

AVALIAÇÃO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA DE PRODUTIVIDADE SOB A PERSPECTIVA DOS IMPLEMENTADORES

Submetido em: 12/2/2026

Aceito em: 26/6/2026

Publicado em: 20/8/2026

Ester Léa Silva Martins¹

Alexandre Nascimento de Almeida²

PRE-PROOF

(as accepted)

Esta é uma versão preliminar e não editada de um manuscrito que foi aceito para publicação na Revista Desenvolvimento em Questão. Como um serviço aos nossos leitores, estamos disponibilizando esta versão inicial do manuscrito, conforme aceita. O manuscrito ainda passará por revisão, formatação e aprovação pelos autores antes de ser publicado em sua forma final.

<http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2026.64.17828>

RESUMO

As políticas públicas de produtividade têm assumido papel central nas estratégias contemporâneas de desenvolvimento regional, ao articular competitividade econômica, inovação e sustentabilidade em contextos territoriais marcados por heterogeneidade produtiva e institucional. Apesar de sua crescente relevância, a efetividade dessas políticas depende, em grande medida, dos processos de implementação, nos quais diretrizes formais são traduzidas e adaptadas às realidades organizacionais locais. Nesse sentido, este estudo analisa os resultados do Programa DF Mais Produtivo a partir da percepção de seus implementadores. Os dados foram obtidos a partir de 26 questionários respondidos pelos consultores técnicos do programa e analisados por meio da Análise Fatorial e Análise de

¹ Universidade de Brasília – UnB. Brasília/DF, Brasil. <https://orcid.org/0009-0004-4956-0591>

² Universidade de Brasília – UnB. Brasília/DF, Brasil. <http://orcid.org/0000-0002-9113-0729>

AVALIAÇÃO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA DE PRODUTIVIDADE SOB A PERSPECTIVA DOS IMPLEMENTADORES

Correspondência. Os resultados indicaram maior impacto nas dimensões de produtividade e engajamento dos empresários, impactos intermediários associados à inovação, imagem e satisfação dos consultores, e impactos relativamente menores nas dimensões de sustentabilidade e engajamento dos colaboradores. Os resultados ensejam que a efetividade do programa está fortemente associada à mediação técnica, à aprendizagem organizacional e à capacidade adaptativa dos implementadores. Conclui-se que avaliar políticas públicas de produtividade a partir da arena de implementação contribui para uma compreensão mais abrangente dos mecanismos institucionais que sustentam o desenvolvimento regional, reforçando o papel estratégico dos intermediários na tradução das políticas em resultados concretos.

Palavras-chave: Implementação de Políticas Públicas, Desenvolvimento Regional, Análise Fatorial, Análise de Correspondência.

EVALUATING A PUBLIC PRODUCTIVITY POLICY FROM THE PERSPECTIVE OF IMPLEMENTERS

ABSTRACT:

Public productivity policies have assumed a central role in contemporary regional development strategies by linking economic competitiveness, innovation, and sustainability in territorial contexts marked by productive and institutional heterogeneity. Despite their growing relevance, the effectiveness of these policies depends to a large extent on implementation processes, in which formal guidelines are translated and adapted to local organizational realities. In this context, this study analyzes the outcomes of the DF Mais Produtivo Program from the perspective of its implementers. The data were obtained from 26 questionnaires answered by the program's technical consultants and analyzed using Factor Analysis and Correspondence Analysis. The results indicate higher perceived impacts in the dimensions of productivity and business owners' engagement, intermediate impacts associated with innovation, image, and consultants' satisfaction, and relatively lower impacts in the dimensions of sustainability and employees' engagement. The analysis shows that program effectiveness is strongly associated with technical mediation, organizational learning, and the adaptive capacity of implementers. It is concluded that evaluating

AVALIAÇÃO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA DE PRODUTIVIDADE SOB A PERSPECTIVA DOS IMPLEMENTADORES

productivity policies from the implementation arena contributes to a more comprehensive understanding of the institutional mechanisms that underpin regional development, reinforcing the strategic role of intermediaries in translating policies into concrete outcomes.

Keywords: Public Policy Implementation, Regional Development, Factor Analysis, Correspondence Analysis.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as políticas públicas voltadas à produtividade empresarial consolidaram-se como instrumentos centrais das estratégias de desenvolvimento econômico, especialmente em contextos nos quais a competitividade regional depende da capacidade de fortalecer sistemas produtivos locais e ampliar o desempenho das empresas. Tradicionalmente associadas à eficiência operacional e ao aumento da competitividade, essas políticas passaram a incorporar, de forma crescente, objetivos relacionados à inovação, à sustentabilidade e à geração de valor social, refletindo transformações estruturais nos paradigmas de desenvolvimento contemporâneos (Mazzei; Steiner, 2021; Pisár; Ďurčková; Krápek, 2021). Nesse cenário, a produtividade deixa de ser compreendida apenas como resultado técnico de processos mais eficientes. Ela passa a integrar abordagens sistêmicas voltadas à resiliência econômica, à aprendizagem organizacional e ao desenvolvimento regional sustentável.

O avanço acelerado das tecnologias, associado à intensificação das crises ambientais e sociais, impôs novos desafios às agendas governamentais, exigindo a superação de modelos tradicionais de fomento produtivo. Em resposta, observa-se a emergência de políticas orientadas à inovação transformadora, que articulam ganhos de eficiência a processos de transição para modelos de desenvolvimento mais sustentáveis e socialmente responsáveis (Haddad; Wise; Arnold, 2024). Nessa perspectiva, políticas públicas de produtividade passam a desempenhar papel estratégico na promoção de trajetórias de desenvolvimento capazes de conciliar competitividade econômica, sustentabilidade ambiental e inclusão social, especialmente em territórios marcados por heterogeneidade produtiva e institucional (Brás; Robaina, 2025; Kruk; Perdomo Millán; Torres Batista, 2025).

Apesar da centralidade das políticas públicas nos discursos e estratégias de desenvolvimento, a literatura tem reiterado que sua efetividade não depende apenas do

AVALIAÇÃO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA DE PRODUTIVIDADE SOB A PERSPECTIVA DOS IMPLEMENTADORES

desenho normativo ou da alocação de recursos, mas, sobretudo, da forma como suas diretrizes são traduzidas em práticas concretas ao longo do processo de implementação. É nesse estágio que a política pública se materializa, por meio das decisões, interpretações e ações dos atores que operam no cotidiano da execução, configurando o ponto mais crítico e, frequentemente, mais negligenciado do ciclo das políticas públicas (Ferraz, 2023; Fink *et al.*, 2022). A implementação, longe de constituir uma etapa meramente técnica ou administrativa, envolve adaptações contínuas às realidades territoriais e organizacionais, resultantes de interações institucionais, restrições contextuais e processos de aprendizagem em tempo real (Plümer; Schiffers, 2022).

Nesse contexto, a avaliação de políticas públicas assume papel fundamental não apenas como instrumento de controle ou prestação de contas, mas como mecanismo de produção de conhecimento e aprendizagem institucional. Avaliações capazes de captar os processos de implementação permitem compreender como recursos públicos são efetivamente transformados em resultados, revelando tanto os avanços quanto as limitações das intervenções governamentais (Chacon; Nascimento, 2020). Ao deslocar o foco exclusivo dos resultados finais para os mecanismos que os produzem, a avaliação contribui para o aprimoramento contínuo das políticas e para o fortalecimento das capacidades institucionais envolvidas em sua execução (Goyal; Taeiagh; Howlett, 2022).

Ancoradas nas teorias da burocracia de nível de rua, da tradução de políticas e da governança adaptativa, as pesquisas empíricas recentes consolidam o papel central dos atores intermediários como unidades analíticas fundamentais para a compreensão da implementação. Consultores técnicos, especialistas de campo, agentes de implementação e burocratas de nível de rua transcendem a função de meros executores de diretrizes centralizadas; eles operam como *policy brokers* que exercem discricionariedade técnica e política. Ao interpretarem mandatos frequentemente ambíguos e negociarem demandas institucionais concorrentes, esses atores adaptam os instrumentos de política às complexidades dos contextos locais, influenciando de forma decisiva os resultados e a legitimidade das intervenções. Atuando na interface entre o desenho formal e a prática cotidiana, esses intermediários funcionam como tradutores que convertem orientações abstratas em ações organizacionais concretas e sensíveis às realidades produtivas diversas.

AVALIAÇÃO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA DE PRODUTIVIDADE SOB A PERSPECTIVA DOS IMPLEMENTADORES

No âmbito das políticas públicas de apoio à produtividade, essa mediação assume relevância particular. A atuação de intermediários técnicos na interface entre o Estado e o setor produtivo permite alinhar expectativas, adaptar metodologias e viabilizar a aplicação prática das diretrizes da política em contextos empresariais heterogêneos. No Brasil, as instituições do Sistema S, em especial o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial do Distrito Federal (SENAI-DF), desempenham papel central nesse arranjo institucional, ao disponibilizar consultores técnicos que atuam diretamente com as empresas beneficiárias de programas de apoio à produtividade.

Os consultores técnicos do SENAI-DF acumulam experiência prática decorrente do acompanhamento continuado das empresas atendidas, do contato direto com empresários e equipes operacionais e da aplicação sistemática de metodologias voltadas à melhoria de processos produtivos. Essa posição lhes confere uma perspectiva privilegiada para observar como as diretrizes do programa são apropriadas, adaptadas e operacionalizadas no cotidiano das organizações, bem como para identificar avanços, limitações e desafios associados à implementação da política em diferentes contextos setoriais e territoriais.

Ao atuarem simultaneamente como implementadores e observadores do processo, esses profissionais oferecem informações relevantes sobre a efetividade das intervenções, permitindo captar dimensões técnicas, organizacionais e institucionais que dificilmente seriam apreendidas por indicadores exclusivamente econômicos ou por análises centradas apenas nos beneficiários finais. A literatura sobre burocracia de nível de rua e governança adaptativa reconhece que esses intermediários não são meros executores, mas agentes ativos na produção de resultados das políticas públicas, exercendo influência decisiva sobre seus efeitos concretos (Eiró, 2022; Gofen *et al.*, 2019).

À luz da importância dos burocratas de nível de rua na avaliação de uma política pública, o objetivo deste estudo é analisar os resultados do Programa DF Mais Produtivo a partir da percepção dos consultores técnicos responsáveis por sua implementação. O Programa DF Mais Produtivo, executado entre janeiro de 2020 e dezembro de 2024, ofereceu 444 consultorias gratuitas direcionadas ao aumento da produtividade de micro, pequenas e médias empresas do DF. O programa alcançou mais de 54 mil horas de capacitação por meio de convênio entre o SENAI-DF e a Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal (FAP-DF).

AVALIAÇÃO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA DE PRODUTIVIDADE SOB A PERSPECTIVA DOS IMPLEMENTADORES

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As políticas públicas de suporte à inovação atuam como vetores fundamentais para elevar o valor agregado e a competitividade organizacional (Pisár; Ďurčková; Křápek, 2021). Contudo, diante da intensificação de crises globais, consolida-se uma nova visão de política industrial que transcende a eficiência de mercado, posicionando a intervenção estatal como essencial para a construção de resiliência, inclusão e sustentabilidade (Kastelli; Mamica; Lee, 2023).

Nesse novo paradigma, a inovação é compreendida como um instrumento vital para harmonizar o crescimento econômico com a proteção ambiental, exigindo que o Estado direcione o desenvolvimento tecnológico para benefícios sociais amplos e para o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (Brás; Robaina, 2025; Haddad; Wise; Arnold, 2024). Assim, as políticas públicas para o aumento de produtividade assumem função estratégica ao articular crescimento econômico, inovação e sustentabilidade, especialmente em economias regionais que dependem do fortalecimento das micro, pequenas e médias empresas como base de seu dinamismo produtivo (Brás; Robaina, 2025).

Estudos apontam que ganhos duradouros de produtividade dependem da capacidade das empresas de inovar, reorganizar seus processos e incorporar práticas sustentáveis, o que exige políticas públicas integradas, multidimensionais e sensíveis às realidades organizacionais (Brás; Robaina, 2025; Kastelli; Mamica; Lee, 2023; Sarfati, 2013). Nesse contexto, a política pública deixa de ser compreendida como um conjunto fixo de instrumentos e passa a ser entendida como um processo dinâmico, cuja efetividade resulta das interações entre diferentes atores, arranjos institucionais e capacidades técnicas mobilizadas ao longo da implementação (Fink *et al.*, 2022; Goyal; Taeihagh; Howlett, 2022).

A literatura sobre governança adaptativa destaca que, em cenários marcados por elevada complexidade e diversidade territorial, intermediários técnicos, como consultores e agentes de campo, exercem papel estratégico ao traduzir as diretrizes das políticas em práticas compatíveis com os contextos locais. Essa atuação contribui para a construção de confiança, para o engajamento dos atores envolvidos e para a promoção de processos

**AValiação de uma política pública de produtividade
sob a perspectiva dos implementadores**

contínuos de aprendizagem organizacional, elementos considerados fundamentais para a efetividade das políticas públicas (Guo; Li, 2024; Scott; Temple; Jillani, 2024).

O principal marco teórico para compreender os intermediários de política é a teoria da burocracia de nível de rua, de Lipsky (1980), segundo a qual trabalhadores que atuam na linha de frente e interagem diretamente com os cidadãos acabam, na prática, tornando-se formuladores de política pública por meio do exercício da discricionariedade (Agger; Damgaard, 2018; Gofen *et al.*, 2019; Hagelund, 2016; Salazar, 2024; Sevä, 2015; Thorén, 2008). Esses burocratas operam em condições de escassez de recursos, diretrizes ambíguas e demandas conflitantes, o que os leva a desenvolver estratégias de enfrentamento que moldam os resultados das políticas, muitas vezes de forma distinta das intenções formais (Sevä, 2015; Thorén, 2008).

Agger e Damgaard (2018, p. 89) desagregam os burocratas de nível de rua em “especialistas acadêmicos” e “generalistas acadêmicos”, reconhecendo que tipos distintos de trabalhadores de linha de frente realizam funções intermediárias diferentes em processos interativos de política. Salazar (2024) propõe o conceito de burocratas de nível de rua como “praticantes deliberativos”, destacando sua capacidade de resolução colaborativa de problemas e de tomada de decisão adaptativa em contextos de crise. Liu e Wang (2023, p. 1791) exploram o “empreendedorismo de política em nível de rua”, mostrando como trabalhadores de linha de frente constroem arranjos colaborativos e criam soluções inovadoras, em vez de apenas cumprir diretrizes.

Conforme demonstrado por Sevä (2015), no campo da gestão ambiental, as decisões tomadas por burocratas de nível de rua, moldadas por arranjos gerenciais, interpretações da política, disponibilidade de recursos e sistemas de crenças, podem determinar diretamente o sucesso ou o fracasso das políticas ambientais. De forma complementar, estudos sobre processos interativos de governança mostram que esses atores desempenham um papel fundamental como tradutores da política, tornando o conhecimento técnico compreensível no nível local e mediando conflitos entre cidadãos, organizações e sistemas institucionais (Agger; Damgaard, 2018). Intermediários técnicos funcionam como elos de ligação entre os níveis macro de formulação e os contextos micro de implementação, ampliando a legitimidade das políticas e a probabilidade de sustentabilidade de seus resultados (Brooks *et al.*, 2025; Guo; Li, 2024).

AVALIAÇÃO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA DE PRODUTIVIDADE SOB A PERSPECTIVA DOS IMPLEMENTADORES

A implementação de uma política pública é compreendida como um processo dinâmico, relacional e não linear, no qual os resultados emergem da interação entre múltiplos atores, capacidades administrativas e arranjos institucionais. A literatura de governança adaptativa enfatiza que políticas públicas eficazes exigem flexibilidade, aprendizagem contínua e capacidade de ajuste ao longo do processo, sobretudo em contextos marcados por incerteza, diversidade territorial e complexidade organizacional (Goyal; Taeihagh; Howlett, 2022; Plümer; Schiffers, 2022).

A avaliação de políticas públicas, por sua vez, tem incorporado abordagens que valorizam não apenas indicadores objetivos, mas também indicadores qualitativos e percepções especializadas dos atores envolvidos na implementação (Jannuzzi, 2005). Avaliações baseadas em percepções permitem captar aspectos relacionados à governança, à mediação técnica e à efetividade social das intervenções, oferecendo uma compreensão mais abrangente do desempenho das políticas públicas, especialmente em programas de apoio à produtividade empresarial. Avaliações centradas exclusivamente em indicadores finais tendem a limitar a compreensão dos fatores que efetivamente condicionam os resultados observados.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza aplicada, com objetivo exploratório e abordagem quantitativa, orientado à análise da efetividade de uma política pública de apoio à produtividade empresarial a partir da arena de implementação. A escolha desse delineamento metodológico fundamenta-se na compreensão de que políticas públicas orientadas a resultados se materializam no processo de execução, no qual diretrizes formais são traduzidas, adaptadas e operacionalizadas por atores intermediários em contextos organizacionais e territoriais específicos. Assim, o estudo adota como unidade analítica central os consultores técnicos do SENAI-DF, responsáveis pela implementação do Programa DF Mais Produtivo no Distrito Federal. A abordagem de análise dos dados é quantitativa, aplicando as técnicas multivariadas: (1) Análise Fatorial (AF) e (2) Análise de Correspondência (AC).

A opção por analisar a política a partir da percepção de seus implementadores está teoricamente ancorada na literatura sobre implementação, governança adaptativa e

AVALIAÇÃO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA DE PRODUTIVIDADE SOB A PERSPECTIVA DOS IMPLEMENTADORES

burocracia de nível de rua, que reconhece esses atores como agentes centrais na coprodução dos resultados das políticas públicas. Ao atuarem como intermediários entre o desenho da política e as empresas beneficiárias, os consultores técnicos exercem discricionariedade, promovem processos de mediação e aprendizagem institucional e ajustam os instrumentos da política às realidades organizacionais locais. Nesse sentido, sua percepção constitui uma fonte legítima e epistemologicamente consistente de evidência empírica para a avaliação da efetividade do programa, especialmente no que se refere aos mecanismos de implementação que não são plenamente captados por indicadores agregados de desempenho.

Os dados foram obtidos por meio da aplicação de questionário a uma população de 40 consultores técnicos que atuaram na execução do Programa DF Mais Produtivo. A amostra foi composta por 26 respondentes, correspondendo a uma taxa de retorno de 65% da população. A participação de consultores com experiência direta e continuada na implementação do programa confere robustez às informações coletadas, uma vez que esses profissionais acompanharam diferentes empresas, setores produtivos e etapas do processo de consultoria, acumulando conhecimento relevante sobre os efeitos da política no território do DF.

O questionário foi aplicado na primeira quinzena de julho de 2025 e contou com 26 perguntas: duas destinadas à caracterização dos consultores e 24 voltadas à mensuração do programa supracitado em seis dimensões: 1) Produtividade; 2) Sustentabilidade; 3) Engajamento dos funcionários; 4) Imagem (reputação da empresa); 5) Inovação; e 6) Satisfação dos consultores (Apêndice A).

Cada dimensão foi avaliada com quatro itens, mensurados em escala de Likert (1932). O uso de múltiplas perguntas relacionadas ao mesmo tema é feito para garantir a confiabilidade, validade e profundidade das respostas coletadas (Malhotra, 2004). Aplicou-se a AF em cada grupo de quatro perguntas das dimensões pré-definidas com o intuito de selecionar variáveis substitutas para análise subsequente. Os dados selecionados da AF foram então analisados pela AC, permitindo identificar os principais resultados do Programa DF Mais Produtivo.

O uso de múltiplos itens por dimensão foi adotado com o objetivo de garantir maior confiabilidade e validade na mensuração dos construtos analisados. Essa estratégia permite captar a complexidade dos fenômenos avaliados e reduzir a influência de vieses associados

AVALIAÇÃO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA DE PRODUTIVIDADE SOB A PERSPECTIVA DOS IMPLEMENTADORES

a medidas unidimensionais, aspecto particularmente relevante em avaliações baseadas em percepções especializadas de implementadores.

Os três principais passos na condução da AF são: 1) avaliar a adequação dos dados para realizar a análise; 2) extrair os fatores; e 3) rotacionar e interpretar os fatores. A adequação dos dados considerou uma amostra mínima de 5 casos para cada variável na solução fatorial e uma base mínima de 0,5 na estatística de adequação da amostra ou KMO (Kaiser-Meyer-Olkin). A extração dos fatores ocorreu pelo método dos componentes principais e o critério da raiz latente. Os fatores foram rotacionados pelo método ortogonal Varimax e interpretados conforme a magnitude das cargas fatoriais de cada variável em cada fator (Hair Jr. *et al.*, 2009).

A análise de correspondência examina a relação entre variáveis e atributos, aproximando-os conforme uma medida de distância, e, assim, simplifica os dados por meio da criação de grupos homogêneos necessários à sua descrição em um mapa perceptual (Pestana; Gageiro, 2005). As variáveis originam-se dos resultados da AF e foram associadas aos atributos da escala ordinal pela distância Qui-quadrado. A escala ordinal quantificou os resultados do Programa DF Mais Produtivo nos valores: 1 – Nenhum; 2 – Baixo; 3 – Moderado; 4 – Alto; e 5 – Muito Alto.

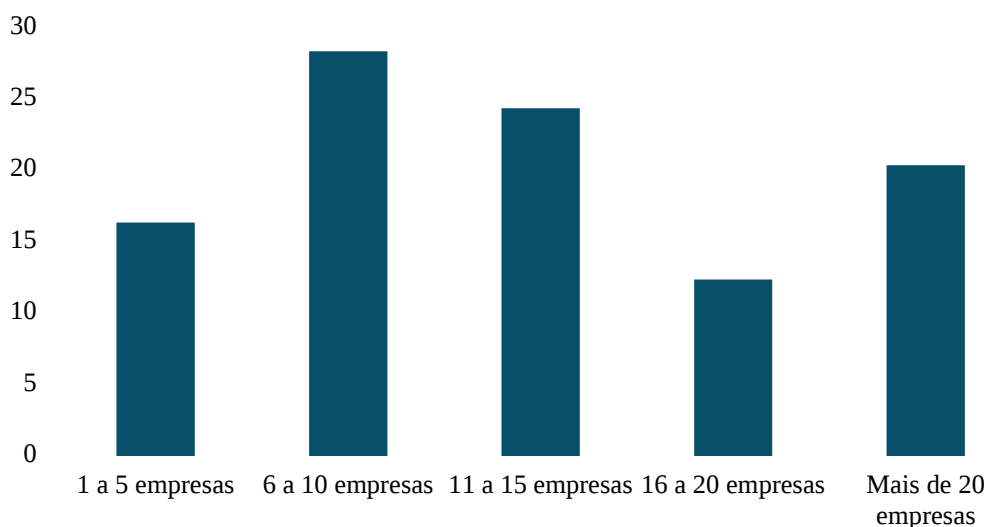
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Perfil da Amostra

Um pouco acima da metade dos consultores consultados atenderam mais de 11 empresas e 84% acompanharam, pelo menos, 6 empresas (Figura 1), demonstrando atuação consistente e conhecimento do programa avaliado. O segmento empresarial mais atendido foi o de Alimentos e Bebidas, respondendo por 15% das consultorias, seguido por Madeira e Mobiliário e Confeção com 10 e 9% dos atendimentos, respectivamente (Figura 2).

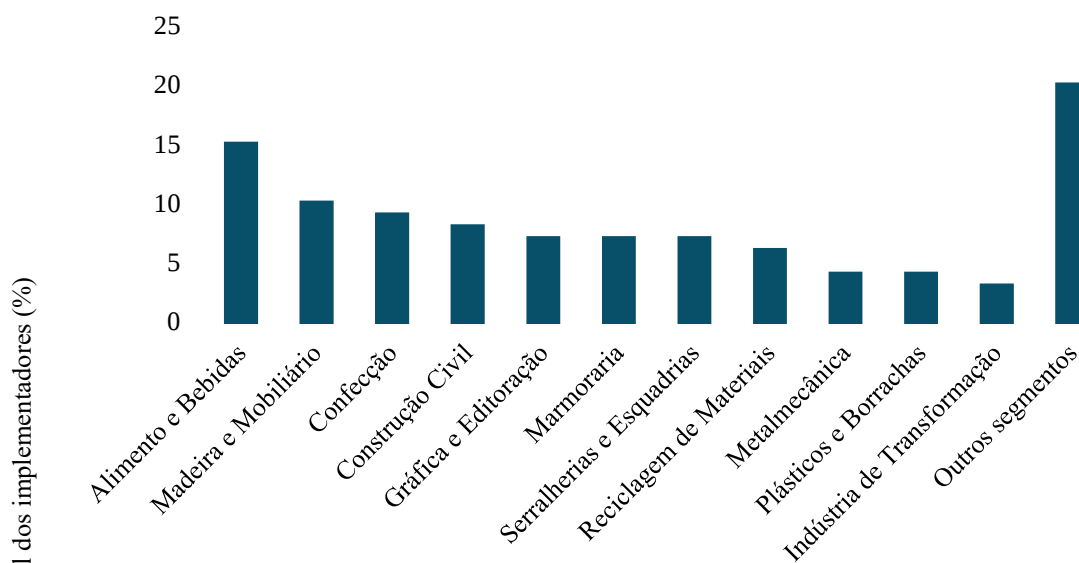
Figura 1. Distribuição dos implementadores segundo o número de empresas atendidas no Programa DF Mais Produtivo

AVALIAÇÃO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA DE PRODUTIVIDADE SOB A PERSPECTIVA DOS IMPLEMENTADORES



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2025).

Figura 2. Distribuição das empresas atendidas pelos implementadores segundo o segmento econômico.



Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2025).

Os consultores participantes apresentam experiência significativa na execução do Programa DF Mais Produtivo, tendo atendido um número expressivo de empresas de diferentes portes e segmentos produtivos. A maioria acompanhou múltiplas empresas ao longo do período analisado, o que indica atuação continuada e aprofundada no processo de implementação das consultorias.

AVALIAÇÃO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA DE PRODUTIVIDADE SOB A PERSPECTIVA DOS IMPLEMENTADORES

Além da diversidade de empresas atendidas, observa-se variedade setorial, refletindo diferentes dinâmicas produtivas e desafios organizacionais. Essa amplitude de experiências contribui para a robustez das percepções analisadas, uma vez que os consultores não atuaram apenas como executores pontuais, mas acompanharam o ciclo completo das intervenções, desde o diagnóstico até a consolidação das melhorias. Essa dupla condição de implementadores e avaliadores reforça a confiabilidade dos resultados, ao reduzir o distanciamento entre a execução da política e sua avaliação.

4.2 Resultados do Programa DF Mais Produtivo

4.2.1 Análise Fatorial

A amostra contabilizou 6,5 casos para cada variável em todas as seis soluções fatoriais realizadas, portanto, acima do limite mínimo proposto por Hair Jr. *et al.* (2009). Todas as soluções fatoriais apresentaram valores de KMO superiores a 0,5, o que confirma a adequação dos dados para aplicação da AF. Os fatores extraídos explicaram, respectivamente, 59%, 67%, 79%, 87%, 61% e 79% da variância entre as variáveis das dimensões: 1) Produtividade; 2) Sustentabilidade; 3) Engajamento dos funcionários; 4) Imagem; 5) Inovação; e 6) Satisfação dos consultores. Em suma, a AF permitiu a redução de 71% no número de variáveis (24 variáveis para 7) com uma perda de informação média de 28%.

Apenas na solução fatorial para as variáveis representativas do “Engajamento dos funcionários” ocorreu a extração de dois fatores, nas demais soluções as variáveis confirmaram e validaram o sentido das dimensões pré-definidas. A AF desagregou o engajamento dos empresários e dos colaboradores em duas variáveis específicas, o que sugere que esses atores ocupam posições distintas no processo de implementação do Programa DF Mais Produtivo.

Apenas uma variável apresentou valor de comunalidade próximo a 0,5, nas demais os valores foram bem superiores a essa base, indicando uma alta contribuição das variáveis nas soluções fatoriais. A magnitude das cargas fatoriais, bem como a interpretação dos fatores, encontra-se no Quadro 1.

**AValiação de uma política pública de produtividade
sob a perspectiva dos implementadores**

Quadro 1. Variáveis representativas e cargas fatoriais das dimensões avaliadas no Programa DF Mais Produtivo.

Variáveis		Fator 1: Produtividade
As ferramentas <i>lean</i> aplicadas contribuíram para reduzir desperdícios na produção.		0,72
Foi possível comprovar ganho de produtividade $\geq 20\%$ nas empresas atendidas, reduzindo o tempo dos processos.		0,92
O prazo de retorno financeiro (<i>payback</i>) foi reduzido e discutido com a empresa.		0,69
As empresas entenderam que monitorar continuamente seus indicadores de produtividade é essencial para reduzir perdas e aprenderam como fazer isso.		0,73
Variáveis		Fator 1: Sustentabilidade
Durante a consultoria, as empresas que você atendeu adotaram novas práticas e processos mais sustentáveis.		0,87
As soluções propostas adotaram boas práticas acessíveis a micro e pequenas empresas, como a redução de desperdícios e o uso racional de recursos.		0,71
As empresas adotaram ações para diminuir resíduos, emissões, o consumo de água e ou de energia.		0,86
Durante a consultoria, a empresa passou a adotar o monitoramento de seus indicadores ambientais.		0,82
Variáveis	Fator 1: Engajamento Colaboradores	Fator 2: Engajamento Empresários
A participação do empresário foi importante para o sucesso da consultoria.		0,89
Na maior parte das empresas que você atendeu, os colaboradores participaram ativamente das reuniões, treinamentos e atividades propostas durante a consultoria.	0,88	
Os colaboradores das empresas demonstraram participação ativa na implantação diária das melhorias.	0,90	
A participação dos colaboradores e dos empresários contribuiu para melhorar o clima organizacional nas empresas atendidas.		0,72
		Fator 1: Imagem
O DF Mais reforçou a imagem das empresas como inovadoras e confiáveis.		0,95
O DF Mais reforçou percepções positivas de clientes e fornecedores em visitas.		0,97
Nas reuniões internas, os gestores reforçaram a reputação da empresa e a atração de novos negócios ao citar o DF Mais como parte da estratégia.		0,89
Durante a consultoria, a participação no DF Mais reforçou a imagem da empresa e gerou comentários positivos em redes sociais e grupos profissionais.		0,92
		Fator 1: Inovação
Nas empresas que você atendeu, o Programa DF Mais estimulou as equipes a testar novas soluções e melhorias em seus produtos ou serviços.		0,78
Nas empresas que você atendeu, o Programa DF Mais ajudou a testar maneiras mais rápidas de realizar as mesmas atividades.		0,77
Nas empresas que você atendeu, o Programa DF Mais ajudou a testar novas ideias ou tecnologias.		0,84
As empresas testaram e compartilharam boas práticas inovadoras, apresentadas pelo programa, entre áreas.		0,73
		Fator 1: Satisfação Consultores
Senti-me satisfeito com minha experiência como consultor no DF Mais.		0,96
Estou satisfeito a ponto de recomendar o Programa DF Mais a outras empresas.		0,90

**AValiação de uma política pública de produtividade
sob a perspectiva dos implementadores**

Senti-me satisfeito com o apoio técnico e metodológico recebido para implementar a consultoria.	0,74
Ficarei satisfeito em participar de futuras edições do programa.	0,95

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2025).

Um resultado de relevância analítica foi a separação, pela análise fatorial, da dimensão engajamento em dois fatores distintos: Engajamento dos Empresários e Engajamento dos Colaboradores. Essa distinção revela que os implementadores percebem e interagem com esses dois grupos de atores de formas qualitativamente diferentes, cada um contribuindo para os resultados da política por mecanismos próprios.

O engajamento dos empresários associou-se ao apoio estratégico, à legitimação das intervenções e à alocação de recursos, configurando o que Chen (2026) e Jovanović *et al.* (2023) identificam como comprometimento de liderança: condição estrutural sem a qual as recomendações técnicas não se sustentam. O engajamento dos colaboradores, por sua vez, manifestou-se na adesão operacional e na incorporação das melhorias à rotina produtiva, dimensão que Leyton Navarro (2023) e Abdul Hamid *et al.* (2023) associam à agência adaptativa dos implementadores de linha de frente, responsáveis por traduzir diretrizes em práticas concretas.

Essa separação encontra respaldo metodológico robusto: Pesce e Neirotti (2024), Torres *et al.* (2022) e Chandad, Benchekroun e Abakouy (2026) validaram, por modelagem de equações estruturais e análise fatorial confirmatória, que suporte gerencial e envolvimento operacional são distintos, com relações causais independentes sobre os resultados organizacionais.

Do ponto de vista da teoria da implementação, o achado reforça que a efetividade do Programa DF Mais Produtivo depende da mobilização simultânea, mas diferenciada, de dois tipos de atores: os empresários, que criam as condições estratégicas para a mudança, e os colaboradores, que a concretizam no cotidiano organizacional. Tratar esses dois fenômenos como uma única dimensão implicaria suprimir justamente o mecanismo pelo qual a política se materializa, e é nessa distinção que reside a principal contribuição analítica deste estudo.

AVALIAÇÃO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA DE PRODUTIVIDADE SOB A PERSPECTIVA DOS IMPLEMENTADORES

4.2.2 Análise de Correspondência

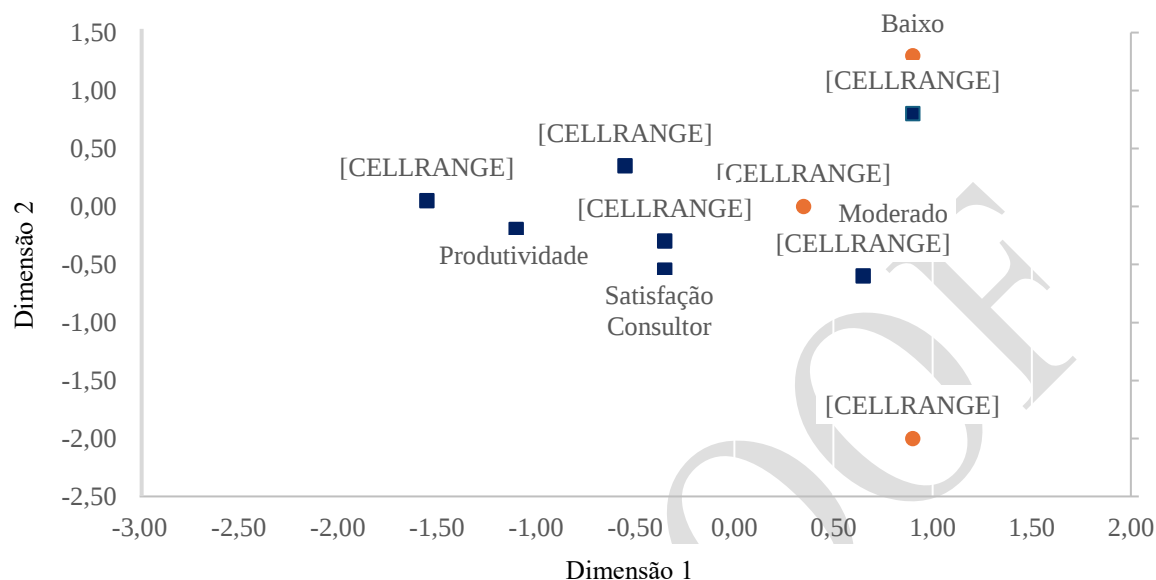
A descrição dos dados ocorreu em um mapa perceptual bidimensional com duas dimensões, essas explicaram 95% da variância dos dados, portanto equilibrando o *trade-off* entre simplicidade e capacidade de explicação na escolha do mapa perceptual. O mapa perceptual das dimensões avaliadas e os níveis de percepção dos implementadores do Programa DF Mais Produtivo, encontra-se na Figura 3.

As coordenadas apresentadas na Figura 3 evidenciam a distribuição das categorias e das dimensões avaliadas no espaço perceptual formado pelas duas dimensões extraídas pela análise de correspondência. Na Dimensão 1, observa-se uma separação entre as variáveis associadas à produtividade e ao engajamento dos empresários, posicionadas no lado negativo do eixo, e as variáveis relacionadas à sustentabilidade e ao engajamento dos colaboradores, localizadas no lado positivo. Esse padrão sugere que a primeira dimensão representa um continuum entre resultados mais diretamente vinculados à liderança empresarial e aos ganhos operacionais do programa e aqueles associados a mudanças organizacionais mais amplas.

Já a Dimensão 2 diferencia as categorias segundo a intensidade da percepção dos implementadores, posicionando as categorias “Baixo” (0,90; 1,30) e “Nenhum” (0,90; -2,00) em extremos opostos do eixo. Nesse contexto, o engajamento dos colaboradores (0,90; 0,80) apresenta maior proximidade com a categoria “Baixo”, enquanto produtividade (-1,10; -0,20) e engajamento dos empresários (-1,55; 0,05) encontram-se mais próximos da categoria Muito Alto (-0,75; 0,05). Por sua vez, sustentabilidade (0,65; -0,60) e imagem (-0,35; -0,30) apresentam associação intermediária, aproximando-se das categorias “Moderado” (0,65; -0,25) e “Alto” (0,35; 0,00). De forma geral, o mapa perceptual revela que os implementadores percebem impactos mais expressivos do programa nas dimensões relacionadas à produtividade, inovação e engajamento dos empresários, enquanto os efeitos sobre sustentabilidade e engajamento dos colaboradores são percebidos de forma mais moderada.

AVALIAÇÃO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA DE PRODUTIVIDADE SOB A PERSPECTIVA DOS IMPLEMENTADORES

Figura 3. Mapa perceptual das dimensões avaliadas e os níveis de percepção dos implementadores do Programa DF Mais Produtivo.



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2025).

Os resultados da análise de correspondência sugerem que produtividade e engajamento dos empresários foram as dimensões mais fortemente associadas às percepções elevadas dos implementadores. Indicando que os implementadores percebem essas dimensões como os principais resultados alcançados pelo Programa DF Mais Produtivo. A proximidade entre produtividade e engajamento dos empresários sugere que os implementadores tendem a perceber essas dimensões de forma complementar.

A dimensão Inovação também se encontra relativamente próxima da categoria Muito Alto, indicando que o programa contribuiu para estimular a adoção de novas práticas, soluções e formas de trabalho nas empresas atendidas. O impacto do programa em aspectos relacionados à sustentabilidade e engajamento dos colaboradores, relativamente, foram menores. Destaca-se o resultado positivo do programa na satisfação dos consultores que o implementaram.

Os resultados nas dimensões de produtividade e engajamento dos empresários indicaram que a efetividade do programa está diretamente relacionada à combinação entre o rigor técnico das metodologias aplicadas e o comprometimento da liderança empresarial, o que sugere, na percepção dos implementadores, que as ferramentas de manufatura enxuta

AVALIAÇÃO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA DE PRODUTIVIDADE SOB A PERSPECTIVA DOS IMPLEMENTADORES

contribuíram para a redução de desperdícios, otimização de processos e melhorias no desempenho operacional das empresas. Na percepção dos consultores, a participação ativa dos empresários foi determinante para a consolidação de avanços nos processos produtivos, reduzindo desperdícios e ampliando ganhos de eficiência.

O engajamento dos empresários emerge como fator crítico de sucesso da política analisada, distinguindo-se do engajamento dos colaboradores. O que aponta para um papel relevante do envolvimento da alta gestão na internalização das recomendações técnicas e na sustentação das melhorias implementadas. Esse padrão sugere que a implementação do programa depende menos da adesão coletiva dos colaboradores e mais da capacidade de mobilização exercida pelas lideranças empresariais. A predominância do engajamento dos empresários indica que as mudanças introduzidas pelas consultorias tendem a ser impulsionadas por decisões estratégicas e pelo comprometimento da alta gestão, que atua como principal força de adesão ao processo de implementação.

Na percepção dos consultores e alinhado a Musaigwa (2023), a participação ativa do empresário favorece a tomada de decisão, a alocação de recursos e a superação de resistências organizacionais, ampliando a efetividade das intervenções. Tal resultado sugere que políticas públicas de produtividade dependem fortemente da capacidade de mobilizar lideranças empresariais, reforçando a importância da mediação técnico-organizacional exercida pelos consultores como elemento central da governança do programa.

Os ganhos intermediários, observados nas dimensões de inovação, imagem e satisfação dos consultores, refletiram efeitos institucionais e organizacionais mais amplos do programa. A inovação aparece associada à disposição das empresas em testar novas soluções, métodos mais eficientes e práticas incrementalmente inovadoras, o que sugere avanço na cultura organizacional, mesmo que sem caracterizar transformações tecnológicas profundas. Esse padrão é consistente com programas voltados a micro e pequenas empresas, nos quais a inovação tende a se manifestar inicialmente por melhorias de processo antes de alcançar patamares mais sofisticados (Chaniago, 2022).

A melhoria da imagem e reputação das empresas atendidas sugere efeitos relevantes, reforçando a sua capacidade de gerar confiança no ambiente empresarial. Esses resultados indicaram que o Programa DF Mais Produtivo proporcionou um selo informal de qualidade, ampliando o capital reputacional das empresas no mercado local. Abidin, Majid e Hamid

AVALIAÇÃO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA DE PRODUTIVIDADE SOB A PERSPECTIVA DOS IMPLEMENTADORES

(2023) encontraram resultados semelhantes em pesquisa junto a pequenas e médias empresas da Indonésia, constatando que empresas com maior networking possuem melhor reputação e maior desempenho.

A satisfação dos consultores, por sua vez, indicou alinhamento institucional, motivação e confiança do corpo técnico na metodologia adotada, elementos essenciais para a sustentabilidade da política no longo prazo. Como abordado por Souza (2022), consultores satisfeitos tendem a apresentar maior comprometimento, qualidade técnica e capacidade de adaptação, fortalecendo ciclos de aprendizagem institucional e contribuindo para a melhoria contínua do programa.

A proximidade entre as dimensões produtividade, engajamento dos empresários e satisfação dos consultores no mapa perceptual sugere que esses elementos são percebidos pelos implementadores como componentes inter-relacionados do sucesso do programa. Esse resultado indica que os ganhos produtivos observados nas empresas tendem a ocorrer em contextos nos quais há forte envolvimento das lideranças empresariais e elevado comprometimento dos consultores responsáveis pela implementação.

Por outro lado, os menores resultados percebidos nas dimensões de sustentabilidade e engajamento dos colaboradores indicam que esses aspectos foram menos impactados pelo programa quando comparados às demais dimensões avaliadas. Embora práticas sustentáveis tenham sido estimuladas, os implementadores perceberam seus resultados de forma menos intensa quando comparados aos ganhos produtivos. Os resultados encontraram-se alinhados aos de Lutfi *et al.* (2023), sugerindo que práticas relacionadas à redução de resíduos, uso racional de recursos e monitoramento ambiental ainda não são plenamente incorporadas pelas empresas e devem ser trabalhadas em políticas públicas.

O impacto da consultoria para o engajamento dos colaboradores apresentou resultado inferior quando comparado ao mesmo efeito para os empresários, indicando que a implementação das melhorias ocorre predominantemente de forma verticalizada. A menor participação ativa das equipes operacionais sugere a necessidade de aprofundar investigações sobre os fatores que influenciam o engajamento dos colaboradores durante a implementação das melhorias (Nowak, 2023). Esses achados apontaram para a necessidade de estratégias mais inclusivas e participativas, capazes de ampliar o protagonismo dos colaboradores no processo de melhoria contínua. O fortalecimento dessa dimensão é

AVALIAÇÃO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA DE PRODUTIVIDADE SOB A PERSPECTIVA DOS IMPLEMENTADORES

fundamental para assegurar a sustentabilidade de longo prazo dos resultados do programa, evitando que os ganhos obtidos se dissipem após o encerramento das consultorias.

Os resultados mais intensos concentram-se em Produtividade, Engajamento dos Empresários e Inovação, enquanto Sustentabilidade e Engajamento dos Colaboradores apresentaram percepções mais moderadas ou reduzidas. Esse padrão sugere que o Programa DF Mais Produtivo foi efetivo na promoção de melhorias operacionais e no engajamento das lideranças empresariais, ao mesmo tempo em que evidencia oportunidades para fortalecer a participação dos colaboradores e ampliar a incorporação de práticas sustentáveis nas empresas atendidas.

Em conjunto, os resultados discutidos sugerem que o Programa DF Mais Produtivo apresenta elevada efetividade em seus objetivos centrais, ao promover ganhos produtivos e mobilizar a liderança empresarial, mas enfrenta desafios típicos de políticas públicas voltadas à transformação organizacional, especialmente no que se refere à internalização de práticas sustentáveis e ao engajamento da base operacional. A análise reforça a importância de abordagens sistêmicas e multidimensionais na avaliação de políticas públicas, destacando o papel estratégico dos consultores técnicos como mediadores entre diretrizes institucionais e práticas empresariais no contexto da implementação.

Ao destacar o papel central dos consultores técnicos como intermediários de política, os achados reforçam a literatura que reconhece esses atores como agentes ativos na produção de valor público. Longe de atuarem como meros executores, os consultores exercem funções de tradução, adaptação e coordenação, influenciando diretamente o alcance e a sustentabilidade dos resultados do programa. Dessa forma, a análise contribui para o debate sobre avaliação de políticas públicas ao demonstrar que compreender a efetividade de políticas de produtividade exige deslocar o foco para a arena de implementação e reconhecer o papel estratégico dos intermediários na articulação entre diretrizes institucionais e práticas organizacionais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar os resultados do Programa DF Mais Produtivo a partir da percepção dos consultores técnicos responsáveis por sua implementação no Distrito Federal. Ao privilegiar a perspectiva dos implementadores, o

AVALIAÇÃO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA DE PRODUTIVIDADE SOB A PERSPECTIVA DOS IMPLEMENTADORES

artigo buscou contribuir para o debate contemporâneo sobre a efetividade de políticas públicas de produtividade, deslocando o foco exclusivo dos resultados finais para os mecanismos institucionais, organizacionais e relacionais que condicionam sua materialização no território.

Os resultados sugerem que o Programa DF Mais Produtivo apresenta efetividade em seus objetivos centrais, especialmente no que se refere à geração de ganhos de produtividade e ao engajamento das lideranças empresariais. Esses efeitos refletem a capacidade da política de mobilizar atores estratégicos no nível decisório das empresas e de promover melhorias concretas nos processos produtivos, confirmando o papel da consultoria técnica como instrumento relevante de desenvolvimento regional. Ao mesmo tempo, os achados indicam que tais resultados não decorrem de uma aplicação mecânica das diretrizes do programa, mas da mediação qualificada exercida pelos consultores técnicos, que traduzem, adaptam e operacionalizam os instrumentos da política em contextos organizacionais diversos.

Os impactos intermediários, observados nas dimensões de inovação, imagem e satisfação dos consultores, reforçaram a ideia de que políticas públicas de produtividade produzem efeitos institucionais e simbólicos que transcendem os ganhos econômicos imediatos. A abertura das empresas para práticas incrementalmente inovadoras, o fortalecimento de sua legitimidade no ambiente local e o elevado nível de alinhamento e motivação dos implementadores indicaram a presença de processos de aprendizagem organizacional e institucional, fundamentais para a sustentabilidade da política no médio e longo prazo. Esses resultados sugerem que o programa contribui não apenas para melhorar indicadores produtivos, mas também para fortalecer capacidades organizacionais e relações de confiança no território.

Por outro lado, os resultados percebidos nas dimensões de sustentabilidade e engajamento dos colaboradores indicam oportunidades de aprimoramento na implementação do programa. A dificuldade de internalizar práticas sustentáveis como valores estratégicos e de ampliar a participação da base operacional indica que a efetividade do programa ainda é condicionada por fatores culturais, organizacionais e de governança que extrapolam o escopo estritamente técnico das intervenções. Esses achados reforçam a importância de estratégias de implementação mais inclusivas, capazes de articular ganhos produtivos a processos participativos e à consolidação de uma cultura de melhoria contínua.

AVALIAÇÃO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA DE PRODUTIVIDADE SOB A PERSPECTIVA DOS IMPLEMENTADORES

Do ponto de vista analítico, o estudo demonstra que a percepção dos implementadores constitui uma fonte relevante de informação para compreender como os resultados das políticas públicas de produtividade são produzidos e influenciados ao longo do processo de implementação. Ao reconhecer os consultores técnicos como intermediários de política, burocratas de nível de rua e praticantes deliberativos, a pesquisa sugere que esses atores não são meros executores, mas agentes centrais na coprodução dos resultados da política pública. Suas percepções permitem acessar dimensões da implementação que permanecem invisíveis em avaliações centradas exclusivamente em indicadores agregados ou na visão dos beneficiários finais.

Especificamente, os achados contribuem para ampliar a compreensão do papel dos *policy brokers* em contextos de políticas de produtividade, revelando que a discricionariedade técnica dos burocratas de nível de rua não apenas adapta instrumentos, mas condiciona estruturalmente os resultados percebidos nas dimensões de engajamento e inovação. Essa evidência fortalece a tese da governança adaptativa como quadro analítico privilegiado para avaliações de programas de desenvolvimento regional.

REFERÊNCIAS

ABDUL HAMID, Ahmad Shukri *et al.* A critical reflection on professionalism and policy entrepreneur roles of street-level bureaucrats. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, v. 8, n. 10, 2023. DOI: <https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i10.2555>.

ABIDIN, Zainal; MAJID, Jamaluddin; HAMID, Nurasiah. MSME business performance: affecting factors of networking, work culture and reputation. *Jurnal Minds: Manajemen Ide dan Inspirasi*, v. 10, n. 1, p. 173-186, 2023. DOI: <https://doi.org/10.24252/minds.v10i1.34973>.

AGGER, Annika; DAMGAARD, Bodil. Interactive policy processes: a challenge for street-level bureaucrats. *Scandinavian Journal of Public Administration*, v. 22, n. 3, p. 89-108, 2018. DOI: <https://doi.org/10.58235/sjpa.v22i3.11410>.

BRÁS, Gonçalo Rodrigues; ROBAINA, Margarita. Public policy supporting innovation for sustainable development. *Frontiers in Sustainability*, v. 5, n. 1465493, 2025. DOI: <https://doi.org/10.3389/frsus.2024.1465493>.

**AValiaÇÃO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA DE PRODUTIVIDADE
SOB A PERSPECTIVA DOS IMPLEMENTADORES**

BROOKS, Stephanie P. *et al.* Leveraging intermediaries' skillsets to build implementation research and practice infrastructure: a qualitative case study. *Implementation Science Communications*, v. 6, n. 80, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1186/s43058-025-00765-2>.

CHACON, Suely Salgueiro; NASCIMENTO, Verônica Salgueiro do. Para além do (pré)conceito e do discurso: proposta de avaliação de políticas públicas com base na sustentabilidade. *Revista Aval*, v. 4, n. 18, p. 63-87, 2020.

CHANDAD, Amina; BENCHEKROUN, Mohamed Amine; ABAKOUY, Mostafa. Lean human resource management and production performance: a quantitative study using multivariate analysis and structural equation modeling. *African Scientific Journal*, v. 3, n. 34, p. 84-103, 2026. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18391930>.

CHANIAGO, Harmon. The effect innovation cloning to small business success: entrepreneurial perspective. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, v. 11, n. 52, p. 1-18, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00245-0>.

CHEN, Corrine Keke. Lean strategy implementation in SME manufacturing in developing countries: a systematic literature review. *International Journal of Lean Six Sigma*, p. 1-24, 2026. DOI: <https://doi.org/10.1108/ijlss-06-2025-0161>.

EIRÓ, Flávio. Translating politics into policy implementation: welfare frontline workers in polarised Brazil. *International Journal of Law in Context*, v. 18, n. 3, p. 303-316, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1744552322000258>.

FERRAZ, Alexandre Sampaio. Avaliação de políticas públicas para inclusão produtiva. *Revista Brasileira de Avaliação*, v. 12, n. 2, e121523, 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.4322/rbaval202312015>.

FINK, Simon *et al.* Konflikte und Handlungsspielraum von Akteuren in der Implementation europäischer Energiemarktrichtlinien. *Der moderne Staat*, v. 15, n. 2, p. 311–330, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3224/dms.v15i2.10>.

GOFEN, Anat *et al.* Negotiated compliance at the street level. *Public Administration*, v. 97, n. 1, p. 195-209, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1111/padm.12557>.

GOYAL, Nihit; TAEIHAGH, Araz; HOWLETT, Michael. Whither policy innovation? Mapping conceptual engagement with public policy in energy transitions research. *Energy Research & Social Science*, v. 89, p. 102632, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.erss.2022.102632>.

GUO, Yi; LI, Shengchao. A policy analysis of China's sustainable rural revitalization: integrating environmental, social and economic dimensions. *Frontiers in Environmental Science*, v. 12, e1436869, 2024. DOI: <https://doi.org/10.3389/fenvs.2024.1436869>.

**AValiação de uma política pública de produtividade
sob a perspectiva dos implementadores**

HADDAD, Carolina R.; WISE, Emily; ARNOLD, Erik. When theory meets practice in transformative innovation policy evaluation. *Research Evaluation*, v. 33, p. 1–17, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1093/reseval/rvae059>.

HAGELUND, Anniken. The activating profession. *International Journal of Public Sector Management*, v. 29, n. 7, p. 725–739, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2016-0036>.

HAIR JR., Joseph F. *et al.* *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

JANNUZZI, Paulo de Martino. Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil. *Revista do Serviço Público*, v. 56, n. 2, p. 137-160, 2005.

KASTELLI, Ioanna; MAMICA, Lukasz; LEE, Keun. New perspectives and issues in industrial policy for sustainable development. *Review of Evolutionary Political Economy*, v. 4, p. 1-25, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43253-023-00100-2>.

KRUK, Marina Nikolaevna; PERDOMO MILLÁN, Anabel; TORRES BATISTA, Yordanis. Evaluation of the efficiency of implementation of a sustainable development program. *Sustainability*, v. 17, n. 21, p. 9441, 2025. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17219441>.

LEYTON NAVARRO, Cristian. Traducciones de los equipos locales en la implementación de programas sociales en Chile. *Rumbos TS*, v. 18, n. 29, p. 165-187, 2023. DOI: <https://doi.org/10.51188/rrts.num29.747>.

LIKERT, Rensis. A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, v. 22, n. 140, p. 1–55, 1932.

LIPSKY, Michael. *Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public service*. 1st ed. New York: Russell Sage Foundation, 1980.

LIU, Lu; WANG, Yahua. How street-level bureaucrats collaborate for policy entrepreneurship: insights from anti-poverty policy implementation in China. *Administration & Society*, v. 55, n. 9, p. 1791-1818, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1177/00953997231187082>.

LUTFI, Abdalwali *et al.* Green Environmental Management System to Support Environmental Performance: what factors influence SMEs to adopt green innovations? *Sustainability*, v. 15, n. 1, 10645, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151310645>.

MALHOTRA, Naresh K. *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. México: Pearson Educación, 2004.

MAZZEI, Micaela; STEINER, Artur. What about efficiency? *Geoforum*, v. 118, p. 38-46, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2020.12.002>.

**AValiação de uma política pública de produtividade
sob a perspectiva dos implementadores**

MUSAIGWA, Misheck. The role of leadership in managing change. *International Review of Management and Marketing*, v. 13, n. 6, p. 1-9, 2023. DOI: <https://doi.org/10.32479/irmm.13526>.

NOWAK, Radoslaw M. How resistance to change impairs innovation. *Journal of Strategy and Management*, v. 16, n. 4, p. 609–629, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSMA-08-2022-0144>.

JOVANOVIĆ, Ivona *et al.* Lean transformation success: the role of management and employee engagement. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, v. 29, n. 3, 2024. DOI: <https://doi.org/10.7595/management.fon.2023.0012>.

PESCE, Danilo; NEIROTTI, Paolo. Balancing cognitions and emotions to advance lean corporate programs. *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. 72, p. 363-377, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1109/tem.2024.3522570>.

PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes. *Análise de dados para ciências sociais – a complementaridade do SPSS*. 4. ed. Lisboa: Edições Silabo, 2005.

PISÁR, Peter; ĎURČEKOVÁ, Ina; KRÁPEK, Milan. Effectiveness of public support for business innovation from EU funds: case study in Slovakia. *The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, v. 14, n. 1, p. 261–283, 2021. DOI: <https://doi.org/10.2478/nispa-2021-0010>.

PLÜMER, Sandra; SCHIFFERS, Maximilian. Dynamics of policy change: conceptualising policy change and stability in a transforming society. *dms – der moderne staat*, v. 15, n. 2, p. 275-292, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3224/dms.v15i2.15>.

SALAZAR JR., Antonio D. The role of discretion and street-level deliberative practices in the COVID-19 crisis response: lessons from the Philippines. *Australian Journal of Public Administration*, v. 84, n. 4, p. 646-669, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12671>.

SARFATI, Gilberto. Estágios de desenvolvimento econômico e políticas públicas de empreendedorismo e de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) em perspectiva comparada. *Revista de Administração Pública*, v. 47, n. 1, p. 25-48, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000100002>.

SCOTT, Victoria C.; TEMPLE, Jasmine; JILLANI, Zara. Development of the Technical Assistance Engagement Scale: a modified Delphi study. *Implementation Science Communications*, v. 5, n. 84, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1186/s43058-024-00618-4>.

SEVÄ, Mikael. *O papel decisivo dos burocratas de nível de rua na gestão ambiental*. 2015. Tese (Doutorado) – Luleå tekniska universitet, Luleå, 2015.

**AVALIAÇÃO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA DE PRODUTIVIDADE
SOB A PERSPECTIVA DOS IMPLEMENTADORES**

SOUZA, Talita Aline Prado de. A importância do endomarketing para o aumento da produtividade na organização. *Faculdade Sant'Ana em Revista*, Ponta Grossa, v. 6, n. 1, p. 20-46, 2022.

THORÉN, Katarina H. "*Activation policy in action*": a street-level study of social assistance in the Swedish welfare state. 2008. Tese (Doutorado) – The University of Chicago, Chicago, 2008.

TORRES, Luis F. *et al.* Perception of shop floor employees regarding senior management support in lean projects and its relationship with initiatives success. *Revista de Administração da UFSM*, Santa Maria, v. 15, n. 1, p. 1-14, 2022. DOI: <https://doi.org/10.5902/1983465964550>.

Autor Correspondente:

Alexandre Nascimento de Almeida

Universidade de Brasília – UnB

UnB - Plano Piloto, Brasília - DF, Brasil. CEP 70910-900

alexalmeida@unb.br

Este é um artigo de acesso aberto distribuído sob os termos da licença Creative Commons.



**AValiação DE UMA POLÍtica PÚBLICA DE PRODUTIVIDADE
SOB A PERSPECTIVA DOS IMPLEMENTADORES**

APÊNDICE A: Questionário aplicado aos implementadores do Programa DF Mais Produtivo

Objetivo: Avaliar a percepção dos implementadores sobre os resultados do Programa DF Mais Produtivo.

Parte I: Questões de caracterização dos respondentes:

1 Quantas empresas você atendeu no Programa DF Mais?

- ☐ 1 a 5 empresas
- ☐ 6 a 10 empresas
- ☐ 11 a 15 empresas
- ☐ 16 a 20 empresas
- ☐ Mais de 20 empresas

2 Quais os segmentos das empresas que você atendeu como consultor no Programa DF Mais Produtivo?

Alimentos e Bebidas

Automotivo

Confeção

Construção Civil

Eletroeletrônica

Equipamentos Médicos, Hospitalares, Ópticos e de Precisão

Extração de Minerais Não Metálicos

Fabricação de Tinta

Fabricação de Velas

Gráfica e Editoração

Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

Indústria de Transformação

Ladrilharia

Madeira e Mobiliário

Marmoraria

Metalmecânica

Metalurgia

Nutrição Animal

Plásticos e Borrachas

Produção Florestal

Química, Petroquímica e Farmacêutica

Reciclagem de Materiais

Serralherias e Esquadrias

Serviços Especializados

Vidro e Vidraçaria

Parte II: Itens de avaliação das dimensões do programa.

AVALIAÇÃO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA DE PRODUTIVIDADE SOB A PERSPECTIVA DOS IMPLEMENTADORES

Para avaliar a percepção dos implementadores sobre as dimensões analisadas, foi utilizada uma escala Likert de cinco pontos, variando de: (1) Discordo totalmente a (5) Concordo totalmente. Sendo:

- (1) Discordo totalmente
- (2) Discordo parcialmente
- (3) Nem concordo nem discordo
- (4) Concordo parcialmente
- (5) Concordo totalmente

Dimensão: Produtividade.

- 1. As ferramentas *lean* aplicadas contribuíram para reduzir desperdícios na produção.
- 2. Foi possível comprovar ganho de produtividade $\geq 20\%$ nas empresas atendidas, reduzindo o tempo dos processos.
- 3. O prazo de retorno financeiro (*payback*) foi reduzido e discutido com a empresa.
- 4. As empresas entenderam que monitorar continuamente seus indicadores de produtividade é essencial para reduzir perdas e aprenderam como fazer isso.

Dimensão: Sustentabilidade.

- 5. Durante a consultoria, as empresas que você atendeu adotaram novas práticas e processos mais sustentáveis.
- 6. As soluções propostas adotaram boas práticas acessíveis a micro e pequenas empresas, como a redução de desperdícios e o uso racional de recursos.
- 7. As empresas adotaram ações para diminuir resíduos, emissões, o consumo de água e/ou de energia.
- 8. Durante a consultoria, a empresa passou a adotar o monitoramento de seus indicadores ambientais.

Dimensão: Engajamento dos Funcionários.

- 9. Na maior parte das empresas que você atendeu, os colaboradores participaram ativamente das reuniões, treinamentos e atividades propostas durante a consultoria.
- 10. Os colaboradores das empresas demonstraram participação ativa na implantação diária das melhorias.
- 11. A participação do empresário foi importante para o sucesso da consultoria.
- 12. A participação dos colaboradores e dos empresários contribuiu para melhorar o clima organizacional nas empresas atendidas.

Dimensão: Imagem.

- 13. O DF Mais reforçou a imagem das empresas como inovadoras e confiáveis.
- 14. O DF Mais reforçou percepções positivas de clientes e fornecedores em visitas.
- 15. Nas reuniões internas, os gestores reforçaram a reputação da empresa e a atração de novos negócios ao citar o DF Mais como parte da estratégia.
- 16. Durante a consultoria, a participação no DF Mais reforçou a imagem da empresa e gerou comentários positivos em redes sociais e grupos profissionais.

**AVALIAÇÃO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA DE PRODUTIVIDADE
SOB A PERSPECTIVA DOS IMPLEMENTADORES**

Dimensão: Inovação.

17. Nas empresas que você atendeu, o Programa DF Mais estimulou as equipes a testar novas soluções e melhorias em seus produtos ou serviços.
18. Nas empresas que você atendeu, o Programa DF Mais ajudou a testar maneiras mais rápidas de realizar as mesmas atividades.
19. Nas empresas que você atendeu, o Programa DF Mais ajudou a testar novas ideias ou tecnologias.
20. As empresas testaram e compartilharam boas práticas inovadoras, apresentadas pelo programa, entre áreas.

Dimensão: Satisfação dos Consultores.

21. Senti-me satisfeito com minha experiência como consultor no DF Mais.
22. Estou satisfeito a ponto de recomendar o Programa DF Mais a outras empresas.
23. Senti-me satisfeito com o apoio técnico e metodológico recebido para implementar a consultoria.
24. Ficarei satisfeito em participar de futuras edições do programa.