

ADILSON FERREIRA FARIA

**POLÍTICAS PÚBLICAS DE ATER: AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS DO
PROGRAMA MAIS GESTÃO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

VIÇOSA
MINAS GERAIS – BRASIL
2016

ADILSON FERREIRA FARIA

**POLÍTICAS PÚBLICAS DE ATER: AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS DO
PROGRAMA MAIS GESTÃO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal
de Viçosa, como parte das exigências do
Programa de Pós-Graduação em Extensão
Rural, para obtenção do título de *Magister
Scientiae*.

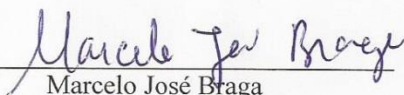
APROVADA: 04 de julho de 2016 .



Ronaldo Pérez



Marco Aurélio Marques Ferreira



Marcelo José Braga
(Orientador)

**Ficha catalográfica preparada pela Biblioteca Central da Universidade
Federal de Viçosa - Câmpus Viçosa**

T

F224p
2016

Faria, Adilson Ferreira, 1981-

Políticas públicas de ATER : avaliação dos processos do
Programa Mais Gestão / Adilson Ferreira Faria. – Viçosa, MG,
2016.

viii, 75f. : il. (algumas color.) ; 29 cm.

Inclui anexos.

Orientador: Marcelo Jose Braga.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa.

Referências bibliográficas: f.57-59.

1. Cooperativismo. 2. Política pública - Avaliação.
3. Assistência técnica. 4. Extensão rural. I. Universidade Federal
de Viçosa. Departamento de Economia Rural. Programa de
Pós-Graduação em Extensão Rural. II. Título.

CDD 22. ed. 334.683

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	iv
LISTA DE QUADROS	v
LISTA DE TABELAS	vi
LISTA DE SIGLAS	vii
RESUMO	viii
ABSTRACT	ix
1 Introdução	1
1.1 Problema e sua importância	7
1.2 Justificativa	8
1.3 Objetivos.....	9
1.3.1 Objetivo Geral.....	9
1.3.2 Objetivos Específicos	9
2 Fundamentos Teóricos	10
2.1 As Cooperativas da Agricultura Familiar	10
2.2 Políticas Públicas: Conceito e seu Ciclo.....	11
2.3 Avaliação de Políticas Públicas: Um Campo em Construção.....	14
2.4 Avaliação de Processos em Políticas Públicas.....	17
2.5 Cadeia de Valor e 6 E's de Desempenho: Método de Avaliação dos Processos	19
3 Metodologia	23
3.1 Operacionalização do estudo	23
3.2 Construção da Cadeia de Valor.....	25
3.3 Definição das Dimensões	25
3.4 Construção do Questionário de Pesquisa.....	26
3.5 Coleta de Dados	28
4 Resultados e Discussão	31
4.1 Caracterização da amostra de Cooperativas do Mais Gestão.....	31
4.2 Desempenho Geral do Programa Mais Gestão	32
4.3 Avaliação dos Processos do Mais Gestão: Dimensão de Resultado.....	37
4.3.1 Análise da Efetividade do Programa Mais Gestão	38
4.3.2 Análise da Eficácia do Programa Mais Gestão	41
4.3.3 Análise da Eficiência do Programa Mais Gestão	43
4.4 Avaliação dos Processos do Mais Gestão: Dimensão de Esforço	44
4.4.1 Análise da Economicidade do Programa Mais Gestão	45
4.4.2 Análise da Execução do Programa Mais Gestão	47
4.4.3 Análise da Excelência do Programa Mais Gestão	49
4.5 Análises Complementares do Desempenho do Programa Mais Gestão	50
4.5.1 Análise do Desempenho do Mais Gestão: Executoras	50
4.5.2 Análise do Desempenho do Mais Gestão: Estados	53
4.5.3 Desempenho Geral dos Processos do Mais Gestão	53
5. Considerações Finais	54
6 Referências Bibliográficas.....	57
ANEXOS.....	60
Anexo 1: Tabela 4: Desempenho das subdimensões dos processos por cooperativa.....	60
Anexo 2: Questionário da Pesquisa.....	61

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxograma do PNAE	11
Figura 2: Evolução do volume de recursos do PAA.....	12
Figura 3: Etapas do Mais Gestão.....	14
Figura 4: Ciclo das políticas públicas.....	21
Figura 5: Caminho das avaliações no ciclo da política pública.....	24
Figura 6: Elementos da Cadeia de Valor e os 6 E's do desempenho.....	28
Figura 7: Acesso a mercados pelas cooperativas respondentes	40
Figura 8: Perda de pontos da dimensão de resultado e suas subdimensões	45
Figura 9: Perda de pontos da dimensão de esforço e suas subdimensões	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipologia da avaliação de políticas públicas.....	25
Quadro 2: Cadeia de Valor do Mais Gestão.....	33
Quadro 3: Sistema de peso.....	34
Quadro 4: Sistema de pesos e paridade	36

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição das executoras, cooperativas e amostra	37
Tabela 2: Desempenho geral das dimensões e subdimensões do Programa Mais Gestão	41
Tabela 3: Desempenho das dimensões dos processos por cooperativas	42
Tabela 4: Desempenho das subdimensões dos processos por cooperativa	69
Tabela 5: Desempenho dos processos do Programa Mais Gestão por executora	44
Tabela 6: Questões referentes à efetividade do Programa Mais Gestão	46
Tabela 7: Questões referentes à eficácia do Programa Mais Gestão	49
Tabela 8: Desempenho dos fatores da eficácia	50
Tabela 9: Questões referentes à eficiência do Programa Mais Gestão	51
Tabela 10: Desempenho dos fatores de eficiência	52
Tabela 11: Questões referentes à economicidade do Programa Mais Gestão.....	53
Tabela 12: Questões referentes à execução do Programa Mais Gestão.....	55
Tabela 13: Questões referentes à excelência do Programa Mais Gestão	58
Tabela 14: Desempenho do Programa Mais Gestão por executoras	60
Tabela 15: Desempenho do Programa Mais Gestão por executoras e dimensões ..	60
Tabela 16: Desempenho do Programa Mais Gestão por estados	61
Tabela 17: Desempenho dos processos do Programa Mais Gestão	62

LISTA DE SIGLAS

MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário

PAA – Programa de Aquisição de Alimentos

PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar

ATER – Assistência Técnica e Extensão Rural

SAF – Secretaria da Agricultura Familiar

DATER – Departamento de Assistência Técnica e Extensão Rural

FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

PRONAF – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

DAP – Declaração de Aptidão ao Pronaf

IBAMA - Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais
Renováveis

CGU – Controladoria Geral da União

UNICEF – Fundo das Nações Unidas para a Infância

ADEOP - Agência de Desenvolvimento Regional do Extremo Oeste do Paraná

CEADES - Instituto de Estudos e Assessoria ao Desenvolvimento

EMATER - RS - Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado do Rio
Grande do Sul

IBS - Instituto Biosistêmico

IDS - Instituto de Assessoria à Cidadania e ao Desenvolvimento Local Sustentável

RESUMO

FARIA, Adilson Ferreira, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, julho de 2016.
Políticas Públicas de Ater: Avaliação dos Processos do Programa Mais Gestão.
Orientador: Marcelo José Braga.

Diante da necessidade de consolidação das cooperativas da agricultura familiar, o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) tem empreendido inúmeros esforços para melhorar sua gestão e o acesso a mercados. Dentre essas ações, é lançado em 2012, um programa estruturado e com metodologia própria, denominado ATER Mais Gestão (Mais Gestão). Esse beneficiou 457 cooperativas, distribuídas em 18 estados do país, com investimentos de 57 milhões. Nesse cenário, a presente pesquisa buscou avaliar a percepção dos processos dessa política pública durante a execução do edital SAF/DATER 06/2012 que contemplou 168 cooperativas. A avaliação foi realizada por meio de indicadores de desempenho fornecidos por elementos da cadeia de valor do Programa e a metodologia 6 E's de desempenho. Para a obtenção dos dados da pesquisa foram aplicados questionários nos diretores das cooperativas no período de dezembro de 2015 a março de 2016, perfazendo uma mostra de 24 cooperativas. Dos resultados obtidos, destaca-se a perda de 24% do desempenho geral do Programa, ocorrendo as maiores avaliações negativas em 2 subdimensões de resultado, a eficiência com 32% dos seus pontos e a efetividade com perda de 31%. A dimensão de esforço teve perda total de 17%, sendo que as cooperativas sinalizaram que o volume de recursos investidos poderia ser otimizado e que atrasos no Programa ocasionou perda de credibilidade, comprometendo os resultados alcançados. Com relação à avaliação das executoras, ocorreu perda de 23% no desempenho dessas organizações. Conclui-se que o Mais Gestão, a fim buscar melhores resultados, deve buscar formas de maior inserção das cooperativas em mercados e que demanda do acompanhamento sistemático por parte do MDA das suas ações. Destaca-se também a necessidade de revisão da metodologia em seus processos finais, ou seja, na delimitação do plano de aprimoramento e nas visitas técnicas, etapas que tiveram maior impacto negativo nos resultados alcançados pelo Mais Gestão.

ABSTRACT

FARIA, Adilson Ferreira, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, July, 2016. **Ater's Public Policies: process evaluation plus management..** Advisor: Marcelo José Braga.

Given the need for consolidating the family farm cooperatives, the Ministry of Agrarian Development (MDA) has undertaken numerous efforts to improve its management and the access to markets. Among these actions, it was released in 2012, a structured program with its own methodology, called ATER Mais Gestão (More Management). This has benefited 457 cooperatives distributed in 18 states of the country, with 57 million investments. In this scenario, the present study sought to evaluate the perception of these public policy processes during the implementation of SAF/DATER 06/2012 notice, which included 168 cooperatives. The evaluation was accomplished through performance indicators provided by elements from the Program value chain and the 6 E's performance methodology. To collect the research data, questionnaires were applied to the cooperatives directors in the period of December 2015 to March 2016, making a display of 24 cooperatives. From the derived results, it is highlighted the loss of 24% of the Program overall performance, in which the highest negative ratings took place in 2 result sub-dimensions, the effectiveness with loss of 34% and the efficiency with 32% of its points. The effort dimension had total loss of 17%, given that the cooperatives have indicated that the volume of invested funds could be optimized and that Program delays caused loss of credibility, compromising the achieved results. Regarding the execution assessment, there was a loss of 24% in the performance of these organizations. It is concluded that the Mais Gestão Program, in order to seek better results, should find ways to improve the cooperatives integration with markets and to demand systematic monitoring of their actions by the MDA. It is also highlighted the need to review the methodology in its final processes, namely the delimitation of the improvement plan and the technical visits, which are the steps that had greater negative impact on the results achieved by Mais Gestão.

1 Introdução

Com as políticas sociais ou denominadas *welfare state*¹, o Estado brasileiro vem procurando minimizar os impactos da pobreza através de ações de complementação de renda, repasse de recursos financeiros e o combate à fome e à desnutrição, surgindo assim, uma gama de políticas públicas como o Programa Fome Zero, do Governo Federal, criado em 2003. Contudo, segundo Buainan et al. (2013), no geral, essas políticas ignoram a maior parte dos debates dos pesquisadores e são implantadas a partir de um relativo alto grau de improvisação.

Com relação à agricultura familiar, o Estado brasileiro vem implantando políticas públicas objetivando maximizar o seu potencial de produção que abastece mercados locais e regionais, possibilitando a permanência de grande parte das famílias no campo. Dentre essas ações, o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) é direcionado aos agricultores familiares, organizados em cooperativas ou associações, criado no intuito de potencializar o escoamento e o aumento da produção agrícola, além do aumento da renda dos agricultores, sendo executado por meio de cinco modalidades².

O PAA, instituído através da Lei nº 10.696, de 2 de julho de 2003, regulamentado pelo Decreto nº 7.775 de 4 de julho de 2012, surgiu como uma das ações do Programa Fome Zero para apoiar entidades socioassistenciais. Este apoio se dá por meio da distribuição de alimentos adquiridos dos agricultores familiares, com quantidade, qualidade e regularidade e seu fornecimento as pessoas em situação de insegurança alimentar e nutricional em todo o território nacional.

Além do PAA, a agricultura familiar no Brasil foi contemplada com outra política pública, com sua inserção no PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar) por meio da Lei nº 11.947/09, onde instituí em seu art. 14 que, no mínimo, 30 % dos recursos repassados pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento

¹ Para Medeiros (2001, p. 6), *welfare state* é “[...] a mobilização em larga escala do aparelho de Estado em uma sociedade capitalista a fim de executar medidas orientadas diretamente ao bem-estar de sua população”.

² Segundo o MDA, são modalidades do PAA: i) Compra Direta da Agricultura Familiar, ii) Formação de Estoque pela Agricultura Familiar, iii) Compra para Doação Simultânea, iv) Incentivo à Produção e Consumo do Leite e v) PAA Compra Institucional.

da Educação (FNDE) devem ser utilizados na aquisição de gêneros alimentícios da agricultura familiar.

O PNAE consiste em um dos programas sociais mais antigos na área de alimentação e nutrição do Brasil, criado no ano de 1955, porém, apenas após 2009 que o Programa ganhou contornos operacionais capazes de aproximar localmente o consumo institucional das escolas e o fornecimento pelos agricultores familiares.

O PNAE tem o objetivo de atender as necessidades alimentares dos alunos da educação infantil, ensino fundamental e médio das escolas públicas ou daquelas mantidas por entidades beneficentes de assistência social. O funcionamento do PNAE e sua interação com a agricultura familiar são detalhados no fluxograma da figura 1, onde após o repasse dos recursos financeiros do FNDE às prefeituras, é lançada uma chamada pública para que as cooperativas e associações da agricultura familiar apresentem seus projetos de vendas. Grupos informais podem participar quando o repasse do FNDE for inferior a 100 mil reais.

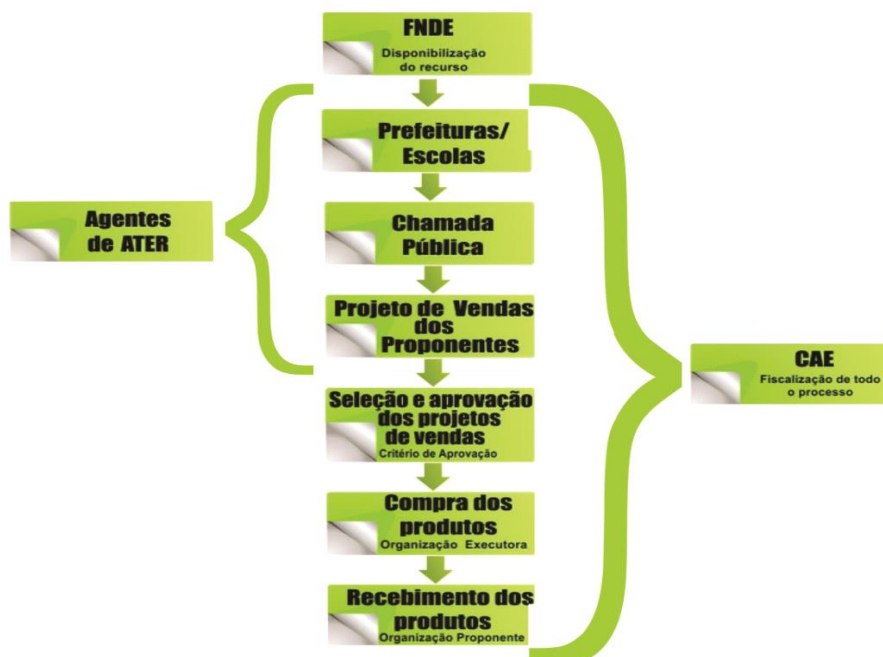


Figura 1: Fluxograma do PNAE

Fonte: ONG EDUCOOP (2016).

No ano de 2016, o limite financeiro por agricultor no PNAE foi de vinte mil reais, não acumulados com os valores do PAA que é de oito mil reais por unidade familiar. De acordo com os normativos da CONAB e do FNDE, somando os valores repassados pelo PAA e pelo PNAE, cada agricultor familiar pode comercializar nesses dois Programas vinte e oito mil reais.

O montante de recursos repassado pelo FNDE a alimentação escolar, em 2016, foi de três bilhões, sendo que, no mínimo 30 % desse valor, ou seja, aproximadamente um bilhão, deve ser adquirido da agricultura familiar, criando assim, um significativo mercado. Com relação ao PAA, segundo o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), o Programa movimentou em recursos financeiros no período 2011/2014 mais de dois bilhões e meio de reais (Figura 2).

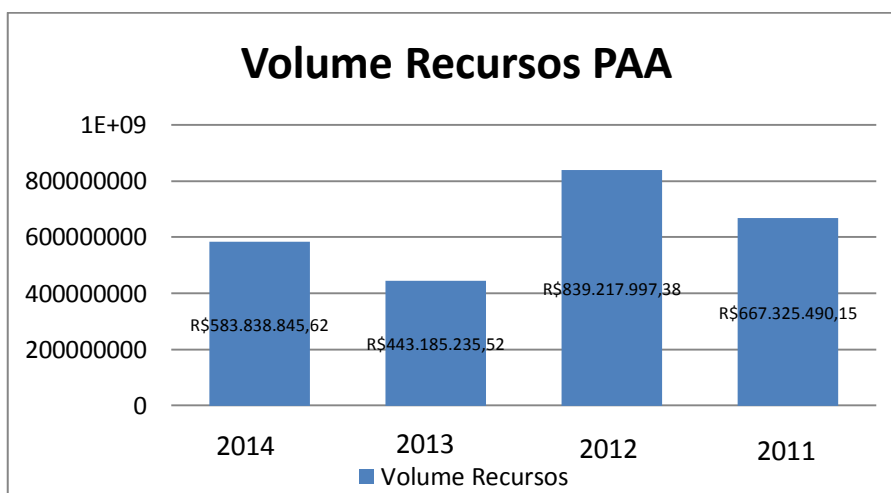


Figura 2: Evolução do volume de recursos do PAA

Fonte: MDA (2015)

No cenário político, ao trazer a temática da comercialização dos produtos da agricultura familiar por meio das cooperativas e associações, o Estado introduz na política uma concepção coletiva que não traduz a realidade de inúmeras comunidades e produtores rurais. Dessa forma, o Estado assume um papel fomentador de interesses coletivos no campo buscando legitimar-se e, por meio do fator coletivo, legitimar essa política.

Porém, na realidade dos agricultores familiares e de inúmeras regiões do Brasil, prevalecem modelos individualistas, seja na produção ou na comercialização e as poucas organizações coletivas que existem no campo,

extremamente frágeis, assumem agora o importante papel de operadoras desses programas. Contudo, uma das consequências de trazer essas organizações para espaços institucionais sem o devido preparo é que inúmeros grupos podem ser minados, seja pela constituição de organizações com grupos em processos de formação incipientes ou pela própria operação desses Programas que prevê uma série de comprometimentos por parte dessas organizações e dos próprios agricultores.

Por outro lado, estes marcos normativos representam, ao mesmo tempo, oportunidades e desafios à agricultura familiar e, principalmente, aos seus empreendimentos coletivos, haja vista que, atender ao amplo mercado institucional criado por esses Programas requer a implantação e/ou o incremento de um rol de novas capacidades técnicas, gerenciais e produtivas para suprir a demanda de alimentos de forma planejada e contínua.

Dessa forma, o PAA e o PNAE contrapõem a lógica do assistencialismo ao homem do campo, inserindo nesse contexto o caráter de inclusão produtiva com o objetivo de contrapor a pobreza rural. A lógica do assistencialismo é questionada também por Barros (2014), que ao analisar as implicações macroeconômicas dessa política retrata que, de 2001 a 2010, mais de 70 % do aumento dos gastos públicos primários do Governo Federal foram destinados a transferências para as famílias. Como essa estratégia leva ao aumento do consumo e encolhe a capacidade de poupança pública, resulta um nível de investimento físico menor, problemas de balanço de pagamentos e, logo, menor crescimento econômico.

Nesse cenário de advento e crescimento dos mercados institucionais para a agricultura familiar por meio de políticas públicas e os seus inúmeros impactos, o Governo Federal lançou, em 2012, o Programa de ATER Mais Gestão (Mais Gestão) que segundo o MDA (2016), tem o objetivo de fortalecer os empreendimentos da agricultura familiar por meio da qualificação dos sistemas de gestão e de acesso ao mercado.

O Mais Gestão, tem como base a execução obrigatória da metodologia Mais Gestão, foi alvo de quatro editais até 2015, fomentados por 12 entidades

executoras³ e abrangendo um total de 457 cooperativas⁴ com DAP (Declaração de Aptidão para o PRONAF) jurídica em 18 estados. Nesse primeiro momento, outras organizações econômicas da agricultura familiar, como as associações, não foram contempladas. Segundo o MDA (2016), o montante de recursos investido nessa metodologia ultrapassa cinquenta e sete milhões, beneficiando mais de cem mil famílias da agricultura familiar inseridas em cooperativas.

Com relação à operacionalização, o Mais Gestão perpassa por uma abordagem metodológica que abrange seis áreas funcionais das cooperativas: i) gestão organizacional, ii) gestão de pessoas, iii) finanças e custos, iv) comercialização e marketing, v) gestão industrial e vi) gestão ambiental. Para desenvolver essas áreas funcionais, foram estabelecidos cinco etapas (Figura 3) em seu desenho, abrangendo: i) mobilização e seleção das cooperativas, ii) pré-diagnóstico individual, iii) diagnóstico individual – matriz de identificação estratégica, iv) plano de aprimoramento, e vi) visitas técnicas de implementação.

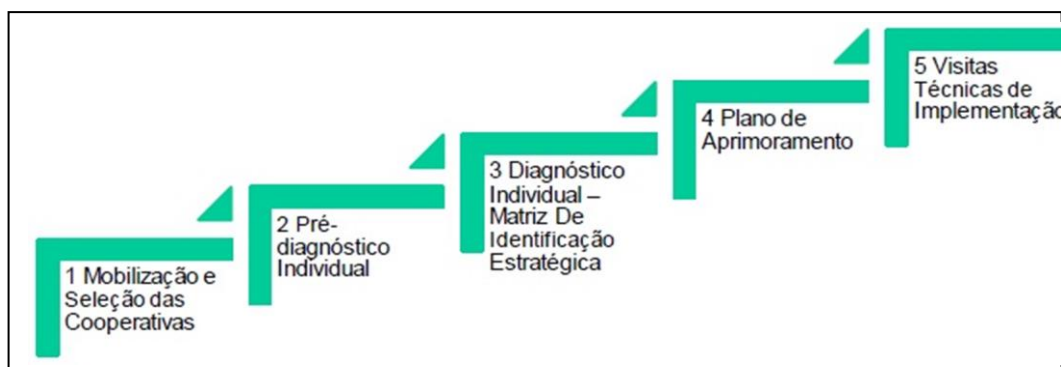


Figura 3: Etapas do Mais Gestão.

Fonte: MDA (2013).

Apesar de utilizarem a mesma metodologia, cada edital do Mais Gestão tinha objetivos diversos, perpassando desde o aperfeiçoamento da gestão, outro edital para o acesso ao PNAE em cidades onde o valor dos repasses do FNDE foram superiores a quinhentos mil reais, ou seja, em grandes cidades, além de um edital específico para o fomento do biodiesel.

³ Apenas entidades cadastradas no Sistema de Ater Pública (SIATER) poderiam participar das chamadas públicas.

⁴ Apenas cooperativas foram selecionadas e obrigatoriamente deveriam possuir DAP jurídica.

Assim, o Mais Gestão visa o fortalecimento e a consolidação das cooperativas da agricultura familiar, ou seja, a obtenção de resultados na área comercial e gerencial, abrangendo outras áreas como a industrial e ambiental. Dessa forma, as executoras tiveram que compor seus quadros de colaboradores com profissionais para atuarem em toda a estrutura organizacional das cooperativas beneficiárias de acordo com a metodologia proposta pelo Programa Mais Gestão.

Em um cenário de consolidação dos mercados institucionais para a agricultura familiar e a demanda de organizações coletivas fortalecidas, com o surgimento de uma política pública específica para esse objetivo, a presente pesquisa visa avaliar os processos do Mais Gestão, tendo como viés teórico a avaliação de políticas públicas por meio do estabelecimento de parâmetros e utilizando como modelo de análise a cadeia de valor e os 6 E's de desempenho. O objeto das análises são as percepções das cooperativas da agricultura familiar beneficiárias do Programa.

Dessa forma, os processos do Programa Mais Gestão após serem delimitados, conjuntamente com sua cadeia de valor, serão analisados sob a ótica fornecida pelos 6 E's de desempenho. A metodologia 6 E's de desempenho fornece uma visão abrangente dos fatores que impactam os resultados de um programa público e seus relacionamentos, delimitando-os e qualificando-os para a construção de indicadores de desempenho.

Segundo o Ministério do Planejamento (2009), os 6 E's de desempenho possibilita uma mensuração agregada e ponderada, permitindo a geração de uma medida síntese do desempenho, uma nota global, que, de certa forma, carrega consigo um componente avaliativo (do real apurado em relação a um ideal).

Para o Ministério do Planejamento (2009), a mensuração do desempenho de uma política pública por meio da cadeia de valor possibilita analisar as principais variáveis associadas ao cumprimento dos seus objetivos: “quantos e quais insumos são requeridos, quais ações (processos, projetos etc.) são executadas, quantos e quais produtos/serviços são entregues e quais são os impactos finais alcançados” (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2009, P.17).

Destaca-se que a avaliação de políticas públicas torna-se tema central dentro do Estado no final do século XX, diante da racionalização dos recursos públicos, onde “o Estado é fortemente questionado tanto em suas funções quanto

na real eficácia de suas ações interventoras na realidade social” (TREVISAN E BELLEN, 2008, p. 530). Aprofundando sobre a necessidade de avaliações sistemáticas das políticas públicas, Ramos e Schabbach (2012, p. 31), ao realizarem uma revisão de diversas publicações sobre o tema, avançam sobre os fatores que levaram a sua maior demanda no cenário brasileiro:

a crise fiscal que diminuiu a capacidade de gasto dos governos e aumentou a pressão por maior eficiência; o fim do processo inflacionário, que reduziu as receitas financeiras dos governos e expôs os problemas das finanças públicas; o aprofundamento da democracia, que trouxe novos atores sociais e reivindicações aos governos; a longa crise econômica brasileira que aumentou a desigualdade social e a busca por programas sociais públicos; a desestruturação da função de planejamento, que deixou os governantes sem elementos de informação e avaliação; a redução da ajuda externa e a pressão dos organismos internacionais de fomento pela aferição dos resultados dos programas sociais por eles financiados.

1.1 Problema e sua importância

O desempenho de uma política pública é afetada por fatores ligados aos seus processos de implementação e pela sua cadeia de valor. Compreender os relacionamentos e o desempenho desses elementos possibilita implementar ações visando a correção de rumos ou reafirmá-los.

Esse processo de reformulação de uma política pública é possibilitado por avaliações sistemáticas visando diagnosticar os principais fatores que estejam interferindo no desempenho. Dentre os modelos de avaliação, a avaliação de processos é recomendada quando a implementação da política está em curso, como é o caso do Programa Mais Gestão do MDA.

Com relação ao Programa Mais Gestão, foi construído pelo MDA uma metodologia com etapas previamente delimitadas e obrigatórias de serem seguidas, como: público alvo, setores e áreas das cooperativas a serem trabalhadas, volume de recursos financeiros alocados a cada lote, composição da equipe técnica, cronograma, critérios de remuneração das executoras, dentre outros fatores. Diante desse planejamento inicial, fatores ligados a implementação do Programa podem interferir nos seus resultados, trazendo a tona a necessidade de reformulações.

Nesse cenário, o problema de pesquisa proposto pelo presente estudo perpassa por: Quais elementos do desempenho dos processos do Programa Mais Gestão interferem nos resultados percebidos pelas cooperativas?

Diante dessa problemática, foi construído um modelo de análise com base na cadeia de valor dessa política pública e a definição de indicadores fornecidos pela metodologia 6 E's de desempenho.

A presente pesquisa propõe não apenas captar a percepção dos beneficiários finais sobre o Mais Gestão, mas agregá-las de acordo com as dimensões e subdimensões proposta pelo Ministério do Planejamento de forma a visualizar de forma abrangente e completa o desempenho do Programa.

1.2 Justificativa

Para o MDA (2016), o Mais Gestão perpassa por inúmeros processos e abordagens, visando impactar os sistemas de gestão das cooperativas e o acesso a mercados. Porém, é uma metodologia recém-construída e com poucos estudos acerca de seus limites e potencialidades. Assim, carece de maiores estudos para compreender seus processos, diagnosticar melhorias e verificar se as metas e resultados propostos estão sendo alcançados e o desempenho dos seus processos.

Além desses fatores ligados a metodologia, as cooperativas da agricultura familiar demandavam políticas públicas com o viés do Mais Gestão, ou seja, visando resultados na gestão e na inserção a mercados. A consolidação desse modelo de assistência técnica possibilitará o fortalecimento e consolidação do cooperativismo e da própria agricultura familiar.

Nesse sentido, justifica-se a presente pesquisa pelo pioneirismo da metodologia ATER Mais Gestão, que tem por objetivo impactar todas as áreas funcionais das cooperativas da agricultura familiar e o acesso a mercados. Por outro lado, destaca-se que as iniciativas de ATER pública para as cooperativas que vigoravam até então, visavam desenvolver apenas determinadas áreas funcionais e principalmente, o acesso a mercados, não contemplando abordagens sistêmicas nas cooperativas como ocorre no Mais Gestão. Essa ampla abordagem do Mais Gestão dentro das cooperativas sinaliza os desafios assumidos pela metodologia e a necessidade de análises e avaliações visando o aperfeiçoamento da política pública.

Além dos fatores citados acima, uma das grandes limitações de uma chamada pública, como ocorre na contratação dos serviços do Programa Mais Gestão, é a delimitação de resultados e metas junto às executoras, incorrendo assim na impossibilidade de remunerá-las com base nesses desempenhos. Por limitações jurídicas, as metas e resultados propostos, inúmeras vezes, ganham contornos de produtos, demandando assim maior eficiência dos processos e formas de exigir das executoras o cumprimento das metas, ou seja, dos resultados de curtos prazos, na forma de produtos.

Nesse sentido, para o sucesso de uma política pública advinda de um edital, devem-se sobressair no seu desenho seus processos metodológicos e os produtos finalísticos solicitados das executoras, sendo esses fatores analisados e avaliados na presente pesquisa, justificando assim a mesma.

Dessa forma, o Mais Gestão demanda de um estudo para compreender o seu desenho metodológico, identificando gargalos de processos (etapas), possibilitando aprimorar seus mecanismos de implementação e de gestão. Nesse sentido, a presente pesquisa visa avaliar os processos do Programa Mais Gestão, bem como propor mudanças na implementação com vistas a alcançar os objetivos propostos pelo Programa: fortalecer os empreendimentos da agricultura familiar por meio da qualificação dos sistemas de gestão e de acesso ao mercado.

Assim, diante da necessidade da avaliação do Programa Mais Gestão, o presente estudo buscou mapear seus processos, sua cadeia de valor e a construção de indicadores por meio da metodologia 6 E's de desempenho, procurando responder sobre os principais fatores que interferiram nos resultados do Programa.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Objetiva-se com a presente pesquisa realizar a avaliação dos processos do Programa de ATER Mais Gestão, utilizando-se de parâmetros de desempenho fornecidos pela metodologia 6 E's de desempenho e sua cadeia de valor.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar o desempenho dos processos do Programa Mais Gestão, pela percepção das cooperativas beneficiárias

- Levantar os principais fatores que impactaram negativamente e positivamente o processo de implementação do Programa Mais Gestão
- Identificar as principais recomendações de mudanças relacionadas aos processos do Programa Mais Gestão de acordo com percepção das cooperativas

2 Fundamentos Teóricos

2.1 As Cooperativas da Agricultura Familiar

Diante dos desafios da inserção da produção da agricultura familiar nos mercados e principalmente nos mercados institucionais, as organizações coletivas na forma de cooperativas e associações vêm ganhando espaço nas estratégias dos serviços de extensão rural e nas políticas públicas voltadas a esse seguimento.

Dentre os dois modelos, o número de associações vem crescendo no Brasil, devido, principalmente, às facilidades de constituição e gerenciamento. Porém, quando o principal foco do grupo dos agricultores familiares é a comercialização, a construção de um capital próprio e patrimônio físico, bem como remunerar os associados com base em suas movimentações, dentre outros aspectos, o cooperativismo torna-se imprescindível.

Assim, as cooperativas são organizações com um modelo de negócio mais adequado a esses fins e são resguardados seus objetivos comerciais em todo o território nacional. Com relação às associações, mesmo com o avanço na regulamentação de seus aspectos comerciais pela receita estadual em alguns estados, encontram limitações regionais para essa prática.

Nesse cenário, diante da diversidade de modelos de organizações econômicas da agricultura familiar, o MDA tem concentrado seus esforços para identificar os aspectos estruturantes desse setor, destacando-se a porcentagem de associados com Declaração de Aptidão ao PRONAF (DAP Física) como critério de identificação das organizações com formalidades jurídicas e que são da agricultura familiar, o que corrobora para o surgimento da DAP Jurídica. Nesse sentido, as organizações para obterem esse enquadramento, devem ter, no mínimo, 60% dos associados com DAP Físicas. Segundo Costa et al. (2015), as cooperativas apenas podem ser consideradas como da agricultura familiar se tiverem DAP Jurídica.

Segundo o MDA (2015), 2.347 associações possuem DAP Jurídica, contra apenas 1.104 cooperativas, totalizando 3.451 organizações econômicas da agricultura familiar. Esse número vem crescendo a cada ano, motivado, principalmente, por exigências dos mercados institucionais. Apesar de serem em número menor, as cooperativas concentram mais de 80 % dos agricultores familiares no quadro de cooperados, contra 20 % das associações. A maior concentração em número de associados pelas cooperativas deve-se, principalmente, por serem organizações regionais e estaduais, possibilitando maior abrangência em sua área de captação de cooperados e a mercados; por outro lado, as associações são constituídas para atender prioritariamente apenas a determinadas comunidades ou cidades, limitando sua área de adesão de novos associados.

Nesse cenário, corroboraram diversos fatores para a escolha do modelo cooperativista para o lançamento do Mais Gestão, como o fato das cooperativas desempenharem inúmeros papéis junto aos seus cooperados, destacando-se a agregação de valor, o acesso a mercados e a assistência técnica. Além dos fatores supracitados, soma-se sua maior cobertura em área geográfica e em número de famílias com membros associados. Esses fatores influenciaram para as cooperativas serem inicialmente contempladas pela metodologia Mais Gestão e que, baseado na curva de aprendizado das executoras, do MDA e o aperfeiçoamento da própria metodologia, possa posteriormente ser reaplicada nas associações.

2.2 Políticas Públicas: Conceito e seu Ciclo

As abordagens sobre políticas públicas vêm ganhando visibilidade no cenário acadêmico e dentro da gestão pública nas últimas duas décadas, perfazendo um leque substancial de conceitos, ferramentas e modelos. Para a socióloga Celina Souza (2006), três fatores contribuíram para o ressurgimento e maior visibilidade dessa área, detalhando: i) restrição dos gastos públicos, ii) novas visões sobre o papel dos governos, e iii) dificuldades de equalizar o desenvolvimento econômico com a promoção social.

Para a autora supracitada, a temática política pública surgiu como área do conhecimento e disciplina acadêmica nos EUA, focando na produção do Estado, enquanto na Europa predominavam os estudos sobre a relação do Estado com as

instituições. A autora destaca também quatro grandes “pais” fundadores das políticas públicas: Laswell, Simon, Lindblom e Easton.

Ressalta-se que o termo política pode ser conceituado em três dimensões diferentes: *polity*, *politics* e *policy*. O termo *polity* está relacionado com a estrutura do Estado e com a definição das condições do jogo político. O termo *politics*, por outro lado, designa o jogo político propriamente dito e *policy* é a ação do Estado.

Por outro lado, traçar um significado único para o termo Políticas Públicas, contemplando todos os seus aspectos, é um tanto custoso, abrindo espaço para questionamentos. Um dos vieses contemplados na literatura pressupõe a delimitação conceitual pelo protagonismo dos atores. Assim, para Waner Lima (2012), mestre em Desenvolvimento Regional e analista do IBAMA, o conceito de políticas públicas pode ser estabelecido por abordagens estatistas ou multicêntricas, onde na primeira há o monopólio dos atores governamentais nas decisões, enquanto na segunda abordagem, uma política obtém o adjetivo de pública por tentar responder a um problema público, não importando sua origem.

De acordo com Saravia (2007), políticas públicas trata-se do fluxo de decisões públicas, orientado a manter o equilíbrio social ou a introduzir desequilíbrios destinados a modificar essa realidade. Avançando, o autor detalha que é possível verificar várias etapas no processo de política pública, perpassando por: formação da agenda, elaboração, formulação, implementação, execução, acompanhamento e avaliação.

Para a CGU (2015), o ciclo de políticas públicas pode ser estabelecido por quatro etapas após a delimitação dos problemas e das demandas sociais, perpassando por: definição da agenda, formulação, implementação e avaliação (Figura 4).

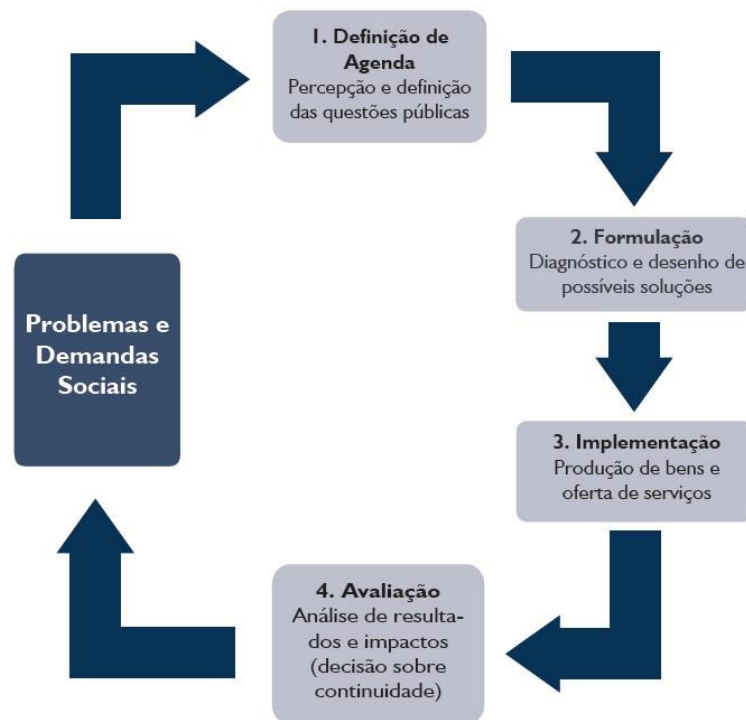


Figura 4: Ciclo das políticas públicas

Fonte: CGU (2015).

A primeira etapa do ciclo das políticas públicas perpassa pela definição da agenda com o reconhecimento público da relevância de um problema, inserindo-o na agenda pública (Figura 4). A próxima etapa, corresponde a fase de formulação com a construção de soluções e alternativas, definindo intenções e ações a serem implementadas futuramente (Figura 4). A fase de implementação consiste em colocar em prática determinada solução com a alocação de recursos e o desenvolvimento dos processos previstos (Figura 4). Por fim, a avaliação de uma política pública, que segundo a CGU (2015), significa analisar se os esforços empreendidos estão atuando no sentido esperado, ou seja, de solucionar o problema original, e se são necessárias mudanças para garantir sua efetividade ou até mesmo descontinuí-los (Figura 4).

Souza (2006, p. 28), com base nas contribuições de Theodor Lowi, destaca quatro formatos das políticas públicas:

O primeiro é o das políticas distributivas, decisões tomadas pelo governo, que desconsideram a questão dos recursos limitados, gerando impactos mais individuais do que universais, ao privilegiar certos grupos sociais ou regiões, em detrimento do todo. O segundo é o das políticas regulatórias, que são mais visíveis ao público,

envolvendo burocracia, políticos e grupos de interesse. O terceiro é o das políticas redistributivas, que atinge maior número de pessoas e impõe perdas concretas e no curto prazo para certos grupos sociais, e ganhos incertos e futuro para outros; são, em geral, as políticas sociais universais, o sistema tributário, o sistema previdenciário e são as de mais difícil encaminhamento. O quarto é o das políticas constitutivas, que lidam com procedimentos.

Saravia (2007, p. 31) ao analisar as diversas abordagens sobre políticas públicas disponíveis na literatura, discorre sobre suas principais características, onde, segundo o autor, quatro componentes são comuns:

a) institucional: a política é elaborada ou decidida por autoridade formal legalmente constituída no âmbito da sua competência e é coletivamente vinculante; b) decisório: a política é um conjunto seqüência de decisões, relativo à escolha de fins e/ou meios, de longo ou curto alcance, numa situação específica e como resposta a problemas e necessidades; c) comportamental, implica ação ou inação, fazer ou não fazer nada; mas uma política é, acima de tudo, um curso de ação e não apenas uma decisão singular; d) causal: são os produtos de ações que têm efeitos no sistema político e social.

2.3 Avaliação de Políticas Públicas: Um Campo em Construção

Apesar dos inúmeros avanços teóricos relacionados às políticas públicas, grandes desafios ainda persistem para mensurar seu desempenho e possibilitar aos gestores públicos as informações necessárias para a tomada de decisão, haja vista que prevalecem divergências na delimitação de inúmeros fatores como indicadores de desempenho, tipos de avaliação a ser utilizada, dentre outros aspectos ligados a dupla função da avaliação, aperfeiçoamento e consecução dos objetivos de uma política pública. Ala-Harja e Helgason (2000) afirmam que não há consenso quanto ao que seja avaliação já que o conceito admite múltiplas definições contraditórias. Segundo os autores, a falta de consenso se deve a variedade de disciplinas (economia, estatística, sociologia, psicologia etc.), instituições e executores, além da gama de questões, necessidades e clientes envolvidos no universo das avaliações.

De acordo com a UNICEF (apud Costa e Castanhar, 2003, p. 972), avaliação refere-se ao “exame sistemático e objetivo de um projeto ou programa,

finalizado ou em curso, que contemple o seu desenho, implementação e resultados, com vistas à determinação de sua eficiência, efetividade, impacto, sustentabilidade e a relevância de seus objetivos”.

Com relação aos indicadores de desempenho, a aplicação desses critérios depende de formas específicas para identificar e quantificar os resultados obtidos por uma política pública. Para Jannuzzi (2005), essa operacionalização é realizada pelos indicadores que apontam, indicam, aproximam e traduzem em termos operacionais as dimensões sociais de interesse definidas a partir de escolhas realizadas anteriormente. Posteriormente, Jannuzzi (2014) avança determinando fatores críticos para a definição de painéis e indicadores durante a avaliação, como o conhecimento profundo por parte dos avaliadores do sistema de funcionamento do programa, seus fluxos internos, metas e objetivos, além da expectativa do público beneficiário.

Costa e Castanhar (2003) detalham que, baseado nos critérios e indicadores a serem utilizados, há a necessidade da definição de padrões de referência para a realização da avaliação. Os padrões de referência para guiar a avaliação podem ser classificados em: absolutos, onde as metas estabelecidas são consideradas como o padrão a ser alcançado; históricos, com a comparação dos resultados ao longo do tempo; normativos, com a comparação do desempenho com programas similares ou semelhantes; teóricos, estabelecidos com base na própria elaboração do programa, sob a hipótese da obtenção dos resultados planejados; e, negociados ou de compromisso, baseiam-se em algum procedimento específico para sua fixação, normalmente decorrente de consensos entre as partes envolvidas na gestão e os formuladores.

Nesse cenário, para realizar a avaliação de uma política pública, existem inúmeros modelos, como pode ser observado na figura 5, onde são detalhados os objetos a serem avaliados e as variáveis explicativas. Assim, tem-se como modelos de avaliação segundo Guimarães (2011): i) desenho, ii) executiva, iii) impacto, iv) processos e de v) indicadores.



Figura 5: Caminho das avaliações no ciclo da política pública.
 Fonte: Guimarães (2011).

Faria (1999), detalha inúmeras semelhanças entre a avaliação e pesquisa, como: conteúdo substantivo dos fenômenos estudados, as técnicas de coletas de dados, a organização e análise dos dados e a utilização dos resultados. Porém, a autora ressalta as diferenças entre avaliação e pesquisa, sendo que na avaliação reside três dimensões que a diferencia da pesquisa: a comparação de dados com as metas; a finalidade de julgar e informar e por fim, devido detectar possíveis falhas, tem o papel de correção ou confirmação de rumos.

Draibe (2001) ao detalhar os objetivos da avaliação em políticas públicas, ressalta sua preferência em utilizar o termo pesquisa de avaliação ao invés de apenas o termo avaliação, corroborando com as considerações de Faria (1999). Para a autora, seu objetivo é conhecer a relação entre meios, resultados e impactos da intervenção, produzindo um novo conhecimento com base em procedimentos científicos.

A avaliação de políticas públicas assume classificação diferenciada (tipologia) a depender de fatores temporais, a função da avaliação ou a procedência dos avaliadores (Quadro 1).

Quadro 1: Tipologia da avaliação de políticas públicas

Crítérios	Tipologia das Avaliações
Temporal	- Avaliação ex-ante - Avaliação ex-post
Função da Avaliação	- Avaliação de processos - Avaliação de desenho - Avaliação de impactos - Avaliação executiva - Avaliação de indicadores
Procedência dos avaliadores	- Avaliação interna - Avaliação externa - Avaliação mista

Fonte: Elaboração própria

Segundo Xun (2014), a avaliação de uma política pública assume inúmeros desafios por restrições técnicas e organizacionais que comprometem sua metodologia e seus resultados, destacando-se a falta de apoio organizacional, falta de experiência em avaliações anteriores, percepção estreita do escopo da avaliação e problemas decorrentes da capacidade de coleta de dados.

2.4 Avaliação de Processos em Políticas Públicas

A avaliação formativa, ou seja, a avaliação de processos de uma política pública, carece ainda de maiores estudos práticos e um maior embasamento teórico sobre suas metodologias, limitações e potencialidades. Seu objetivo, segundo Costa e Castanhar (2003, p. 980), é detectar possíveis defeitos na elaboração dos procedimentos, identificar barreiras e obstáculos à sua implementação e gerar dados importantes para sua reprogramação, através do registro de eventos e de atividades.

Dentre os inúmeros objetos da avaliação de uma política pública, o foco da avaliação de processos perpassa pela análise dos insumos disponibilizados para a implementação da política pública, as atividades realizadas e se os produtos que serão entregues atingirão as metas propostas. Assim, verifica-se que a proposta da avaliação de processos é examinar as etapas de um projeto, possibilitando incrementos administrativos durante a sua implementação. A premissa desse modelo de avaliação é que, melhorando a implementação da política, ou seja, diagnosticando, analisando e melhorando os processos de

determinada política pública, possibilitará que seja mais concisa e alcance os resultados e impactos desejados.

Para Figueredo e Figueredo (1986), a avaliação de processos visa a aferição da eficácia: se o programa está sendo (ou foi) implementado de acordo com as diretrizes concebidas para a sua execução e se o seu produto atingirá (ou atingiu) as metas desejadas.

Continuando, os autores supracitados detalham que a importância desta linha de avaliação está no fato de que é impossível antever a todos os tipos de entraves, problemas e conflitos possíveis durante a realização de um programa, carecendo assim de um processo de melhorias.

Costa e Castanhar (2003, p. 971), baseando-se em Scheirer (1994), aprofundam o conceito de avaliação de processos, detalhando três questões-chaves a serem respondidas: i) de que (e como) se constitui o programa em pauta? (métodos para desenvolver e especificar os componentes de um programa); ii) o que é, na realidade, entregue aos beneficiários? (métodos para mensurar a implementação do programa); iii) por que existem diferenças entre os objetivos (e intenções) do programa e os que são realmente realizados? (avaliar fatores que influenciam a implementação, provocando mudanças entre o previsto e o realizado).

O caráter de aprimoramento de uma política pública advinda da avaliação dos processos é realçada por Faria (1999), onde para a autora, a essência do trabalho do avaliador é acompanhar, observar e testar o “desempenho” do programa para aprimorá-lo. Esse acompanhamento inclui o diagnóstico das eventuais falhas dos instrumentos, procedimentos, conteúdos e métodos, bem como da adequação ao público-alvo e do impacto do programa, aumentando sua adequação aos seus objetivos e metas.

Para Costa e Castanhar (2003), o processo de avaliação será facilitado se baseado em um processo de planejamento consistente, estabelecendo relações causais entre atividades e produtos, produtos e resultados, conforme:

Propósito ou missão	→	Impactos
Objetivos	→	Efeitos
Metas	→	Resultados
Atividades	→	Produtos

Como verificado, para cada modelo de avaliação são delimitados o objeto de análise e a variável a ser impactada. No caso da avaliação de processos, seu objetivo central está em avaliar as atividades e se estas ações estão gerando os produtos desejados.

Diante do universo de possibilidade de avaliação em políticas públicas, Perez (2010) ressalta que a formulação das políticas públicas é mais prestigiada do que a implementação nos estudos de avaliação, haja vista que impera a ideia de que as decisões trazem automaticamente a mudança, sendo que a implementação é algo que pode ser feito depois, por acréscimo, como uma simples sucessão de decisões e interações. Continuando, Perez (2010) citando Lester and Goggin, detalha que a implementação de políticas públicas continua de grande interesse prático, sendo ela o maior problema ou dificuldade que impede de se atingir os objetivos no processo da política.

2.5 Cadeia de Valor e 6 E's de Desempenho: Método de Avaliação dos Processos

O presente capítulo tem como fundamentação teórica o guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores do Ministério do Planejamento (2009). Um material que contempla diversas facetas da avaliação de políticas públicas com uma abordagem de conceitos já consagrados na literatura como eficiência e eficácia e avança para outros elementos, como a dimensão de esforço e suas subdimensões a economicidade, excelência e execução. Segundo o referido estudo, partindo-se de uma abordagem abrangente, desempenho pode ser compreendido como esforços empreendidos na direção de resultados a serem alcançados. A equação simplificada é: desempenho = esforços + resultados, onde a mensuração é parte essencial de um modelo de gestão do desempenho.

Assim, todo processo de avaliação consiste em analisar e julgar o que vai bem ou mal em determinada ação e, para esse fim, torna-se necessário à adoção de parâmetros para o julgamento. Nesse sentido, o modelo cadeia de valor e os 6 E's de desempenho possibilita a medição e alinhamento das dimensões de esforços e resultados de uma ação governamental, não limitando-se a apenas uma das dimensões ou subdimensões.

A respeito dos métodos de avaliação, Figueredo e Figueredo (1986) detalham que o mais importante nessa discussão é o estabelecimento das conexões lógicas entre os objetivos da avaliação, os critérios de avaliação e os modelos analíticos capazes de dar conta da pergunta básica de toda pesquisa de avaliação: a política ou programa social foi um sucesso ou um fracasso?

Nesse cenário, a cadeia de valor e os 6 E's de desempenho possibilitam uma visão abrangente dos relacionamentos de cada etapa, fornecendo embasamento para a criação de parâmetros de desempenho. Na figura 6 são apresentadas as duas principais dimensões de análise (esforço e resultado), suas subdimensões e os relacionamentos que são estabelecidos dentro da cadeia de valor de uma política pública.

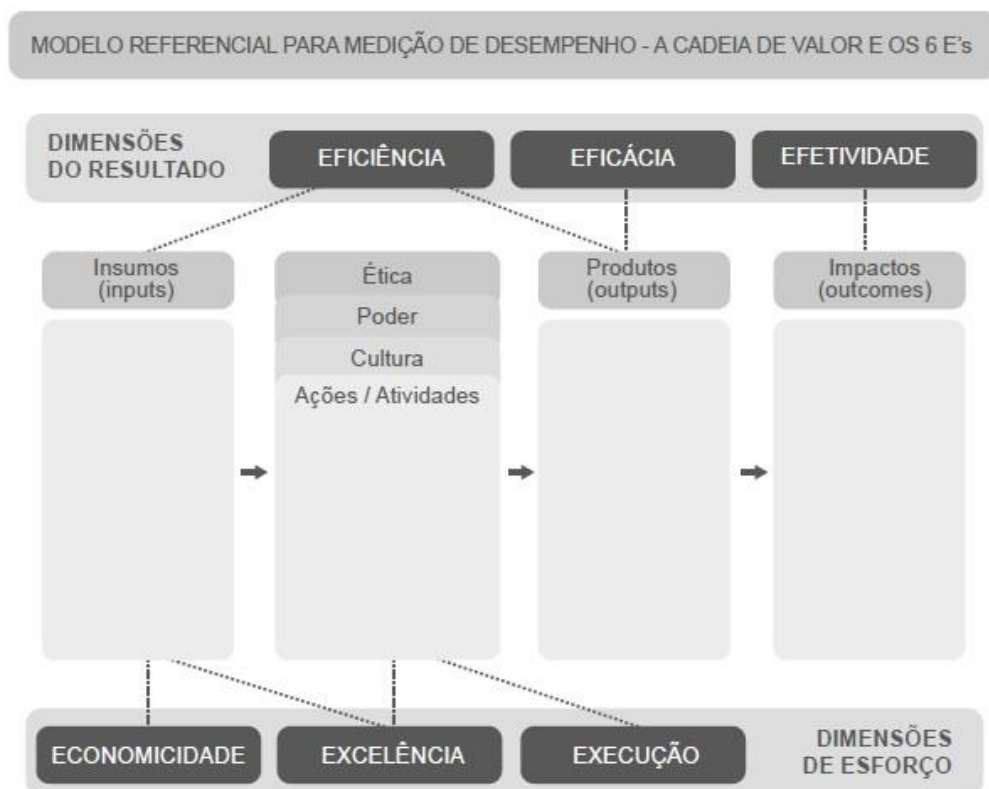


Figura 6: Elementos da Cadeia de Valor e os 6 E's do desempenho
Fonte: Ministério do Planejamento (2009)

Segue abaixo uma descrição de cada subdimensão de análise, segundo o Ministério do Planejamento (2009):

- **Efetividade** são os impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos. A efetividade está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado, a transformação produzida no contexto em geral. Esta classe de indicadores, mais difícil de ser mensurada (dada a natureza dos dados e o caráter temporal), está relacionada com a missão da instituição.

Por exemplo, se uma campanha de vacinação realmente imunizar e diminuiu a incidência de determinada doença entre as crianças, a campanha foi efetiva.

- **Eficácia** é a quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização). Por exemplo, se, na mesma campanha citada, a meta de vacinação é imunizar 100.000 crianças e este número foi alcançado ou superado, a campanha foi eficaz.
- **Eficiência** é a relação entre os produtos/serviços gerados (outputs) com os insumos utilizados, relacionando o que foi entregue e o que foi consumido de recursos, usualmente sob a forma de custos ou produtividade. Por exemplo: uma campanha de vacinação é mais eficiente quanto menor for o custo, ou seja, quanto menor for o custo da campanha, mantendo-se os objetivos propostos.
- **Execução** refere-se à realização dos processos, projetos e planos de ação conforme estabelecidos.
- **Excelência** é a conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade; sendo um elemento transversal.
- **Economicidade** está alinhada ao conceito de obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e da quantidade exigidas pelo input, gerindo adequadamente os recursos financeiros e físicos.

Para o Ministério do Planejamento (2009), um sistema de mensuração deve ir além da geração de indicadores, mas permitir: a) a geração de indicadores em distintas dimensões de esforços e resultados, com diferentes pesos entre estes (uma vez que representam medidas de distintas importâncias); e b) a geração de uma nota para cada indicador (o que requererá não apenas apurar o valor do indicador no ato da medição, mas comparar o valor apurado com um valor meta, seja correspondente a uma meta propriamente dita, seja correspondente a um benchmark), que expresse uma medida relativa (medida atual em relação a uma

medida “ideal”). Trata-se assim, de uma mensuração agregada e ponderada que permitirá a geração de uma medida síntese do desempenho, uma nota global, que, de certa forma, carrega consigo um componente avaliativo (do real apurado em relação a um ideal).

Nesse sentido, os indicadores são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, assim como seus projetos, programas e políticas, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas e as necessidades de mudanças. Assim sendo, os indicadores possuem, minimamente, duas funções básicas segundo o Ministério do Planejamento (2009): a primeira é descrever por meio da geração de informações o estado real dos acontecimentos e o seu comportamento; a segunda é de caráter valorativo que consiste em analisar as informações presentes com base nas anteriores de forma a realizar proposições valorativas.

Dessa forma, segundo o Ministério do Planejamento (2009), os indicadores servem para:

- mensurar os resultados e gerir o desempenho;
- embasar a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada de decisão;
- contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais;
- facilitar o planejamento e o controle do desempenho; e
- viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização e do desempenho de diversas organizações atuantes em áreas ou ambientes semelhantes.

Por fim, o modelo cadeia de valor e 6 E's de desempenho propõe uma tipologia de seis categorias de indicadores, conforme apresentado anteriormente, que estão relacionados às dimensões de esforço e resultado. As seis categorias de indicadores estão relacionados a algum dos elementos da cadeia de valor, que representa a atuação da ação pública desde a obtenção dos recursos até a geração dos impactos provenientes dos produtos/serviços. Os elementos da cadeia de valor são:

- Insumos (inputs);
- Processos/Projetos (ações);
- Produtos/serviços (outputs);
- Impactos (outcomes).

Como demonstrado, o modelo cadeia de valor e 6 E's de desempenho propõem a integração da avaliação com a gestão de desempenho. Para Ala-Harja e Helgason (2000), com relação a essa integração, há três abordagens principais: i) a avaliação é vista como uma função distinta e independente da gestão de desempenho, com regras próprias e claras; ii) a avaliação é vista como uma função distinta, porém integrada à gestão de desempenho e iii) a avaliação não é vista como função distinta, mas sim integrada com instrumentos diferentes de gestão de desempenho.

3 Metodologia

3.1 Operacionalização do estudo

O processo de pesquisa envolveu inúmeras etapas, conjugando a análise teórica, análise documental junto à pesquisa de campo com aplicação de questionários. Esses procedimentos possibilitaram construir um conhecimento confiável acerca de modelos de avaliação, a escolha de um dos modelos e delimitar o papel do pesquisador nesse processo. Primeiramente, foi levantada a bibliografia pertinente ao Mais Gestão, a agricultura familiar, às cooperativas da agricultura familiar e à avaliação de políticas públicas, dentre outras temáticas. Assim, foi possível conhecer e analisar as diversas publicações científicas acerca do tema proposto.

A próxima etapa da metodologia foi a pesquisa documental, onde, de posse de um documento norteador, um edital de assistência técnica rural, foram realizadas análises tendo como vertente o atendimento da principal demanda que possibilitou a abertura desse pleito: fortalecer os empreendimentos da agricultura familiar por meio da qualificação dos sistemas de gestão e de acesso ao mercado. Por outro lado, a fim de realizar a análise crítica desse processo, buscou-se dados secundários oficiais que possibilitaram a compreensão do modelo de assistência técnica empreendida no Mais Gestão.

O edital analisado, SAF/DATER 06/2012 do MDA, propunha, na época, o investimento de R\$ 37.607.053,88 para o atendimento de 17 estados, englobando 265 cooperativas beneficiárias, onde seria desenvolvida a metodologia Mais Gestão. Porém, como não foram aprovados todos os lotes, apenas 168 cooperativas em oito estados foram beneficiadas.

Segundo Gil (2008), a análise documental vale-se de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados em concordância com o objetivo da pesquisa. Como vantagens da pesquisa documental, o autor cita: 1) os documentos são fontes ricas e estáveis de dados; 2) custos significativamente baixos em comparação a outros tipos de pesquisa; e 3) favorece a obtenção de dados sem o constrangimento dos sujeitos. Apesar dessas vantagens, o autor ressalta algumas desvantagens que podem prejudicar a pesquisa, como a não-representatividade e a subjetividade dos documentos, entretanto segundo o autor, são perfeitamente transponíveis quando a pesquisa se dá de forma séria e imparcial.

Após a pesquisa documental, foi realizada a pesquisa de campo, na qual foram analisados os aspectos estruturantes do Mais Gestão dentro das cooperativas, abrangendo seus processos e a cadeia de valor – insumos, atividades, produtos, metas e impactos. Com vistas a obter a percepção dos principais impactos positivos, negativos e os empecilhos do Mais Gestão na perspectiva das cooperativas beneficiárias, foram aplicados questionários nos diretores.

Para Gil (2008 p. 121), questionário é uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.

A escolha desse método de coleta de dados deve-se a facilidade de abranger, com menores custos e em um curto período de tempo, um amplo e substancial número de respostas de um universo disperso de cooperativas beneficiadas pelo Mais Gestão no edital SAF/DATER 06/2012 em todo o Brasil, envolvendo ao todo oito estados.

Como ressaltam Figueiredo e Figueiredo (1986), a definição dos propósitos da política ou programa condiciona os objetivos da avaliação; estes, por sua vez, condicionam o tipo de pesquisa empregado na avaliação; esta escolha, por seu turno, determina o critério de sucesso, que, por último, estabelece o modelo analítico de aferição do sucesso. Essa cadeia de condicionantes funciona como um processo de diminuição dos graus de liberdade dos analistas nas suas opções intelectuais e metodológicas.

3.2 Construção da Cadeia de Valor

A concepção teórica preconizada pelo Ministério do Planejamento (2009), através da definição da cadeia de valor de uma política pública e os 6 E's do desempenho, foram adaptados a metodologia do Mais Gestão, onde os elementos da cadeia de valor (insumos, atividades, produtos e metas) foram diagnosticados e trabalhados por meio de parâmetros para a análise quantitativa, diagnosticada por um questionário de pesquisa, conforme detalhado no quadro 2.

Quadro 2: Cadeia de Valor do Mais Gestão

Insumos	Atividades	Produtos	Metas⁵
Recursos humanos	Mobilização e seleção das cooperativas	Pré-diagnóstico	Adoção de mecanismos de gestão
Recursos financeiros	Pré-diagnóstico individual	Diagnóstico	Acesso a mercados
Recursos técnicos (Metodologia do programa)	Diagnóstico individual Estratégica	Plano de aprimoramento e de ação	Desenvolvimento das áreas funcionais
	Plano de aprimoramento e de ação		
	Visitas técnicas de implementação		

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Com relação aos insumos analisados durante a pesquisa de avaliação, foram construídas questões referentes aos recursos humanos, financeiros e sobre a metodologia do programa (recursos técnicos). Como pode ser observado no quadro 2, para cada atividade proposta gerava-se um produto específico, sendo esses produtos o critério de remuneração das executoras. Apenas as visitas técnicas não geraram um produto específico. As metas analisadas foram estabelecidas no presente estudo com base nos pressupostos da metodologia, haja vista que o MDA não delimitava-os de forma qualitativa ou quantitativa.

3.3 Definição das Dimensões

As duas dimensões de análise, esforço e resultado, bem como as seis subdimensões, foram elaboradas de acordo com o referencial teórico fornecido pelo Ministério do Planejamento.

⁵ As metas no presente modelo foram diagnosticadas como impactos, possibilitando o mapeamento da dimensão de efetividade.

Baseado na metodologia da cadeia de valor e os 6 E's do desempenho, foram ponderados pesos a cada subdimensão, onde os maiores pesos foram alocados as dimensões de resultados (60 %), frente as dimensões de esforços (40%), conforme detalhado no quadro 3 a seguir.

Quadro 3: Sistema de peso

Dimensão do Desempenho	Peso	Proporção
Efetividade (E1)	2,5	60 % resultado
Eficácia (E2)	2	
Eficiência (E3)	1,5	40 % esforço
Execução (E4)	1,5	
Excelência (E5)	1,5	
Economicidade (E6)	1	
Total dos Pesos	10	100 %

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

O sistema de ponderação adotado, possibilitou obter um quadro com as notas das dimensões e subdimensões para cada cooperativa, permitindo avaliar o desempenho de cada fator, além de outros agrupamentos, como:

- 1) Desempenho por estado;
- 2) Avaliação por executoras e dimensões que impactaram suas atividades;
- 3) Variáveis e dimensões significativas que impactaram o Mais Gestão;

Destaca-se que a validação do presente modelo foi definida pelo conjunto de cooperativas e não pelas cooperativas individualmente. Essa limitação deve-se a quantidade e profundidade das informações coletadas em cada cooperativa, onde um caso específico não poderia fornecer um quadro expressivo de informações. Porém, ao ser levantado as variáveis e dimensões da cadeia de valor e de 6 E's de desempenho em todas as cooperativas, obteve-se informações suficientes para a análise agregada e comparativa.

3.4 Construção do Questionário de Pesquisa

Observando a metodologia proposta na presente pesquisa e seu objetivo central de captar a avaliação dos processos do Programa Mais Gestão pela percepção das cooperativas beneficiadas, foram elaboradas um conjunto de 70 perguntas em escala likert para as seis subdimensões de análise. Para todas as perguntas construídas, buscou-se relações causais e aderência entre a cadeia de

valor e os 6 E's do desempenho. Foram observados também as diretrizes do edital SAF/DATER 06/2012 do MDA e a proposta metodologica repassada pelo referido ministério sobre o Programa Mais Gestão.

Além das 70 questões em escala likert sobre o Programa Mais Gestão, foram elaboradas 15 questões buscando a caracterização das cooperativas, dos respondentes e como corte para possíveis inconsistências. Foram disponibilizados também questões abertas para a descrição da percepção das cooperativas em diversos espaços, possibilitando a captura de informações descritivas das percepções dos entrevistados.

Após a obtenção das respostas sobre a percepção da avaliação do Programa Mais Gestão, foram estabelecidos uma escala de valores numéricos, variando de cinco para a concordância total para as informações fornecidas até um para a discordância total.

Como foram construídas quantidades diferentes de questões para as seis subdimensões, estabeleceu-se um sistema de paridade do número de questões, a fim de igualar a pontuação máxima a ser obtida no lançamento da nota da escala likert. Dessa forma, mesmo com diferentes quantidades de questões em cada subdimensão, foi fornecido a possibilidade da mesma pontuação em todo o conjunto de dados, caso viessem a ser marcado as mesmas respostas em todo questionário. O coeficiente de paridade foi baseado no menor número de perguntas entre as subdimensões, ou seja, em oito perguntas, número esse recorrente em duas subdimensões.

Por fim, com a paridade do número de questões entre as subdimensões e a nota obtida em cada questão, foram alocados pesos a cada pergunta conforme sugerido pela literatura, ou seja, conforme sua subdimensão. Segue no quadro 4 o sistema de pesos, o número de questões e o sistema de paridade estabelecido em cada subdimensão.

Quadro 4: Sistema de pesos e paridade

Dimensão do Desempenho	Peso	Proporção	Nº Questões	Coefficiente Paridade ⁶
Efetividade (E1)	2,5	60 % resultado	20	0,4
Eficácia (E2)	2		8	1
Eficiência (E3)	1,5		9	0,89
Execução (E4)	1,5	40 % esforço	15	0,53
Excelência (E5)	1,5		8	1
Economicidade (E6)	1		10	0,8
Total	10	100	70	

Fonte: Resultados da pesquisa, 2016.

Esse procedimento metodológico possibilitou criar um leque de questões relacionadas a cadeia de valor do Programa Mais Gestão e os 6 E's do desempenho, bem como quantificar e valorar as notas obtidas dentro das dimensões, subdimensões e dos processos analisados. As informações geradas possibilitaram a agregação das notas por outros elementos que podem afetar o desempenho como, localização geográfica e executoras.

A estrutura do questionário de pesquisa foi ordenada por temáticas de forma a facilitar a compreensão dos entrevistados dos aspetos que estava sendo avaliados, sendo composta por: i) indentificação do entrevistado, ii) indentificação da cooperativa, iii) impactos e resultados do Mais Gestão nas cooperativas, iv) análise do edital SAF/DATER 06 do MDA, v) pré-diagnóstico, vi) diagnóstico, vii) plano de aprimoramento e planos de ações, viii) visitas técnicas e ix) aspectos gerais. Posteriormente, as questões foram reagrupadas em suas respectivas dimensões e subdimensões para a construção dos indicadores de desempenho do Programa Mais Gestão.

3.5 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário de pesquisa entre dezembro de 2015 a março de 2016. Nesse período foram utilizados como

⁶ O coeficiente de paridade foi multiplicado pela pontuação obtida após o lançamento da nota da escala likert em cada questão, possibilitando igualar a pontuação máxima obtida por cada dimensão após esse primeiro tratamento, mesmo que o número de questões em cada subdimensão fosse diferente.

forma de contato e-mails e telefonemas aos diretores das cooperativas visando incentivar a participação e para sanar possíveis dúvidas.

Para realização da pesquisa empírica foram enviados questionários utilizando o site Surveygizmo⁷, possibilitando a captura das respostas de forma on-line, a tabulação e à análise gráfica dos dados. Na carta de apresentação da pesquisa foi explicitado que estavam aptos a responder o questionário da pesquisa apenas os responsáveis pelas cooperativas que tiveram ou estavam tendo contato com as ações do Programa Mais Gestão.

Das 168 cooperativas beneficiadas pelo Programa Mais Gestão na chamada SAF/DATER 06/2012, em oito estados, obteve-se a participação de 24 cooperativas em cinco estados, representando uma amostra de 14 %, conforme a distribuição da Tabela 1.

Tabela 1: Distribuição das executoras, cooperativas e amostra

Executoras	Estados	Nº Cooperativas	Amostra	% Amostra
EMATER	RS	62	7	11 %
ADEOP	SC	32	5	16 %
ADEOP	PR	25	4	16 %
CEADES	GO	20	3	15 %
IBS	SP	15	5	33 %
IDS	PB	5	-	-
IBS	MG	5	-	-
IDS	RN	4	-	-
Total		168	24	14 %

Fonte: Resultados da pesquisa, 2016.

A maior representatividade na amostra foi obtida no estado de São Paulo com 33 % e a menor no Rio Grande do Sul com 11 %. Os estados da Paraíba, Minas Gerais e Rio Grande do Norte a pesquisa não conseguiu a participação das cooperativas.

Buscou-se o contato e a participação de todas as cooperativas beneficiadas pelo edital objeto da avaliação, onde foi informado aos diretores sobre a pesquisa e da importância da sua participação. Porém, foi vivenciado dificuldades de

⁷ Para maiores detalhes acerca da referida ferramenta, consulte o endereço www.surveygizmo.com.

comunicação com algumas cooperativas, receio e a recusa formal em responder. Acredita-se que grande parte das recusas em responder advém do interesse futuro em ser contemplado por outras chamadas públicas do Programa Mais Gestão e que, ao avaliar o referido Programa, poderia gerar incômodos junto as executoras ou o próprio MDA, caso viessem a se tornar público a avaliação realizada. Destaca-se que no contato, bem como no próprio questionário da pesquisa, constavam informações sobre o sigilo dos respondentes.

Como já destacado, para fins desta pesquisa de avaliação, o foco foi o edital SAF/DATER 06/2012 do MDA, que tinha como objetivo aplicar apenas e obrigatoriamente a metodologia Mais Gestão, sem ações específicas e extras como os demais editais. Essa delimitação a apenas esse edital, visou compreender os fatores que influenciam o formato do Programa, sem a preocupação com outras ações que foram delimitadas nos demais editais que implementaram a mesma metodologia como as chamadas específicas para o acesso ao Programa de Biodiesel e ao PNAE.

Por outro lado, ressalta-se que, mesmo que o edital SAF/DATER 06/2012 do MDA não tinha objetivos específicos como o acesso a determinados mercados, previa também o acesso a mercados na proposta metodológica do Programa, porém, não delimitando-os, e sendo por isso considerado o Mais Gestão “puro”. Dessa forma, foram objeto da avaliação 168 cooperativas de cinco executoras em oito estados, compreendendo quatro regiões do Brasil.

Para realizar a previsão e análise de dados, foram utilizadas a análise exploratória de dados, definidas por Medri (2011) como um conjunto de métodos que permitem o estudo detalhado de dados, com a finalidade de obter dos mesmos a maior quantidade possível de informação a ser utilizada na análise confirmatória de dados ou inferência estatística. Nessa análise, foram utilizadas ferramentas estatísticas tais como gráficos, tabelas, medidas de tendência central e de variabilidade para investigar o conjunto de dados de forma a compreender as suas características fundamentais. No presente estudo, a referida análise foi realizada por meio do software Excel 2007.

4 Resultados e Discussão

4.1 Caracterização da amostra de Cooperativas do Mais Gestão

Nessa primeira etapa dos resultados serão apresentados a caracterização dos respondentes e das cooperativas para posteriormente detalhar o desempenho do Programa Mais Gestão diante da avaliação realizada.

Com relação ao gênero dos participantes da pesquisa, 75 % são do sexo masculino e 25 % do sexo feminino. A escolaridade dos respondentes concentrou-se no ensino médio com 54 %, ensino superior representava 29 % e pós-graduado 17 %.

Com relação ao atual estágio do Programa Mais Gestão junto às cooperativas, 83 % informaram que o projeto já havia terminado e 17 % que o projeto ainda estava em execução na época que responderam o questionário da pesquisa.

Apesar do edital objeto da presente avaliação ter sido publicado em 2012, apenas 17 % das cooperativas respondentes tiveram o início das ações do Programa Mais Gestão no ano da sua publicação, 38% tiveram início em 2013, 42 % em 2014 e 4 % apenas em 2015.

Os respondentes foram questionados sobre quanto tempo acompanharam ou estavam acompanhando as ações do Mais Gestão. Informaram que acompanhou ou acompanha a mais de 18 meses o Programa foram 63 %, 21 % de 13 a 18 meses e 13 % responderam que acompanharam de 6 a 12 meses. Os dados demonstram que os participantes da pesquisa acompanharam por um tempo significativo as ações e etapas do Programa Mais Gestão.

As cooperativas foram questionadas sobre o conhecimento das ações do Mais Gestão, sendo que 83 % dos respondentes informaram que se consideravam bem informados pois tinham acompanhado a todas as etapas e ações.

As cooperativas foram diagnosticadas com relação ao acesso a mercados antes do Mais Gestão. Com relação ao PAA, 54 % das cooperativas informaram que já tinham acessado a alguma modalidade dessa política pública e 63 % informaram que acessaram o PNAE. Com relação ao Programa de Biodiesel e o acesso a mercados privados, 96 % e 58 % informaram respectivamente não acessarem a esses dois mercados. Na figura 7 é apresentado os dados sobre o acesso a mercados pelas cooperativas respondentes antes do Mais Gestão.

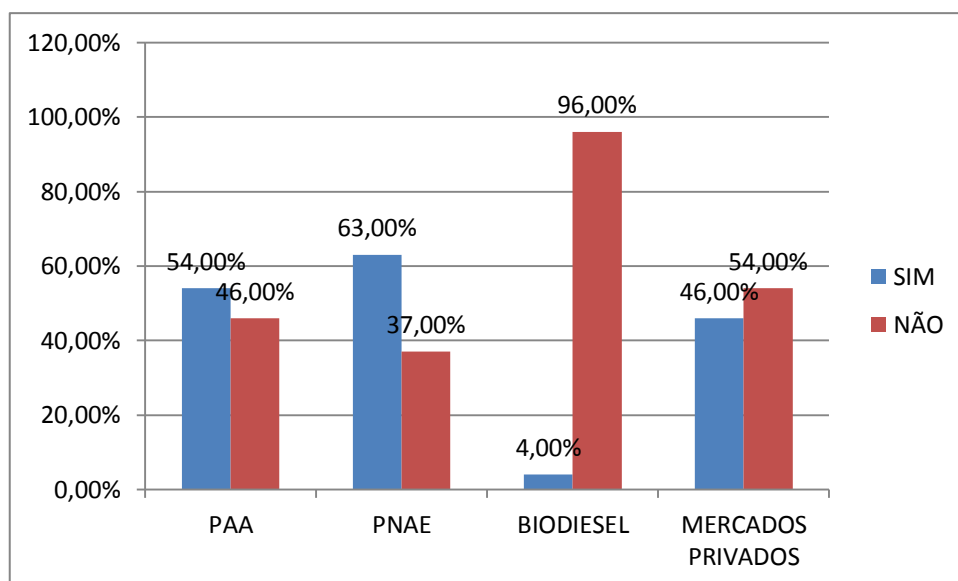


Figura 7: Acesso a mercados pelas cooperativas respondentes

Fonte: Resultados da pesquisa, 2016.

Com relação a presença de processos industriais dentro das cooperativas, 58 % informaram que não possuíam, ou seja, não havia a agregação de valor a produção dos associados por meio da industrialização.

4.2 Desempenho Geral do Programa Mais Gestão

Conforme os dados da tabela 2, pela percepção das cooperativas beneficiadas pela chamada SAF/DATER 06/2012, o Programa Mais Gestão perdeu 23 % do desempenho geral dos seus processos em comparação a uma avaliação ideal⁸. Entre as duas dimensões analisadas, a dimensão de esforço perdeu 17 % de seus pontos e a dimensão de resultado teve a maior perda com 26 % dos seus pontos totais.

A maior avaliação negativa da dimensão de resultado deve-se principalmente por agregar duas subdimensões com maiores perdas de seus pontos, a efetividade com 31 % e a eficiência com 32 % do total de pontos perdidos.

⁸ Modelo de Avaliação Ideal: nota máxima em todas as questões, perfazendo uma avaliação positiva para cada questão, subdimensão, dimensão, processos e cadeia de valor.

Tabela 2: Desempenho geral das dimensões e subdimensões do Programa Mais Gestão

DIMENSÕES E SUBDIMENSÕES	NOTA FINAL	PERDAS	% NOTA FINAL	% PERDAS
Esforço	3.235	685	83 %	17 %
Economicidade	785	175	82 %	18 %
Excelência	1.187	254	82 %	18 %
Execução	1.264	256	83 %	17 %
Resultado	4.165	1.595	72 %	26 %
Efetividade	1.494	666	69 %	31 %
Eficácia	1.592	328	83 %	17 %
Eficiência	979	461	68 %	32 %
Total Geral	7.400	2.280	76 %	23 %

Fonte: Resultados da pesquisa, 2016.

Com relação as notas gerais obtidas e por sequente o padrão de colocação das subdimensões, observou-se que analisar uma política pública pelo viés da percepção dos seus processos, permeia um controverso sistema de absorção das informações e atribuição de valores pelos respondentes. As subdimensões de resultados, principalmente a efetividade, que transcende os processos e reluz a um patamar de resultados imediatos de uma política pública, tende a ter uma avaliação negativa maior, padrão esse já recorrente em avaliações de outras políticas públicas.

Por outro lado, a avaliação das dimensões de esforços, que são mais centradas nos processos de uma política pública, evidencia uma tendência a um relativismo, a uma avaliação extremamente positiva em números gerais. Esse avaliação mais positiva da dimensão de esforço, advém da dificuldade dos beneficiários materializar resultados dos processos e absolver as etapas como pontos centrais daquela ação, tendendo a avaliação mais positiva. Esse fato tem sua importância de ser ressaltado devido as particularidades das políticas públicas fomentadas por meio de editais, onde resultados são traduzidos por produtos ou etapas a serem concretizadas pelas executoras, não havendo o estabelecimento contratual de resultados diretos a serem alcançados.

Como forma de contornar essa limitação do modelo de percepção dos beneficiários, foi realizado o tratamento das informações de forma agregada, ou seja, onde um leque consubstanciado de registros pudessem traduzir a percepção de um coletivo e não de um caso específico. Esse modelo possibilitou agregar e

analisar as notas de todas as subdimensões, dimensões e dos processos analisados.

No caso da análise das dimensões e subdimensões detalhadas na tabela 2, como havia a influência do peso fornecido para cada questão de acordo com as seis subdimensões, impossibilitou a análise agregada e comparativa por meio da nota final. A alternativa foi calcular a perda de pontuação em cada questão, obtendo assim a avaliação negativa em cada dimensão e subdimensão e, quanto que essa perda influencia internamente e não relativamente.

O cálculo das perdas adveio da impossibilidade de comparar valores absolutos, ou seja, as notas finais influenciadas pelos pesos fornecidos em cada subdimensão, mesmo que tenha ocorrido a paridade do número de questões inicialmente. Nesse sentido, uma nota extremamente alta como é o caso da efetividade com 1.494 pontos pode não representar uma melhor avaliação em relação a uma nota baixa como é o caso da economicidade com 785 pontos, se não for analisada internamente sua composição, ou seja, a influência da avaliação negativa sobre a nota final dessas duas subdimensões.

Por outro lado, vale ressaltar que as notas finais, ou seja, a nota influenciada pelo peso fornecido a cada subdimensão, foram utilizadas como parâmetro para quantificar e classificar as cooperativas, haja vista que foi realizada uma comparação entre organizações que efetivamente tiveram a mesma quantidade de questões respondidas para todas as dimensões, subdimensões e de pesos iguais, ou seja, foram utilizados os mesmos parâmetros e critérios. Segue na tabela 3 as notas das cooperativas nas dimensões e a classificação pelo critério da nota maior.

Tabela 3: Desempenho das dimensões dos processos por cooperativas

Cooperativas	Dimensão de Esforço	Dimensão de Resultado	Total
Cooperativa 44	157	217	374
Cooperativa 80	159	204	364
Cooperativa 73	162	197	358
Cooperativa 58	159	197	356
Cooperativa 48	157	191	347
Cooperativa 96	150	195	345
Cooperativa 42	147	189	336
Cooperativa 82	152	182	334
Cooperativa 95	138	179	316
Cooperativa 85	134	181	315
Cooperativa 70	128	173	301
Cooperativa 65	134	163	297
Cooperativa 94	137	155	291
Cooperativa 51	137	152	289
Cooperativa 61	127	160	287
Cooperativa 89	126	158	284
Cooperativa 60	131	149	281
Cooperativa 69	137	142	279
Cooperativa 41	121	155	276
Cooperativa 72	111	162	273
Cooperativa 75	116	156	272
Cooperativa 88	115	137	253
Cooperativa 92	102	144	246
Cooperativa 67	98	125	223
Total Geral	3.235	4.065	7.300
MÉDIA	135	169	304
DESVIO PADRÃO	18	24	40

Fonte: Resultados da pesquisa, 2016.

Como pode ser observado na tabela 3, foram agrupados as pontuações das cooperativas nas duas principais dimensões de desempenho, esforço e resultado, ocorrendo uma variação de 151 pontos entre a cooperativa com maior pontuação e a de menor pontuação. A média geral de pontos das cooperativas foi de 304 e o desvio padrão foi de 40. Com relação as dimensões, a dimensão de esforço teve menor desvio padrão com 18 pontos e a dimensão de resultado teve 24 pontos de desvio padrão.

As notas alocadas a cada cooperativa advém dos critérios fornecidos para a auto-avaliação, diante da percepção dos processos do Programa Mais Gestão. As cooperativas com menor pontuação, avaliaram os processos de forma mais

negativa, dentre os fatores avalidos estão: etapas pré-estabelecidas, recursos utilizados, executoras dentre outros fatores. Ao desmembrar a avaliação das cooperativas em subdimensões, conforme a tabela 4 (anexo 1), percebe-se que a subdimensão economicidade teve menor desvio padrão com 5 pontos e a efetividade e a eficácia tiveram a maior dispersão com 10.

Para o estudo do desempenho do Programa Mais Gestão pelo viés das executoras, procedeu-se a análise pela influencia das perdas, cruzando internamente cada dimensão e executoras, conforme os dados apresentados na tabela 5.

Tabela 5: Desempenho dos processos do Programa Mais Gestão por executora

EXECUTORAS	NOTA PESO	PERDAS	% PERDAS
Executora 1	2.582	964	27%
Executora 2	883	287	25%
Executora 3	2.225	529	19%
Executora 4	1.610	360	18%
Total Geral	7.300	2.140	23%

Fonte: Resultados da pesquisa, 2016.

Pela percepção das cooperativas, a média de pontos perdidos com relação ao desempenho das executoras foram de 23 %, sendo que a Executora 1 teve a maior perda em sua avaliação com 27 % dos seus pontos, a Executora 2 perdeu 25%, a Executora 3 perdeu 19 % e a Executora 4 teve a menor perda com 18 %.

Alguns fatores podem explicar a avaliação negativa realizada pelas cooperativas com relação as executoras, como composição do quadro de colaboradores, comprometimento com o Programa e com as cooperativas, insatisfações com os produtos entregues e intervalos longos entre as visitas técnicas. Com relação ao intervalo entre as visitas técnicas, como no questionário da pesquisa foi disponibilizado espaços para a descrição da avaliação que as cooperativas estavam realizando, ao abordarem as executoras e sua forma de trabalho, observa-se o relato de impactos negativos decorrentes do intervalo de tempo entre as visitas técnicas, ou seja, esse período foi muito longo pois as executoras tinham que atuar em todo estado ou em 2 estados simultâneamente com a mesma equipe técnica.

“Acredito que se tivesse uma assessoria mais efetiva, com um menor intervalo de tempo das visitas e apresentação dos resultados, os

cooperados teriam motivados pelo o programa. O programa é interessante, mas tem que ser mais presente nas cooperativas.”
Cooperativa 92

Devido ao longo periodo de intervalos de visitas, muitos cooperados desmotivaram com o programa, e quando apresentaram os resultados atendeu parcialmente os anseios da cooperativa. As visitas deveriam ser em periodos de tempo menor. Cooperativa 92

Após essa abordagem inicial e geral dos resultados da avaliação dos processos do Programa Mais Gestão, segue abaixo uma abordagem específica de cada elemento da avaliação.

4.3 Avaliação dos Processos do Mais Gestão: Dimensão de Resultado

A dimensão de resultado do Programa Mais Gestão foi composta por três subdimensões e 37 questões, onde procurou-se avaliar fatores ligados aos resultados alcançados pelos processos, dos recursos alocados e a efetividade do Programa.



Figura 8: Perda de pontos da dimensão de resultado e suas subdimensões

Fonte: Elaboração própria

Conforme detalhado na figura 8, a dimensão de resultado perdeu no total 26 % dos seus pontos. A seguir uma análise das três subdimensões analisadas na dimensão de resultado e suas respectivas questões que compuseram a avaliação.

4.3.1 Análise da Efetividade do Programa Mais Gestão

A subdimensão efetividade, inserida dentro da dimensão de resultado, foi captada por 20 questões que visavam demonstrar o alcance das metas propostas pelo Programa Mais Gestão, ou seja, resultados que foram percebidos pelas cooperativas. Na presente pesquisa, a efetividade não teve relação direta com os elementos da cadeia de valor como nas demais subdimensões. Assim, na elaboração das questões referentes a essa subdimensão, não buscou-se relações da efetividade dos processos, trabalhando-se com resultados imediatos e gerais da política pública em questão.

Com relação a efetividade de uma política pública, Arretche (1999) detalha que são muitas as dificuldades de ser desenvolvido uma metodologia capaz de captá-la, haja vista a necessidade de estabelecer relações causais entre os resultados encontrados e os produtos oferecidos por uma determinada política pública, isolando a interferência de outras variáveis intervenientes em um sistema aberto de uma realidade social.

Assim, esse conjunto de questões advém dos objetivos práticos captados no edital SAF/DATER 06/2012 e da metodologia do Programa Mais Gestão. Segundo o MDA (2015), o Programa de ATER Mais Gestão (Mais Gestão) tem o objetivo de fortalecer os empreendimentos da agricultura familiar por meio da qualificação dos sistemas de gestão e de acesso ao mercado.

Desse modo, de acordo com o objetivo da presente pesquisa, para a subdimensão efetividade centrou-se na captação dos resultados imediatos advindos do Programa Mais Gestão, ou seja, as transformações da realidade já ocorridas e percebidas. Abordar os impactos futuros ou os efeitos na dinâmica das cooperativas transcenderia o objetivo da avaliação proposta, ou seja, a avaliação dos processos.

Tabela 6: Questões referentes à efetividade do Programa Mais Gestão

QUESTÕES	NOTA PESO	PERDAS	% PERDAS
Acessou pela primeira vez o Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel (PNPB)	36	84	70 %
Aumentou a participação no Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel (PNPB)	39	81	68 %
Aumentou a participação no PAA	28	37	57 %
Acessou pela primeira vez o PAA	28	27	49 %
Acessou pela primeira vez o PNAE	28	17	38 %
Aumentou a participação no PNAE	47	28	37 %
O número de associados ativos aumentou	77	43	36 %
Aumentou o acesso a mercados privados	81	39	33 %
O número total de associados aumentou	81	39	33 %
Adotou práticas de conservação ambiental	84	36	30 %
Melhorou seus processos industriais	87	33	28 %
Adequou às exigências dos órgãos ambientais	88	32	27 %
O faturamento da cooperativa aumentou	90	30	25 %
Possibilitou a cooperativa ter departamentos mais estruturados	93	27	23 %
Elaborou seu plano de negócio	95	25	21 %
Elaborou seu plano de marketing	95	25	21 %
As etapas e ações favorecem a obtenção de resultados na área comercial da cooperativa	99	21	18 %
Elaborou o seu planejamento estratégico	105	15	13 %
As etapas e ações favorecem a obtenção de resultados na área administrativa da cooperativa	106	14	12 %
Obteve diagnósticos realistas	107	13	11 %
Total Geral	1.494	666	31 %
MÉDIA	75	33	
DESVIO PADRÃO	29	19	

Fonte: Resultados da pesquisa, 2016.

Como já salientado, o Mais Gestão fomentado pela chamada 06/2012 é considerado “Mais Gestão Puro”, por não está focado exclusivamente em determinados mercados. Porém, o acesso a mercados estava intrínseco as características gerais do Programa e a seus objetivos, sendo um dos resultados a serem alcançados.

Através dos dados da pesquisa coletados sobre a efetividade do Programa Mais Gestão, infere-se que o conjunto de questões que remetem ao acesso a mercados teve um desempenho inferior que os aspectos organizacionais, demonstrando que o Programa foi mais efetivo internamente do que para o acesso a mercados, ou seja, obteve-se maiores resultados nos mecanismos de gestão com maior planejamento e organização administrativa das cooperativas e poucos resultados práticos com relação a inserção a mercados.

Essas variáveis sobre o acesso a mercados são representadas pelas perdas de efetividade do Programa Mais Gestão com relação ao Programa de Biodiesel, onde referindo ao primeiro acesso a essa política pública de comercialização houve perda de 70 % dos pontos e quando as cooperativas foram questionadas se ocorreu o aumento da participação no referido Programa, houve uma perda de 68 %, conforme a tabela 6. O primeiro acesso ao PAA e ao PNAE por meio das ações do Mais Gestão incorrerão nas perdas de 49 % e 38 % respectivamente. Destaca-se que 58% das cooperativas não acessavam mercados privados antes do Mais Gestão e quando foram questionadas se havia aumentado o acesso a esse mercado foi perdido 33 % dos pontos.

Com relação ao Programa de Biodiesel, que incorreu em uma avaliação mais negativa por parte dos respondentes, ressalta-se que seu acesso pelas cooperativas da agricultura familiar depende de inúmeros fatores, como a localização geográfica das cooperativas e a área de abrangência de novos cooperados, além de fatores relacionados a produção, como adequação dos plantios e escala de produção. Esse acesso é influenciado também por elementos específicos desse nicho de mercado, como canais de comercialização já consolidados e subsídios governamentais. Desse modo, são inúmeros fatores que podem explicar em parte o as perdas de efetividade do Programa Mais Gestão no fomento do Programa de Biodiesel.

Por outro lado, as duas questões referentes ao Programa de Biodiesel permaneceram no estudo sem cruzamentos com a questão de corte, sendo essa última utilizada apenas para a caracterização das cooperativas. Essa decisão adveio do fato do Programa de Biodiesel compor o leque de políticas de comercialização da agricultura familiar fomentadas por meio de políticas públicas em todo o Brasil. Aliado a esse fato, destaca-se que a área de adesão de cooperados e de comercialização das cooperativas serem regionais e não exclusivamente a determinada localidade, favorecendo a expansão para determinados mercados como é o caso do Programa de Biodiesel.

Segundo as cooperativas, uma maior efetividade do Mais Gestão não foi percebida pela falta de acompanhamento do MDA das ações realizadas pelas executoras, como descrito por uma das cooperativas que cita o acompanhamento de produtos e não resultados.

Faltam nos mais informações mas creio que podia se fazer mais com estes recursos. Acho que o MDA exige um "produto" a cada etapa e não acompanha resultados práticos. Precisa ter uma ferramenta de avaliação em loco, para obter e estimular mais efeitos práticos. Cooperativa 75

Uma das cooperativas realçou também os baixos resultados na comercialização de seus produtos, ou seja, a abertura de mercados privados e institucionais como fatores que afetaram a efetividade do Mais Gestão.

Realizaram um bom trabalho, só ficou a desejar na área de nos ajudar a comercializar os produtos. Cooperativa 73

4.3.2 Análise da Eficácia do Programa Mais Gestão

A eficácia de uma política pública busca mensurar o desempenho quantitativo e qualitativo dos produtos e/ou serviços entregues ao beneficiário final, frente as metas pre-estabelecidas. Ademais, pode ser mensurado por meio do atendimento de metas quantitativas ou, diante da incapacidade técnica ou operacional de mensurá-las, pode se captada pela percepção ao atendimento as metas pré-estabelecidas.

A respeito da eficácia de determinada política pública, Arretche (1999) descreve 2 formas de ser auferida, pela relação entre as metas propostas e as metas alcançadas ou entre os instrumentos previstos para a implementação e os efetivamente utilizados, sendo essa última considerada uma análise processual.

Faria (1999), ressalta a diferença entre eficácia e efetividade, tratados por muitos como sinônimos, porém, a eficácia é uma dimensão do processo de desenvolvimento e implementação do programa, enquanto a efetividade é uma dimensão do resultado, destinada a averiguar o alcance das metas.

Nesse sentido, diante da impossibilidade de mecanismos de coletas de números reais que traduzissem a dimensão de eficácia dos processos do Programa Mais Gestão e de sua mensuração, balizou essa dimensão na elaboração de 8 perguntas capazes de captar a percepção em dois momentos distintos, o atendimento das necessidades das cooperativas pelas etapas previamente estabelecidas e a adequação dos instrumentos, conforme os dados apresentados na tabela 7.

Tabela 7: Questões referentes à eficácia do Programa Mais Gestão

Questões	Nota Peso	Perda	% Perdas
As visitas técnicas atenderam as necessidades	190	50	21 %
As visitas técnicas foram adequadas a realidade	194	46	19 %
O “plano de aprimoramento e o plano de ação” atenderam as necessidades	196	44	18 %
O “pré-diagnóstico” atendeu as necessidades	196	44	18 %
O “plano de aprimoramento e o plano de ação” estavam adequados a realidade	202	38	16 %
O “diagnóstico” atendeu as necessidades	202	38	16 %
O “pré-diagnóstico” refletiu a realidade	206	34	14 %
O “diagnóstico” refletiu a realidade	206	34	14 %
Total Geral	1592	328	17 %
MÉDIA	199	41	
DESVIO PADRÃO	6	6	

Fonte: Resultados da pesquisa, 2016.

A dimensão de eficácia dos processos do Programa Mais Gestão perdeu 17 % da sua pontuação geral. Ocorreu maior perda nos processos finais do Programa Mais Gestão, ou seja, no tratamento das informações geradas, na elaboração de documentos técnicos e por fim nas visitas técnicas de implementação. As perdas de eficácia nesses processos finais podem ter impactado negativamente os resultados das cooperativas em seus processos administrativos e principalmente na maior inserção nos mercados, duas das principais metas do Programa Mais Gestão.

Conforme apresentado na tabela 8, percebe-se que o conjunto de questões ligadas ao atendimento das necessidades das cooperativas pelas etapas estabelecidas no Programa Mais Gestão perderam 23 % da sua pontuação, incorrendo em maior perda de pontos que a adequação desses processos com a realidade, com perda de 19 % dos pontos.

Tabela 8: Desempenho dos fatores da eficácia

FATORES	PONTOS	PERDAS	% PERDAS
Atendimento das Necessidades	782	178	23%
Adequação da Realidade	810	150	19%
Total Geral	1592	328	21%

Fonte: Resultados da pesquisa, 2016.

4.3.3 Análise da Eficiência do Programa Mais Gestão

A eficiência dos processos de uma política pública, busca a relação entre os insumos e os resultados imediatos obtidos, porém, mantendo o segundo estável. Foram utilizados dois insumos para analisar a eficiência pela percepção das cooperativas beneficiadas pelo Programa Mais Gestão, recursos financeiros e recursos humanos.

Para Figueredo e Figueredo (1986) a eficiência de uma política pública perpassa pela relação entre os esforços empregados e os resultados alcançados. Avançando, os autores questionam a comparação de eficiência entre o setor privado e público, haja vista que o setor público além de buscar a eficiência instrumental (relação entre os custos econômicos e benefícios), deve buscar a eficiência política, ou seja, uma relação entre os “custos” sociais ou políticos e seus benefícios.

Tabela 9: Questões referentes à eficiência do Programa Mais Gestão

QUESTÕES	NOTA PESO	PERDAS	% PERDAS
Considerando que o MDA investiu aproximadamente R\$ 60 mil para realizar as visitas técnicas da sua cooperativa, mantendo-se os resultados obtidos com esse instrumento, poderia ser obtido os mesmos resultados com menores custos?	76	84	53 %
Considerando que o MDA investiu aproximadamente R\$ 45 mil para realizar o plano de aprimoramento e o plano de ação da sua cooperativa, mantendo-se os resultados obtidos com esses instrumentos, poderia ser obtido os mesmos resultados com menores custos?	83	77	48 %
Considerando que o MDA investiu aproximadamente R\$ 12 mil para realizar o diagnóstico da sua cooperativa, mantendo-se os resultados obtidos com esse instrumento, poderia ser obtido os mesmos resultados com menores custos?	93	67	42 %
Considerando que o MDA investiu aproximadamente R\$ 6 mil para realizar o pré-diagnóstico da sua cooperativa, mantendo-se os resultados obtidos com esse instrumento, poderia ser obtido os mesmos resultados com menores custos?	97	63	39 %
Após finalizar o plano de aprimoramento e no plano de ação, a quantidade de visitas técnicas foram adequadas para realizar as ações propostas nesses instrumentos?	117	43	25 %
O número de visitas técnicas para realizar o plano de aprimoramento e o plano de ação foram adequados para realizar esses produtos	125	35	22 %
Adequação do número de visitas técnicas para realizar o pré-diagnóstico	129	31	19 %
Adequação do número de visitas técnicas para realizar o diagnóstico	135	25	16 %
Total Geral	979	461	32 %
MÉDIA	109	51	
DESVIO PADRÃO	22	22	

Fonte: Resultados da pesquisa, 2016.

Com relação a eficiência na alocação de recursos financeiros nos processos do Programa Mais Gestão, observa-se perdas consideráveis em duas etapas finais, as visitas técnicas com perdas de 53 % dos seus pontos e o plano de

aprimoramento e de ação com perda de 48 %, conforme a tabela 9. O diagnóstico incorreu em perdas de eficiência de 42 % e o pré-diagnóstico teve perda de 39 %.

Pela percepção das cooperativas, foram perdidos no total 45 % da pontuação referente a eficiência desse Programa com relação aos seus recursos financeiros e a eficiência dos recursos humanos perdeu no total 21 %, conforme demonstrado na tabela 10.

Tabela 10: Desempenho dos fatores de eficiência

FATORES	NOTA PESO	PERDAS	% PERDAS
Recursos Financeiros	349	291	45 %
Recursos Humanos	507	133	21 %
Total Geral	856	424	33 %

Fonte: Resultados da pesquisa, 2016.

Diante dos dados obtidos dentro da subdimensão de eficiência, a alocação de recursos financeiros dentro do Programa Mais Gestão poderia ter sido mais eficiente, com a obtenção dos mesmos resultados com menores custos, ou seja, diante dos resultados alcançados, houve uma sobrevalorização dos serviços contratados.

4.4 Avaliação dos Processos do Mais Gestão: Dimensão de Esforço

A dimensão de esforço do Programa Mais Gestão foi composta por três subdimensões e 33 questões, onde buscou-se analisar a economicidade dos recursos alocados no Programa, a execução e a excelência dos processos. Conforme detalhado na figura 9, a dimensão de esforço perdeu no total 17 % dos seus pontos.

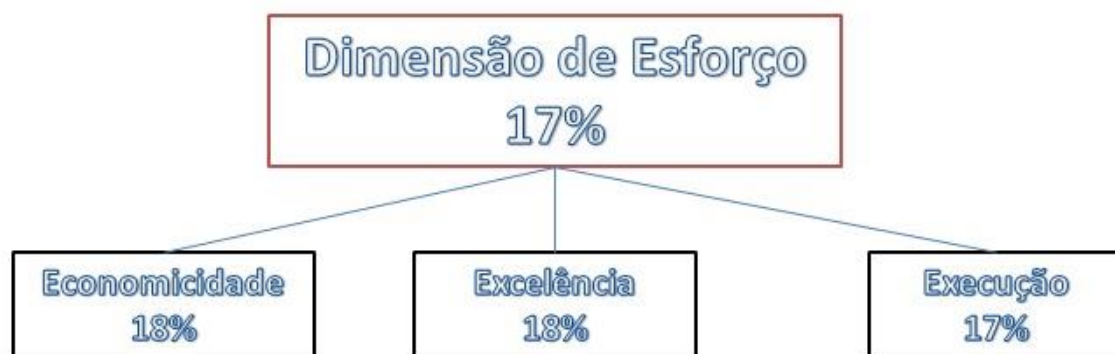


Figura 9: Perda de pontos da dimensão de esforço e suas subdimensões

Fonte: Elaboração própria

A seguir o detalhamento de cada subdimensão de esforço analisada durante a pesquisa e suas respectivas questões.

4.4.1 Análise da Economicidade do Programa Mais Gestão

A subdimensão de esforço, retratada no presente estudo como economicidade, foi composta por 10 questões que visavam captar a capacidade de oferta dos insumos do Programa Mais Gestão. Nessa subdimensão, buscou-se também verificar, por meio da percepção das cooperativas, a adaptabilidade do Programa a realidade dessas organizações.

Dentro da subdimensão economicidade, como pode ser observado na tabela 11, o conjunto de questões ligadas a otimização dos recursos financeiros disponibilizados dentro do Programa Mais Gestão incorreram em maiores perdas de pontuação. Destacando-se dentro desse conjunto de dados, a otimização dos recursos financeiros na etapa de pré-diagnóstico com 24% dos pontos perdidos.

Tabela 11: Questões referentes à economicidade do Programa Mais Gestão

QUESTÕES	NOTA PESO	PERDA S	% PERDAS
O MDA investiu aproximadamente R\$ 6 mil para realizar o “pré-diagnóstico” na sua cooperativa. Esse recurso financeiro foi otimizado para realizar essa atividade	73	23	24 %
Foram otimizados os recursos humanos e financeiros da executora que atendeu a nossa cooperativa de forma a beneficiar todas as cooperativas igualmente	76	20	21 %
O MDA investiu aproximadamente R\$ 60 mil para realizar as “visitas técnicas” na sua cooperativa. Esse recurso financeiro foi otimizado para realizar essa ação	77	19	20 %
O MDA investiu aproximadamente R\$ 45 mil para realizar o “plano de aprimoramento e o plano de ação” na sua cooperativa. Esses recursos foram utilizados da melhor forma para realizar essas atividades junto a cooperativa	78	18	19 %
O Mais Gestão é adaptado a realidade das cooperativas	78	18	18 %
O MDA investiu aproximadamente R\$ 12 mil para realizar o “diagnóstico” na sua cooperativa. Esse recurso foi utilizado da melhor forma para a realizar a atividade “diagnóstico”	79	17	18 %
O investimento realizado no Mais Gestão atendeu as nossas expectativas	79	17	18 %
O Mais Gestão é capaz de atuar em todas as áreas funcionais da cooperativa	80	16	17 %
Experiência anterior da executora em ações como do Mais Gestão	81	15	16 %
A executora sempre estava disponível para apoiar as ações relacionadas ao Mais Gestão	84	12	13 %
Total Geral	785	175	18 %
MÉDIA	78	18	
DESVIO PADRÃO	3	3	

Fonte: Resultados da pesquisa, 2016.

Questões sobre a capacidade do Mais Gestão de atuar em todas as áreas funcionais das cooperativas (17 %), a experiência das executoras em ações anteriores como do Mais Gestão (16 %) bem como a disponibilidade/acesso aos atendimentos realizados pelas executoras (13 %) tiveram as menores perdas de pontos dentro da subdimensão economicidade, demonstrando uma avaliação mais positiva por parte das cooperativas desses fatores.

A otimização dos recursos financeiros investidos nas políticas públicas é um grande desafio e uma necessidade diante da escassez de recursos do Estado. No caso do Mais Gestão não é diferente, o volume de recursos investido pelo MDA em cada etapa do Programa poderia ser melhor aproveitado na percepção das cooperativas beneficiadas, ou seja, com assessorias com um nível de serviço maior, como demonstrado na descrição de uma das cooperativas a respeito dos planos de aprimoramento e de ação elaborados pelas executoras que teve um custo médio de quarenta e cinco mil reais e a respeito das visitas técnicas que tiveram um custo médio de sessenta mil reais.

Pelo custo de quarenta e cinco mil, o trabalho poderia ter sido bem mais aprofundado. Esse valor foi gasto provavelmente para deslocamento e pagamento dos profissionais. Achei elevado este custo. Cooperativa 85

Em síntese, o conjunto de dados sobre a economicidade do Programa Mais Gestão sinaliza a necessidade de otimização dos recursos disponíveis para sua execução, perfazendo a delimitação de resultados, metas, produtos e o acompanhamento sistemático por parte do MDA. Por outro lado, mesmo que o Programa tenha contemplado com uma metodologia única, cooperativas imersas em realidades diferentes, a metodologia buscou atender as expectativas dessas organizações, comprometendo as executoras com seus objetivos e com as próprias cooperativas.

4.4.2 Análise da Execução do Programa Mais Gestão

A avaliação da execução de uma política pública, uma subdimensão de esforço, visa captar informações sobre a realização dos processos, projetos e planos, conforme foi estabelecido anteriormente a sua realização. No presente estudo, essa subdimensão foi retratada por 15 questões que estavam relacionadas as etapas do Programa Mais Gestão bem como aspectos gerais ligados a aderência a metodologia proposta e aos requisitos do edital SAF/DATER 06/2012. Pela percepção das cooperativas, a execução do Programa Mais Gestão teve 83 % de avaliação positiva, conforme a tabela 12.

Avançando sobre a execução do Programa Mais Gestão, quando as cooperativas foram questionadas sobre atrasos nas suas etapas, bem como quando foram questionadas sobre atrasos motivados pelo repasse de recursos financeiros do MDA para as executoras, foram perdidos 48 % e 34 % dos pontos, respectivamente. Essas duas questões tiveram as perdas mais significativas dentro da subdimensão execução.

Tabela 12: Questões referentes à execução do Programa Mais Gestão

QUESTÕES	NOT A PESO	PERDAS	% PERDAS
Ocorreram atrasos durante a realização das etapas e ações do Mais Gestão na cooperativa	50	46	48 %
Foram relatados pela executora atrasos nas atividades previstas no Mais Gestão decorrentes a problemas nos repasses de recursos do MDA	63	33	34 %
O pré-diagnóstico foi realizado no tempo previsto	78	18	19 %
As ações propostas no plano de aprimoramento e no plano de ação tiveram tempo hábil para serem executadas	79	17	18 %
A quantidade de técnicos foi adequada para realizar todas as ações/etapas do Mais Gestão	81	15	16 %
O plano de aprimoramento foi realizado no tempo previsto	82	14	15 %
Para realizar o “diagnóstico” foram seguidos os padrões técnicos recomendados no edital	82	14	14 %
Para realizar o “pré-diagnóstico” foram seguidos os padrões técnicos recomendados no edital	82	14	14 %
Os profissionais que assessoram a cooperativa demonstrou ter a capacidade técnica exigida no edital	84	12	13 %
As “visitas técnicas” seguiram os padrões técnicos recomendadas no edital	84	12	13 %
A equipe técnica dedicou as horas necessárias para executar as etapas e ações do Mais Gestão	84	12	13 %
O diagnóstico foi realizado no tempo previsto	84	12	13 %
Para realizar o “plano de aprimoramento e o plano de ação” foram seguidos os padrões técnicos recomendados no edital	85	11	12 %
A equipe técnica tinha o perfil profissional exigido pelo edital	85	11	12 %
Comprometimento da equipe técnica com as ações do Mais Gestão	86	10	10%
Comprometimento da executora com o Mais Gestão	74	6	7 %
Total Geral	1.264	256	17 %
MÉDIA	79	16	
DESVIO PADRÃO	9	10	

Fonte: Resultados da pesquisa, 2016.

Como inúmeras questões acerca da execução do Programa Mais Gestão perpassavam por aspectos ligados as exigências solicitadas pelo edital SAF/DATER 06/2012, as cooperativas foram questionadas sobre o grau de conhecimento do presente instrumento, sendo que 48 % das cooperativas retrataram não terem conhecimento do edital, 33 % parcialmente e apenas 21 % relataram terem conhecimento sobre o mesmo. Esse baixo conhecimento sobre o edital que vinculava os trabalhos das executoras com as cooperativas pode ocasionar assimetrias de informações, como requisitos para o acompanhamento e avaliação das ações e etapas ou até mesmo cobranças indevidas.

A execução do Mais Gestão envolvia inúmeras etapas, perpassando pelas fases de diagnóstico, planejamento por meio dos planos de aprimoramento e execução das ações propostas pelas visitas técnicas. Porém, por ser uma metodologia única para todas as executoras, foi considerado um método genérico por algumas cooperativas, como é destacado pela cooperativa abaixo que realça

também resultados na área de planejamento e a expectativa de continuidade de suas ações.

Este metodo é um tanto generico, impede a expressão da realidade porem pela primeira vez um projeto que se propõe ajudar a nossa regioa passou do diagnóstico e produziu um inicio de planejamento. Esperamos a continuidade para que isso frutifique. Cooperativa 73

As cooperativas além de ter assinalado nas questões fechadas a ocorrência de atrasos durante o Mais Gestão, comprometendo seus resultados na execução, esses fatos também foram descritos nas questões abertas, ajudando a contextualizar os desafios impostos as executoras e para as próprias cooperativas.

Por ser uma primeira experiencia nesta area de apoio as cooperativas da AF alguma coisa poderia ser melhor porem so a experiencia vai corrigindo isso. Os atrasos ocorridos foram em decorrancia de repasses atrasados pelo MDA. Mais para o final do processo ouve maior sintonia com a equipe do projeto e o pessoal da cooperativa. Cooperativa 75

Em síntese, pela percepção das cooperativas beneficiárias, a execução do Mais Gestão foi impactada negativamente pela ocorrência de atrasos ligados as ações que estavam previstas de serem realizadas, bem como por atrasos decorrentes de repasses de recursos financeiros pelo MDA. Porém, aspectos ligados a composição da equipe técnica e a forma de atuação das executoras favoreceram a execução do Programa Mais Gestão e a obtenção de resultados positivos.

4.4.3 Análise da Excelência do Programa Mais Gestão

A excelência do Programa Mais Gestão teve 82 % de avaliação positiva na percepção das cooperativas beneficiadas, conforme apresentado pela tabela 13.

Na presente subdimensão, buscou-se analisar o desempenho dos recursos humanos para a realização dos processos previstos pelo Programa Mais Gestão. Foram construídas oito questões de avaliação relacionadas a excelência dos processos. Dentre os resultados obtidos, percebe-se que as maiores perdas foram durante a realização do “plano de aprimoramento e plano de ação” que perdeu 24

% dos pontos e a otimização dos recursos humanos durante o pré-diagnóstico com perda de 20 % dos seus pontos.

Tabela 13: Questões referentes à excelência do Programa Mais Gestão

QUESTÕES	NOTA PESO	PER DAS	% PERDAS
Os recursos humanos foram utilizados da melhor forma durante a realização do “plano de aprimoramento e plano de ação”	137	44	24 %
Otimização dos recursos humanos durante o “pré-diagnóstico”	144	36	20 %
Os recursos humanos utilizados pela executora impactaram positivamente a realização do “plano de aprimoramento e plano de ação”	147	33	18 %
Os recursos humanos da entidade executora impactaram positivamente a realização das “visitas técnicas”	150	30	17 %
Impactos positivos durante a realização do “pré-diagnóstico”	152	29	16 %
Os recursos humanos foram utilizados da melhor forma durante a realização das “visitas técnicas”	152	29	16 %
Impactos positivos dos recursos humanos durante a realização do “diagnóstico”	153	27	15 %
Otimização dos recursos humanos durante a realização do “diagnóstico”	153	27	15 %
Total Geral	1.187	254	18 %
MÉDIA	148	32	
DESVIO PADRÃO	6	6	

Fonte: Resultados da pesquisa, 2016.

Observa-se que, para alcançar resultados práticos na dimensão de excelência do Programa Mais Gestão, são necessários a congruência de três fatores: i) aspectos ligados a própria metodologia do Programa, ii) a forma de atuação das executoras e iii) comprometimento da diretoria das cooperativas com o Programa. A respeito desse terceiro fator, a diretoria deveria criar as condições internas para que os serviços de ATER jurídica pudesse ser realizada como planejada, conforme detalhado por uma das cooperativas.

Após quase dois anos de acompanhamento do Mais Gestão, pode constatar o despreparo da nossa gestão administrativa no sentido de extrair maiores e melhores ações e resultados deste Projeto. Cooperativa 94

4.5 Análises Complementares do Desempenho do Programa Mais Gestão

4.5.1 Análise do Desempenho do Mais Gestão: Executoras

As executoras, contratadas com base em critérios de seleção estabelecidos no edital SAF/DATER 06/2012, são organizações privadas e públicas encarregadas de empenharem esforços para a realização dos processos e etapas inerentes ao Programa Mais Gestão.

Como já salientado, devido a limitações advindas dessa modalidade de contratação, resultados e impactos foram traduzidos na forma de produtos e processos a serem realizados, haja vista a impossibilidade de remunerar as executoras com base em resultados.

Dessa limitação do modelo de contratação, advém um dos principais fatores para o sucesso de uma política pública fomentada por meio de um edital, qual seja, seus processos. Nesse sentido, os processos de uma política pública devem ser nítidos, públicos e relacionados aos resultados esperados. Uma etapa, por si só, sem impactar e ter relação com o todo, inviabiliza ou tende a inviabilizar uma política pública.

Dessa forma, a inviabilidade de uma política pública pode ser operacional ou de desenho. A inviabilidade operacional advém de fatores internos a execução da política pública, como, por exemplo, atrasos nos repasses de recursos ocasionando descontinuidade das ações, perda de membros da equipe de campo e descredibilidade, ou o excesso de tempo e recursos alocados a uma ação, dentre outros aspectos ligados a execução dos processos. A inviabilidade de desenho de uma política pública, por sua vez, está relacionada a fatores de planejamento, monitoramento e avaliação, onde são estabelecidos os fluxos de informações e que impactam o processo de implementação.

As percepções do desempenho do Programa Mais Gestão pelas cooperativas beneficiadas foram agrupados pelas respectivas executoras. Para alcançar uma nota única para cada executora, foi calculado a média de pontos, retirando a influência do número de respondentes na nota final. Conforme a tabela 14, a pontuação média das executoras foi de 304 pontos, sendo que a Executora 1 alcançou a nota média mais baixa com 287 pontos e o Executora 4 a média de nota mais alta com 322 pontos.

Tabela 14: Desempenho do Programa Mais Gestão por executoras

EXECUTORAS	NOTA PESO	PERDAS	n COOP	MÉDIA PESO	MÉDIA PERDAS
Executora 4	1.610	360	5	322	72
Executora 3	2.225	529	7	318	76
Executora 2	883	287	3	294	96
Executora 1	2.582	964	9	287	107
Total Geral	7.300	2.140	24	304	89

Fonte: Resultados da pesquisa, 2016.

Ao analisar o desempenho das executoras pelas duas principais dimensões de análise, esforço e resultado, a média de pontos perdidos na dimensão de esforço foi de 17 %, a dimensão de resultado teve 26 % de perdas de pontuação, conforme a tabela 15.

Tabela 15: Desempenho do Programa Mais Gestão por executoras e dimensões

Executoras	Esforço			Resultado		
	NOTA PESO	PERDAS	% PERDAS	NOTA PESO	PERDAS	% PERDAS
Executora 1	1.140	335	23%	1.442	628	30%
Executora 2	389	91	19%	494	196	28%
Executora 3	989	155	14%	1.236	374	23%
Executora 4	717	103	13%	893	257	22%
Total Geral	3.235	685	17%	4.065	1.455	26%

Fonte: Resultados da pesquisa, 2016.

Com relação ao conjunto de questões que compoem a dimensão de esforço, a executora que obteve maior perda foi a Executora 1 com 23 % em relação ao seu total de pontos obtidos. O Executora 2 teve perda de 19 %, a Executora 3 teve perda de 14 % e a Executora 4 teve perda de 13 % dos seus pontos.

A respeito da dimensão de resultado do Programa Mais Gestão, os dados demonstram que, na percepção das cooperativas beneficiadas, a Executora 1 e a Executora 2 perderam as maiores quantidades de pontos, 23 % e 19 % respectivamente, a Executora 4 teve a menor perda com 13 %.

Conforme apresentado, pela percepção das cooperativas beneficiárias pelo Programa Mais Gestão, ocorreram perdas de pontos significativas com relação a atuação das executoras. Apesar das executoras não terem sido analisadas individualmente no questionário da pesquisa, os dados agrupados das dimensões possibilitou captar a percepção da atuação dessas organizações e a avaliação negativa pela perda de pontos.

As perdas de desempenho com relação as executoras deve-se a inúmeros fatores, em maior ou menor grau, mas que explicam a diferença na avaliação negativa entre elas, como: i) descontinuidade das ações, com paralizações; ii) tempo elevado entre as visitas técnicas, iii) aspectos ligados aos recursos humanos e iv) percepções negativas de aspectos ligados as dimensões analisadas, principalmente a efetividade na inserção a mercados.

4.5.2 Análise do Desempenho do Mais Gestão: Estados

Foi realizada a distribuição das notas dos processos do Mais Gestão por estados, possibilitando avaliar a avaliação ocorrida dentro de cada unidade da federação onde obteve-se cooperativas respondentes.

Verifica-se pela tabela 16 que a média de pontos perdidos por cada estado foi de 23 %, o estado do Paraná teve a maior porcentagem de perdas com 29 %, seguida por Santa Catarina com 26 %, estados atendidos pela mesma executora. A menor concentração de perdas ocorreu em São Paulo com 18 %.

Tabela 16: Desempenho do Programa Mais Gestão por estados

ESTADOS	NOTA PESO	PERDAS	TOTAL	% PERDAS
Paraná (PR)	1.124	452	1.576	29%
Santa Catarina (SC)	1.458	512	1.970	26%
Goiás (GO)	883	287	1.170	25%
Rio Grande do Sul (RS)	2.225	529	2.754	19%
São Paulo (SP)	1.610	360	1.970	18%
Total Geral	7.300	2.140	9.440	23%

Fonte: Resultados da pesquisa, 2016.

Pelos dados apresentados, após a distribuição das notas por executoras e por estados, constata-se que características regionais podem ter afetado o desempenho do Programa Mais Gestão, porém, acredita-se que a atuação das executoras pode ter afetado o desempenho de forma mais abrangente, como no caso dos estados Paraná e Santa Catarina que, ao serem atendidas pela mesma executora, obtiveram avaliações negativas muito próximas.

4.5.3 Desempenho Geral dos Processos do Mais Gestão

Segundo a percepção das cooperativas beneficiadas, em média, cada etapa do programa Mais Gestão perdeu 21 % de seu desempenho, dados esses apresentados na tabela 17. Dentre as etapas que mais se destacaram para esse resultado negativo estão as visitas técnicas com 23 % de perdas, seguida da avaliação realizada pelas cooperativas dos planos de aprimoramento e de ação com 22 % de perdas de seus pontos. Essas duas etapas com maior avaliação negativa por parte das cooperativas, foram cruciais dentro do Programa Mais Gestão, pois através delas delimitou-se as ações de assessoria a serem realizadas

e a execução dessas propostas, com impactos práticos na realidade dessas organizações.

Tabela 17: Desempenho dos processos do Programa Mais Gestão

ELEMENTOS CADEIA DE VALOR	NOTA PESO	PERDAS	% NOTA PESO	% PERDAS
Visitas Técnicas	922	270	77 %	23 %
Plano de Aprimoramento e de Ação	1.453	411	78 %	22 %
Pré-Diagnóstico	1.157	291	80 %	20 %
Diagnóstico	1.188	260	82 %	18 %
Total Geral	4.720	1.232	79 %	21 %

Fonte: Resultados da pesquisa, 2016.

Vale ressaltar que os dados apresentados na tabela 17 são referentes a apenas as questões que foram respondidas sobre cada processo do Programa Mais Gestão objeto da avaliação. As questões gerais que compõem as 6 dimensões de análise, mas não tem relacionamento direto com alguma etapa, não foram utilizadas para os cálculos acima. Nesse sentido, as questões referentes a subdimensão efetividade não foram consideradas para a presente análise, pois correspondiam aos resultados imediatos do Programa, sem relação direta com os processos e etapas.

5. Considerações Finais

Destaca-se inicialmente que, como os presentes resultados se situam no campo da percepção das cooperativas frente aos processos do Programa Mais Gestão, apontam o nível de compreensão dessa política pública pelo viés desse público, sinalizando importantes vetores a serem aperfeiçoados futuramente, porém, carece da necessidade da sua complementação por dados quantitativos e qualitativos, e/ou utilizando-se de outros parâmetros para estudos, como das executoras e do próprio contratante, o MDA.

Com relação aos resultados obtidos na dimensão de esforço, percebe-se que ocorreu uma avaliação extremamente negativa com relação ao volume de recursos financeiros alocados, frente ao nível de serviços prestados das executoras. O que ensejava por parte do governo federal estudar formas de buscar a efetividade das ações com maior racionalidade dos recursos financeiros ou ter exigido maior engajamento das executoras com um nível de serviço maior.

Com relação a dimensão de resultado analisada na pesquisa, percebe-se que, pelo fato do Mais Gestão ser uma política pública que busca impactar todas as áreas funcionais das cooperativas e o acesso a mercados, cria nas cooperativas grandes expectativas a serem atendidas, aumentando as exigências de sucesso do trabalho das executoras. Porém, pelos dados obtidos na pesquisa, observa-se grande parte dos resultados imediatos almejados não foram alcançados, como a maior inserção a mercados. Esse fato frustrou as expectativas das cooperativas.

Nesse sentido, vale destacar dois pontos centrais que afetaram negativamente o desempenho dos resultados do Programa Mais Gestão: a) não exigir contratualmente um leque de produtos básicos e finalísticos para o sucesso dos empreendimentos beneficiários, como planos de negócios, planos de marketing, programas de capacitações, dentre outros produtos, e; b) ocorrência de assimetria de informações sobre o edital pelas cooperativas beneficiárias, como volume de recursos, etapas a serem cumpridas e outros fatores que pudessem favorecer o acompanhamento por parte dessas organizações.

Infere-se também que os resultados alcançados pelo Programa Mais Gestão foram impactados negativamente por fatores ligados a seleção das cooperativas, haja vista que o número de organizações aptas a serem selecionadas e contempladas pela metodologia foi significativamente reduzido, incorrendo na seleção de cooperativas sem a devida estrutura administrativa e comercial que possibilitasse maiores resultados. Nesse sentido, destaca-se que 57,6% das cooperativas analisadas não comercializavam no mercado privado antes do Mais Gestão, demonstrando a fragilidade comercial dessas organizações antes de serem beneficiadas pelo Programa e os desafios impostos as executoras.

Percebe-se também perdas consideráveis de pontos nos processos finais do Programa Mais Gestão, ou seja, avaliações negativas em etapas que incorreriam em maiores impactos administrativos e comerciais, demandando por parte do MDA uma revisão da metodologia em aspectos ligados ao plano de aprimoramento e as visitas técnicas realizadas. Esta perda de resultado nesses processos finais pode ter relação com a ocorrência de atrasos nas ações decorrentes de repasse de recursos financeiros e pelo elevado tempo gasto nas etapas iniciais, pré-diagnóstico e diagnóstico.

Com relação aos trabalhos realizados pelas executoras e aspectos ligados aos recursos humanos, a avaliação realizada pelas cooperativas podem ser

consideradas positivas, ou seja, tiveram menores impactos negativos no desempenho do Programa Mais Gestão.

Em síntese, dentre as subdimensões analisadas, percebe-se a necessidade do aperfeiçoamento da metodologia e das chamadas públicas com relação aos aspectos ligados a efetividade do Programa Mais Gestão. Assim, para o maior sucesso do Programa, verifica-se a necessidade de delimitar um mix de produtos finalísticos a serem concluídos pelas executoras durante a realização das suas ações, possibilitando um sistema de trabalho documentada e planejada para ambas as partes, MDA e executoras.

Com relação a metodologia empregada no presente estudo de avaliação, foram percorridos inúmeras etapas para sua construção, obtenção dos resultados e finalização. A falta de estudos semelhantes ao empregado e que pudessem servir de referência para a sua realização, limitou e dificultou a sua realização. Porém, baseado na metodologia de avaliação empregada, na adaptação de um arcabouço teórico ligado a cadeia de valor e aos 6 E's de desempenho, nos esforços para o desenvolvimento de um sistema para a coleta das informações sobre a percepção dos processos de uma política pública, bem como no resultados alcançados, demonstra o sucesso da pesquisa realizada. Abre-se assim a oportunidade de serem desenvolvidos novos estudos utilizando a mesma metodologia e tendo na presente pesquisa parte das referências a serem utilizadas.

Por outro lado, mesmo diante das limitações práticas advindas do viés de observação adotado e por sequente dos resultados obtidos, a metodologia empregada demonstrou seu potencial de sinalizar aspectos importantes para a avaliação de desempenho de uma política pública de forma agregada. Sinalizando assim inúmeros fatores que afetaram o desempenho do Programa Mais Gestão como recursos financeiros, recursos humanos, seus processos e outros aspectos analisados.

6 Referências Bibliográficas

ALA-HARJA, M; HELGASON, S. Em direção às melhores práticas de avaliação. **Revista do Serviço Público**, a. 51, n. 4, out./dez. 2000.

ARRETCHE, Marta T. S. Tendências no estudo sobre avaliação. In: RICO, Elizabeth Melo. **Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate**. São Paulo: Cortez, 1999. p. 29-39.

BARROS, Geraldo Sant'Ana de Camargo. **Agricultura e Indústria no Desenvolvimento Brasileiro**. Uma Visão Histórica. 2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores**. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/pasta.2010-05-24.1806203210/guia_indicadores_jun2010.pdf. Acesso em: 12 set 2015.

_____. Controladoria Geral da União. **Manual da Metodologia para Avaliação da Execução de Programas de Governo**. Brasília, 2015b. Disponível em: www.cgu.gov.br/Publicacoes/auditoria-e-fiscalizacao/arquivos/manual_aepg.pdf. Acessado em 10/05/2016

BUAINAIN, Antônio Márcio; ALVES, Eliseu; SILVEIRA, José Maria da; NAVARRO, Zander. Sete Teses Sobre o Mundo Rural Brasileiro. **Revista de Política Agrícola**, n.2, ano XXII, junho 2013.

COSTA, Frederico Lustosa da; CASTANHAR, José Cezar. Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 5, p. 969-992, set./out. 2003.

COSTA, Bianca Aparecida Lima; AMORIM JUNIOR, Paulo Cesar Gomes e SILVA, Marcio Gomes da. As Cooperativas de Agricultura Familiar e o Mercado de Compras Governamentais em Minas Gerais. **Rev. Econ. Sociol. Rural** [online]. 2015, vol.53, n.1, pp.109-126.

DRAIBE, S. M. Avaliações de Implementação: esboço de uma metodologia de trabalho em políticas públicas. In: BARREIRA, M. C. N.; CARVALHO, M. C. B. **Tendências e perspectivas na avaliação de políticas e programas sociais**. São Paulo: IEE/PUC, 2001.

EDUCOOP – ASSOCIAÇÃO DOS EDUCADORES COOPERATIVISTAS DO BRASIL. **Passo a Passo para a Participação no PNAE**. Disponível em: <http://cursoscooperativistas.com.br>. Acessado em 15/12/2015.

FARIA, Regina. Avaliação de programas sociais: evoluções e tendências. In: RICO, Elizabeth Melo (Org.). **Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate**. São Paulo: Cortez; Instituto de Estudos Especiais, 1999. p. 41-49.

FIGUEIREDO, Marcus Faria; FIGUEIREDO, Argelina Maria Cheibub. Avaliação política e avaliação de políticas: um quadro de referência teórica. **Análise & Conjuntura**, Belo Horizonte, v. 1, n. 3, , set./dez. 1986.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES ,Tadeu Barreto; WERNECK , Caio Alves; BARBOSA, Diana Martins; REZENDE, João Victor Silveira. Os desafios de institucionalização das avaliações no sistema de monitoramento e avaliação de políticas públicas de Minas Gerais. In: **IV Congresso CONSAD de Gestão Pública** de 25 a 27 de maio de 2011, em Brasília/DF.

JANNUZZI, P. M. Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 137-160, abr./jun. 2005.

JANNUZZI, Paulo de Martino. Avaliação de Programas Sociais: conceitos e referenciais de quem a realiza. **Estudos em Avaliação Educacional** (Impresso) , v. 25, p. 22-42, 2014.

LIMA, Waner Gonçalves. **Política Pública: discussão de conceitos**. Interface (Porto Nacional), Edição número 05, Outubro de 2012. p. 49-54.

MEDEIROS, Marcelo. **A Trajetória do Welfare State no Brasil: papel redistributivo das políticas sociais dos anos 1930 aos anos 1990**. Brasília: IPEA, 2001.

MEDRI, W. **Análise exploratória de dados**. Londrina: UEL, 2011. (mimeo).

PEREZ, José Roberto Rus. Avaliação de processo de implementação: algumas questões metodológicas. In: RICO, Elizabeth Melo. **Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate**. São Paulo: Cortez, 1998. p. 65-73.

RAMOS, M. P.; SCHABBACH, L. M. O estado da arte da avaliação de políticas públicas: conceituação e exemplos de avaliação no Brasil. *Revista de Administração Pública*, v. 46, n. 5, p. 1271-1294, 2012.

SOUZA, Celina. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 8, n. 16, p.20-45, jul/dez 2006.

SARAVIA, E. **Introdução à teoria da política pública**. In: SARAVIA, E.; FERRAREZI, E (Org.). **Políticas públicas**. Brasília: ENAP, 2006. v. 1, p. 21-42.

TREVISAN, A. P.; BELLEN, H. M. Avaliação de políticas públicas: uma revisão teórica de um campo em construção. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 529-550, maio/jun. 2008.

XUN, Wu. **Guia de políticas públicas: gerenciando processos** / Xun Wu, M. Ramesh, Michael Howlett, Scott Fritzen; traduzido por Ricardo Avelar de Souza. – Brasília: Enap, 2014.

ANEXOS

Anexo 1: Tabela 4: Desempenho das subdimensões dos processos por cooperativa

	Esforço				Resultado				
Cooperativas	Economicidade	Excelência	Execução	Esforço Total	Efetividade	Eficácia	Eficiência	Resultado Total	Total Geral
Cooperativa44	39	60	58	157	80	80	57	217	374
Cooperativa80	38	59	62	159	75	76	53	204	364
Cooperativa73	39	60	62	162	70	76	51	197	358
Cooperativa58	39	60	60	159	68	78	51	197	356
Cooperativa48	39	60	58	157	62	70	59	191	347
Cooperativa96	38	59	53	150	76	78	41	195	345
Cooperativa42	35	57	55	147	69	80	40	189	336
Cooperativa82	37	56	60	152	62	80	40	182	334
Cooperativa95	36	50	52	138	66	66	47	179	316
Cooperativa85	30	47	58	134	71	70	40	181	315
Cooperativa70	32	48	48	128	72	64	37	173	301
Cooperativa65	34	44	57	134	68	58	37	163	297
Cooperativa94	34	48	55	137	50	62	43	155	291
Cooperativa51	33	48	56	137	64	60	28	152	289
Cooperativa61	30	45	51	127	59	64	37	160	287
Cooperativa89	31	47	48	126	55	66	37	158	284
Cooperativa60	27	45	59	131	56	68	25	149	281
Cooperativa69	34	48	55	137	41	64	37	142	279
Cooperativa41	29	44	49	121	55	60	40	155	276
Cooperativa72	30	41	40	111	60	62	40	162	273
Cooperativa75	26	42	48	116	57	64	35	156	272
Cooperativa88	26	45	45	115	58	46	33	137	253
Cooperativa92	23	42	37	102	59	52	33	144	246
Cooperativa67	24	36	38	98	41	48	36	125	223
Total Geral	785	1.187	1.264	3.235	1.494	1.592	979	4.065	7.300
MÉDIA	33	49	53	135	62	66	41	169	304
DESVIO PADRÃO	5	7	7	18	10	10	8	24	40

Fonte: Resultados da pesquisa, 2016.

Anexo 2: Questionário da Pesquisa

Prezado (a):

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa em nível de Mestrado em Extensão Rural da Universidade Federal de Viçosa (UFV), denominada “Políticas Públicas de ATER: Avaliação dos Processos do Programa Mais Gestão”, que tem como objetivo analisar e avaliar os aspectos estruturais do Programa Mais Gestão pela percepção das cooperativas beneficiárias. Para o desenvolvimento dessa pesquisa é necessária a aplicação deste questionário, com perguntas sobre sua percepção sobre o Programa Mais Gestão do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). Serão apresentadas algumas perguntas para a caracterização demográfica dos respondentes, como gênero, idade, profissão além de nome e cidade. Os dados obtidos nesta coleta serão sigilosos, não havendo identificação dos respondentes, sendo utilizados apenas para o desenvolvimento da dissertação de Mestrado. É importante ressaltar que esta pesquisa tem como finalidade conhecer as práticas desenvolvidas pelo Programa Mais Gestão em sua cooperativa. Ainda que a pesquisa não configure riscos diretos aos entrevistados, acredita-se que, por serem solicitadas informações pessoais, o entrevistado possa se sentir desconfortável. Qualquer tipo de informação ou dúvida sobre o projeto pode ser solicitada aos pesquisadores pelo endereço de e-mail informado abaixo. Ademais, os respondentes estão livres para participar ou recusar-se, além de poder retirar o seu consentimento e interromper a participação a qualquer momento, sem penalização alguma. Esse documento foi redigido conforme Resolução CNS 466/2012. E-mail de contato com os pesquisadores: pesquisamaisgestaoufv@gmail.com

ORIENTAÇÕES:

Gentileza assinalar, de acordo com a escala indicada, o seu grau de concordância com as opiniões a respeito do Programa Mais Gestão. É muito importante para o estudo que seja respondido todas as questões. Ao responder as perguntas, considere a cooperativa que você participa atualmente.

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome do Entrevistado _____ Sexo: () F () M

Cargo na Cooperativa: _____

Escolaridade:

() Primário incompleto

() Primário

() Médio

() Superior

() Pós Graduado

E-mail do

entrevistado: _____

IDENTIFICAÇÃO DA COOPERATIVA

Nome da Cooperativa: _____

Município sede da Cooperativa _____ Estado _____

PERFIL DAS COOPERATIVAS

1- Com relação à participação da cooperativa na metodologia Mais Gestão do MDA? (marque uma opção)

() A cooperativa está participando do Mais Gestão

() A cooperativa participou do Mais Gestão, mas o projeto acabou

() A cooperativa não participou do Mais Gestão

2- Em que ano a cooperativa começou a ser beneficiada pelo Programa Mais Gestão?

() 2012

() 2013

() 2014

() 2015

3- A cooperativa possuía processos industriais antes do Mais Gestão?

() Sim

() Não

4- A cooperativa acessava alguma modalidade do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) antes do Mais Gestão?

() Sim

- () Não
- 5- A cooperativa acessava o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) antes do Mais Gestão?
- () Sim
- () Não
- 6- A cooperativa acessava o Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel (PNPB) antes do Mais Gestão?
- () Sim
- () Não
- 7- A cooperativa comercializava ao mercado privado antes do Mais Gestão?
- () Sim
- () Não
- 8- Marque as principais expectativas da cooperativa quando foi selecionada para participar do Programa Mais Gestão? (**Enumere no máximo 4 expectativas**)
- () Acessar o Programa de Aquisição de Alimentos – PAA;
- () Acessar o Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE;
- () Participar do Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel (PNPB);
- () Acessar outras políticas públicas de comercialização;
- () Acessar outras políticas públicas como o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF);
- () Acessar o mercado privado local;
- () Acessar o mercado privado regional;
- () Acessar o mercado privado nacional;
- () Ter plano de negócio;
- () Ter plano de marketing;
- () Ter planejamento estratégico;
- () Estruturar os departamentos da cooperativa;
- () Outro.
- Detalhe _____

PERFIL DO ENTREVISTADO

9- Quantos meses você acompanha ou acompanhou as ações do Mais Gestão na cooperativa? _____

10- Qual é o seu conhecimento sobre o Mais Gestão na cooperativa?

- () *Considero-me informado, pois acompanhei todas as etapas e ações do Mais Gestão;*
- () *Considero-me pouco informado pois acompanhei apenas parte das etapas e ações do Mais Gestão;*
- () *Não tenho conhecimento sobre o Programa pois não acompanhei as etapas e ações do Mais Gestão.*

IMPACTOS E RESULTADOS DO MAIS GESTÃO NAS COOPERATIVAS

Para as questões abaixo, marque apenas uma opção sobre sua consideração sobre os impactos e resultados do Mais Gestão na cooperativa:

11- Com o Mais Gestão a cooperativa obteve diagnósticos realistas?

<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo Parcialmente</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
--------------------------------	----------------------------------	--------------------	----------------------------------	--------------------------------

12- A partir das ações do Mais Gestão, a cooperativa aumentou o acesso a mercados privados?

<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo Parcialmente</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
--------------------------------	----------------------------------	--------------------	----------------------------------	--------------------------------

13- A partir do Mais Gestão, a cooperativa acessou pela primeira vez o PAA?

<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo Parcialmente</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
--------------------------------	----------------------------------	--------------------	----------------------------------	--------------------------------

14- A partir do Mais Gestão, a cooperativa acessou pela primeira vez o PNAE?

<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo Parcialmente</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
--------------------------------	----------------------------------	--------------------	----------------------------------	--------------------------------

15- A partir do Mais Gestão, a cooperativa acessou pela primeira vez o Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel (PNPB)?

<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo Parcialmente</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
--------------------------------	----------------------------------	--------------------	----------------------------------	--------------------------------

16- A partir das ações do Mais Gestão, a cooperativa aumentou a participação no PAA?

<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo Parcialmente</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
--------------------------------	----------------------------------	--------------------	----------------------------------	--------------------------------

17- A partir das ações do Mais Gestão, a cooperativa aumentou a participação no PNAE?

<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo Parcialmente</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
--------------------------------	----------------------------------	--------------------	----------------------------------	--------------------------------

18- A partir das ações do Mais Gestão, a cooperativa aumentou a participação no

<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo Parcialmente</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
--------------------------------	----------------------------------	--------------------	----------------------------------	--------------------------------

19- Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel (PNPB)?

<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo Parcialmente</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
--------------------------------	----------------------------------	--------------------	----------------------------------	--------------------------------

20- A partir das ações do Mais Gestão, a cooperativa elaborou o seu planejamento estratégico?

<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo Parcialmente</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
--------------------------------	----------------------------------	--------------------	----------------------------------	--------------------------------

21- Com o Mais Gestão, a cooperativa elaborou seu plano de negócios?

<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo Parcialmente</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
--------------------------------	----------------------------------	--------------------	----------------------------------	--------------------------------

22- Com o Mais Gestão, a cooperativa elaborou seu plano de marketing?

<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo Parcialmente</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
--------------------------------	----------------------------------	--------------------	----------------------------------	--------------------------------

23- O Mais Gestão possibilitou a cooperativa ter departamentos mais estruturados?

<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo Parcialmente</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
--------------------------------	----------------------------------	--------------------	----------------------------------	--------------------------------

24- Com o Mais Gestão a cooperativa adotou praticas de conservação ambiental?

<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo Parcialmente</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
--------------------------------	----------------------------------	--------------------	----------------------------------	--------------------------------

25- A partir do Mais Gestão a cooperativa se adequou às exigências dos órgãos ambientais?

<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo Parcialmente</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
--------------------------------	----------------------------------	--------------------	----------------------------------	--------------------------------

26- Com o Mais Gestão a cooperativa melhorou seus processos industriais?

<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo Parcialmente</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
--------------------------------	----------------------------------	--------------------	----------------------------------	--------------------------------

27- A partir das ações do Mais Gestão, o faturamento da cooperativa aumentou?

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------------------

28- Com o Mais Gestão, o número total de associados aumentou?

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------------------

29- Com o Mais Gestão, o número de associados ativos aumentou?

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------------------

30- As etapas e ações propostas na metodologia Mais Gestão favorecem a obtenção de resultados na área comercial da cooperativa?

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------------------

31- As etapas e ações propostas na metodologia Mais Gestão favorecem a obtenção de resultados na área administrativa da cooperativa?

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------------------

32- Caso queira fazer alguma consideração sobre os impactos ou resultados do Mais Gestão na cooperativa, detalhe abaixo?

ANÁLISE DO EDITAL 06 DO MDA

33- Você conhece o Edital SAF/DATER nº06/2012 do MDA (conhecido como Mais Gestão Puro), vencido pela executora que realiza ou realizou as ações do Mais Gestão na cooperativa?

- () Sim
() Parcialmente
() Não

Para as questões abaixo, marque apenas uma opção sobre sua consideração sobre Programa Mais Gestão:

34- O pré-diagnóstico foi realizado no tempo previsto?

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------------------

35- Para a realizar o “pré-diagnóstico” foram seguidos os padrões técnicos recomendados no edital?

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------------------

36- Para a realizar o “diagnóstico” foram seguidos os padrões técnicos recomendados no edital?

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------------------

37- O diagnóstico foi realizado no tempo previsto?

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------------------

38- Para realizar o “plano de aprimoramento e o plano de ação” foram seguidos os padrões técnicos recomendados no edital?

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------------------

39- O plano de aprimoramento foi realizado no tempo previsto?

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------------------

40- As “visitas técnicas” seguiram os padrões técnicos recomendadas no edital?

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------------------

41- A equipe técnica tinha o perfil profissional exigido pelo edital?

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------------------

42- Os profissionais que assessoram a cooperativa demonstrou ter a capacidade técnica exigida no edital?

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------------------

43- A quantidade de técnicos foi adequada para realizar todas as ações/etapas do Mais Gestão?

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------------------

44- A equipe técnica demonstrou comprometimento com as ações do Mais Gestão?

<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo Parcialmente</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
--------------------------------	----------------------------------	--------------------	----------------------------------	--------------------------------

45- A equipe técnica dedicou as horas necessárias para executar as etapas e ações do Mais Gestão?

<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo Parcialmente</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
--------------------------------	----------------------------------	--------------------	----------------------------------	--------------------------------

46- As ações propostas no plano de aprimoramento e no plano de ação tiveram tempo hábil para serem executadas?

<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo Parcialmente</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
--------------------------------	----------------------------------	--------------------	----------------------------------	--------------------------------

47- Ocorreram atrasos durante a realização das etapas e ações do Mais Gestão na cooperativa?

<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo Parcialmente</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
--------------------------------	----------------------------------	--------------------	----------------------------------	--------------------------------

48- Foram relatados pela executora atrasos nas atividades previstas no Mais Gestão decorrentes a problemas nos repasses de recursos do MDA?

<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo Parcialmente</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
--------------------------------	----------------------------------	--------------------	----------------------------------	--------------------------------

49- Foram relatados pela executora atrasos nas atividades previstas no Mais Gestão decorrentes a problemas na contratação de técnicos pela executora?

<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo Parcialmente</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
--------------------------------	----------------------------------	--------------------	----------------------------------	--------------------------------

50- Caso queira fazer alguma consideração sobre o Edital SAF/DATER nº06/2012 do MDA (conhecido como Mais Gestão Puro), escreva abaixo?

PRÉ-DIAGNÓSTICO

51- Você acompanhou ou acompanha a realização do pré-diagnóstico na sua cooperativa?

- () Sim
() Parcialmente
() Não

Para as questões abaixo, marque apenas uma opção sobre sua consideração sobre o pré-diagnóstico aplicado na sua cooperativa:

52- Os recursos humanos utilizados pela executora impactaram positivamente a realização do “pré-diagnóstico”?

<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo Parcialmente</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
--------------------------------	----------------------------------	--------------------	----------------------------------	--------------------------------

53- Os recursos humanos foram otimizados durante a realização do “pré-diagnóstico”?

<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo Parcialmente</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
--------------------------------	----------------------------------	--------------------	----------------------------------	--------------------------------

54- O “pré-diagnóstico” refletiu a realidade da cooperativa?

<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo Parcialmente</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
--------------------------------	----------------------------------	--------------------	----------------------------------	--------------------------------

55- O “pré-diagnóstico” atendeu as necessidades da cooperativa?

<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo Parcialmente</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
--------------------------------	----------------------------------	--------------------	----------------------------------	--------------------------------

56- O número de visitas técnicas para realizar o pré-diagnóstico foram adequadas?

<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo Parcialmente</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
--------------------------------	----------------------------------	--------------------	----------------------------------	--------------------------------

57- Considerando que o MDA investiu aproximadamente R\$ 6 mil para realizar o pré-diagnóstico da sua cooperativa, mantendo-se os resultados obtidos com esse instrumento, poderia ser obtido os mesmos resultados com menores custos?

<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo Parcialmente</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
--------------------------------	----------------------------------	--------------------	----------------------------------	--------------------------------

58- O MDA investiu aproximadamente R\$ 6 mil para realizar o “pré-diagnóstico” na sua cooperativa. Esse recurso foi otimizado para a realizar a atividade “pré-diagnóstico”?

<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo Parcialmente</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
--------------------------------	----------------------------------	--------------------	----------------------------------	--------------------------------

59- Caso queira fazer alguma consideração sobre o pré-diagnóstico aplicado na sua cooperativa, detalhe abaixo?

DIAGNÓSTICO

60- Voce acompanhou ou acompanha a realização do diagnóstico na sua cooperativa?

- () Sim
() Parcialmente
() Não

Para as questões abaixo, marque apenas uma opção sobre sua consideração sobre o diagnóstico aplicado na sua cooperativa:

61- Os recursos humanos utilizados pela executora impactaram positivamente a realização do “diagnóstico”?

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------------------

62- O “diagnóstico” refletiu a realidade da cooperativa?

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------------------

63- O “diagnóstico” atendeu as necessidades da cooperativa?

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------------------

64- O número de visitas técnicas para realizar o diagnóstico foram adequados?

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------------------

65- Os recursos humanos foram otimizados durante a realização do “diagnóstico”?

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------------------

66- Considerando que o MDA investiu aproximadamente R\$ 12 mil para realizar o diagnóstico da sua cooperativa, mantendo-se os resultados obtidos com esse instrumento, poderia ser obtido os mesmos resultados com menores custos?

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------------------

67- O MDA investiu aproximadamente R\$ 12 mil para realizar o “diagnóstico” na sua cooperativa. Esse recurso foi utilizado da melhor forma para a realizar a atividade “diagnóstico”?

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------------------

68- Caso queira fazer alguma consideração sobre o diagnóstico aplicado na sua cooperativa, detalhe abaixo?

PLANO DE APRIMORAMENTOS E PLANOS DE AÇÕES

69- Voce acompanhou ou acompanha a realização do plano de aprimoramento e do plano de ação na sua cooperativa?

- () Sim
() Parcialmente
() Não

Para as questões abaixo, marque apenas uma opção sobre sua consideração sobre o plano de aprimoramento e do plano de ação da sua cooperativa:

70- Os recursos humanos utilizados pela executora impactaram positivamente a realização do “plano de aprimoramento e plano de ação”?

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------------------

71- O “plano de aprimoramento e o plano de ação” estavam adequados a realidade da cooperativa?

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------------------

72- O “plano de aprimoramento e o plano de ação” atenderam as necessidades da cooperativa?

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------------------

73- O número de visitas técnicas para realizar o plano de aprimoramento e o plano de ação foram adequados para realizar esses produtos?

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------------------

74- Após finalizar o plano de aprimoramento e no plano de ação, a quantidade de visitas técnicas foram adequadas para realizar as ações propostas nesses instrumentos?

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------------------

75- Considerando que o MDA investiu aproximadamente R\$ 45 mil para realizar o plano de aprimoramento e o plano de ação da sua cooperativa, mantendo-se os resultados obtidos com esses instrumentos, poderia ser obtido os mesmos resultados com menores custos?

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------------------

76- Os recursos humanos foram utilizados da melhor forma durante a realização do “plano de aprimoramento e plano de ação”?

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------------------

77- O MDA investiu aproximadamente R\$ 45 mil para realizar o “plano de aprimoramento e o plano de ação” na sua cooperativa. Esses recursos foram utilizados da melhor forma para realizar essas atividades junto a cooperativa?

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------------------

78- Caso queira fazer alguma consideração sobre os planos de aprimoramento e os planos de ações da sua cooperativa, detalhe abaixo?

VISITAS TÉCNICAS

79- Você acompanhou ou acompanha a realização das visitas técnicas na sua cooperativa?

- () Sim
() Parcialmente
() Não

Para as questões abaixo, marque apenas uma opção sobre sua consideração sobre as visitas técnicas a sua cooperativa:

80- Os recursos humanos da entidade executora impactaram positivamente a realização das “visitas técnicas”?

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------------------

Após finalizar o plano de aprimoramento e no plano de ação, a quantidade de visitas técnicas foram adequadas para realizar as ações propostas nesses instrumentos?

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------------------

81- As visitas técnicas atenderam as necessidades da cooperativa?

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------------------

82- As visitas técnicas foram adequadas a realidade da cooperativa?

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------------------

83- Considerando que o MDA investiu aproximadamente R\$ 60 mil para realizar as visitas técnicas da sua cooperativa, mantendo-se os resultados obtidos com esse instrumento, poderia ser obtido os mesmos resultados com menores custos?

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------------------

84- Os recursos humanos foram utilizados da melhor forma durante a realização das “visitas técnicas”?

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------------------

85- O MDA investiu aproximadamente R\$ 60 mil para realizar as “visitas técnicas” na sua cooperativa. Esse recurso foi otimizado para a realizar essa ação?

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------------------

86- Caso queira fazer alguma consideração sobre as visitas técnicas aplicados realizadas na sua cooperativa, detalhe abaixo?

ASPECTOS GERAIS

Para as questões abaixo, marque apenas uma opção sobre sua consideração sobre os aspectos abaixo sobre o Mais Gestão:

87- Foram otimizados os recursos humanos e financeiros da executora que atendeu a nossa cooperativa de forma a beneficiar todas as cooperativas igualmente?

Ele é capaz de responder isso?

<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo Parcialmente</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
--------------------------------	----------------------------------	--------------------	----------------------------------	--------------------------------

88- A executora demonstrou experiência anterior em ações como do Mais Gestão?

<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo Parcialmente</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
--------------------------------	----------------------------------	--------------------	----------------------------------	--------------------------------

89- A executora sempre estava disponível para apoiar as ações relacionadas ao Mais Gestão?

<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo Parcialmente</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
--------------------------------	----------------------------------	--------------------	----------------------------------	--------------------------------

90- O investimento realizado pelo MDA na nossa cooperativa por meio do Mais Gestão atendeu as nossas expectativas?

<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo Parcialmente</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
--------------------------------	----------------------------------	--------------------	----------------------------------	--------------------------------

91- A metodologia empregada, denominada Mais Gestão, é capaz de atuar em todas as áreas funcionais da cooperativa?

<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo Parcialmente</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
--------------------------------	----------------------------------	--------------------	----------------------------------	--------------------------------

92- A metodologia empregada, denominada Mais Gestão, é adaptado a realidade das cooperativas?

<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo Parcialmente</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
--------------------------------	----------------------------------	--------------------	----------------------------------	--------------------------------

93- A executora demonstrou comprometimento com o Mais Gestão?

<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo Parcialmente</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
--------------------------------	----------------------------------	--------------------	----------------------------------	--------------------------------

94- Caso queira fazer alguma consideração sobre os recursos utilizados pela executora, detalhe abaixo?
