



Análise comparativa dos programas brasileiros de qualidade e produtividade:

GesPública e PGQP

Comparative analysis of the Brazilian quality and productivity programs

GesPública and PGQP

Thiago Favarini Beltrame (t_thiago@hotmail.com)

Alberto Souza Schmidt (thiagofbeq@gmail.com)

Resumo: *A busca pela excelência em gestão levou a criação de programas de qualidade e produtividade regionais e setoriais, que disseminaram conceitos e princípios utilizados em organizações de classe mundial. Dentro deste contexto, o objetivo é realizar uma análise comparativa dos Programas Gaúcho da Qualidade e Produtividade e o Nacional de Gestão e Desburocratização, considerados como referências nos seus âmbitos de atuação – regional e setorial. Este estudo caracteriza-se como pesquisa qualitativa e conduzida mediante o estudo de caso. No levantamento dos dados utilizou-se a pesquisa documental e bibliográfica, bem como documentos disponíveis na internet. Na consecução desta pesquisa elaborou-se o questionário, como instrumento de coleta de dados, que foram analisados qualitativamente. Os dados obtidos no desenvolvimento da pesquisa mostraram a importância da referida análise dos Programas, tendo em vista a melhoria dos processos gerenciais da esfera pública e privada, na disseminação de conceitos para a formação de uma cultura de excelência. Identificou-se os líderes representam um fator fundamental para que ocorra a implantação e manutenção dos Programas de qualidade. Ainda, foi possível notar, por meio dos entrevistados, que é importante a adoção dos modelos de excelência, como meio mais adequado para melhoria da gestão e obtenção de resultados sustentáveis.*

Palavras-chave: Qualidade; Programa de qualidade; Gestão da qualidade.

Abstract: *In the Brazil the search of excellence in management did create the programs of quality and productivity regional, which spread concepts and principles used in world-class organizations. within this context, the objective of this research is to conduct an analysis comparative of Programas Gaúcho da Qualidade e Produtividade and the Nacional de Gestão e Desburocratização. This study characterized as qualitative research conducted through the case study. In the he survey data was used to search documents and bibliographic, as well as documents available on the internet. This research was elaborated by means of questionnaire – instrument of data collection, which was analyzed qualitatively. The data obtained in the development of the research showed the significance of the analysis of programs, with a view to improving the management processes of public and private sphere, in the dissemination of concepts for the formation of a culture of excellence. It was identified that the leaders represent a fundamental factor for the implementation and maintenance of Quality Programs. It was also possible to not that it is important to adopt the*



models of excellence, as the most appropriate means to improve management and achieve sustainable results.

Keywords: Quality; Quality program; Quality management.

1. Introdução

O movimento pela Qualidade e Produtividade no Brasil, e isto ocorreu devido ao seu atraso em relação ao fenômeno da globalização, iniciado na década de 70. Dentro deste contexto, no final da década de 80, alguns países participavam de uma revolução tecnológica e gerencial, com a aplicação dos conceitos da gestão pela qualidade total, a participação da força de trabalho com questões de chão de fábrica e a certificação de sistemas, processos, produtos e serviços elevando a capacidade de competição entre empresas (FERNANDES, 2011).

Em 1986 foi lançado pelo governo, o Programa da Qualidade e Produtividade – ProQP, com o objetivo de melhorar a qualidade e aumentar a produtividade dos produtos e serviços. Já, em 1990, houve o lançamento do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – PBQP. Com o PBQP foram criados o Comitê Brasileiro da Qualidade da ABNT - CB-25, e o Sistema Brasileiro de Certificação – SBC, contribuindo para a adoção das Normas ISO. Conforme preconizava o PBQP, foi criado o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ (1991), como forma de incentivar as organizações, na busca da excelência da sua gestão (PNQ, 1991; FERNANDES, 2011).

Em outubro de 1992, no Rio Grande do Sul, foi estabelecido o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – PGQP. O PGQP é parte da Rede Nacional da Gestão formada pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, o qual possui o objetivo de disseminar os Fundamentos de Excelência da Gestão em parceria com entidades nacionais, estaduais e setoriais. Esta rede objetiva ampliar a quantidade de organizações que conhecem e adotam o Modelo de Excelência da Gestão – MEG, como referência para a melhoria da gestão organizacional (PGQP, 2019).

O Modelo de Excelência em Gestão - MEG é baseado nos Fundamentos de Excelência que expressam conceitos reconhecidos, internacionalmente, que traduzidos em processos gerenciais ou fatores de desempenho, apresentam requisitos encontrados em organizações



consideradas de Classe Mundial, formando a base dos Critérios de Excelência no setor público (FNQ, 2018). O Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública – QPAP foi lançado com a função de agente de mudança da cultura burocrática, vigente para uma cultura gerencial (BRASIL, 1999). A implantação do Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública baseou-se em ciclos de autoavaliação, com posterior construção de plano de melhoria da gestão, utilizando uma linguagem voltada para o serviço público, sendo elaborado o primeiro instrumento de avaliação da gestão na administração pública. A partir de 2000, foi dada uma nova denominação: Programa da Qualidade no Serviço Público - PQSP, não mais como instrumento legal de reforma de estado, mas sim como agente de mudança cultural. O Programa da Qualidade no Serviço Público passou por uma reestruturação em suas funções e a fusão com a Desburocratização, assumindo a denominação de Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública (GESPÚBLICA, 2017).

O objetivo geral deste estudo é realizar uma análise comparativa dos Programas Gaúcho da Qualidade e Produtividade – PGQP e o Nacional de Gestão e Desburocratização – GesPública considerados como referências nos seus âmbitos de atuação – regional e setorial. Pretende-se, portanto, comparar os programas citados e analisá-los criticamente com o objetivo de criar uma fonte de *Benchmarking*. A discussão realizada durante a pesquisa busca ser uma forma de consulta sobre o tema qualidade, com foco na administração pública.

2. Referencial teórico

No capítulo do referencial teórico será abordado conceitos relativos ao movimento pela qualidade no Brasil, em que se identificará os primeiros movimentos pela busca da qualidade no País. Após, será realizado uma contextualização a respeito da administração pública e, ainda, será abordado os conceitos relativos aos Programas GesPública e PGQP.

2.1 O movimento pela qualidade no Brasil

Os primeiros movimentos pela Qualidade e Produtividade surgiram na indústria, no final da década de 50 (MARTELI, 2011), em função da política de substituição das



importações, com a concessão de subsídios às exportações e a fixação de tarifas de proteção a vários produtos nacionais. O parque industrial brasileiro, em função das políticas de proteção de mercado começava, no final dos anos 70, a apresentar problemas decorrentes de seu atraso tecnológico (FERNANDES, 2011).

O crescimento industrial no país deu-se, principalmente, devido às estratégias adotadas de proteção, promoção e regulação de mercado. Nesta década iniciava o fenômeno da globalização no mundo, associada a uma revolução tecnológica e gerencial, com a aplicação de conceitos da gestão pela qualidade total e o envolvimento da força de trabalho na melhoria dos processos. Como consequência dessas mudanças houve o aumento da competição entre empresas e países a partir do final dos anos 80 (ALGARTE; QUINTANILHA, 2000).

No Brasil, com o objetivo de promover a qualidade, aumentar a produtividade, reduzir custos e incrementar a competitividade de produtos e serviços, o Governo Federal lançou em 1986, o Programa da Qualidade e Produtividade – ProQP, contendo quatro Subprogramas Gerais, com ações do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico – PADCT voltadas à gestão, recursos humanos e infraestrutura. O surgimento da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (1991), atualmente Fundação Nacional da Qualidade, ocorreu na esteira dos acontecimentos gerados pela abertura da economia brasileira no início da década de 90, e em especial, a criação do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) (FERNANDES, 2011).

2.1 A Qualidade na Administração Pública no Brasil

O Governo Federal, pelo Decreto Nº 99.675, lançou o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – PBQP, definindo um conjunto de ações indutoras para a modernização industrial e tecnológica do país (BRASIL, 1990).

O PBQP tem seus objetivos ampliados em 1993, com a criação do Subprograma da Qualidade e Produtividade na Administração Pública, focando a disseminação entre os servidores, do uso das ferramentas da qualidade para a análise e melhoria de processos. Ainda, por meio do programa destaca-se o papel do gestor público, o qual ganhou notoriedade a partir dos anos 30, com a primeira reforma empreendida no setor público brasileiro e remonta à dicotomia existente entre política e administração” (SILVA; FADUL, 2011).



Seguindo as novas diretrizes do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995), o Subprograma Setorial da Qualidade na Administração Pública foi reestruturado em 1995 e passou a denominar-se Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública – QPAP, vinculado ao Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE (extinto em 1999) (FERNANDES, 2011). Em 11 de janeiro de 2000, através do Decreto nº 3.335, o Programa Nacional de Desburocratização retorna e uma rede de comitês é instituída. O Programa tem seu nome alterado para Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP, mudando o foco, de envolvimento dos servidores com a melhoria dos processos, para um programa geral, de orientação do setor público para o ambiente externo (BRASIL, 2000).

O Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP), pelo Decreto nº 5.378 de 2005, foi reestruturado, passando a denominar-se Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública. Em 20 de janeiro de 2012, através do Decreto nº 7.675, foi criada a Secretaria de Gestão Pública – SEGEP, como resultado da fusão da Secretaria de Gestão – SEGES e Secretaria de Recursos Humanos – SRH do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (BRASIL, 2012).

Destaca-se a importância da administração pública, pois o seu papel estende - se para a construção da inteligência e resiliência com os cidadãos, outros setores e nações através da capacidade coletiva para aprender, mudar e se adaptar ao ambiente (ANGELIS, 2013).

2.1.1 O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública) foi instituído pelo Decreto no 5.378, de 23 de fevereiro de 2005 com a missão de: “promover a gestão pública de excelência, visando contribuir para a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do País” (DOCUMENTO DE REFERÊNCIA, 2009). Conforme o Portal da Gestão Pública (2009), o GesPública foi desenvolvido para incentivar órgãos públicos a aprimorarem a qualidade de seus serviços ao implementarem



novos sistemas de gestão, participando de um processo de autoavaliação com premiações para as melhores práticas gerenciais voltadas à qualidade dos serviços aos cidadãos. Para Almeida et al. (2012) o “GesPública forneceu as condições para que a organização pública melhorasse seu desempenho, com o uso de uma sistemática de planejamento, análises, implantação e controle, podendo ser um instrumento de controle social”. Destaca-se que a partir do Decreto 9.094/17 o Programa foi revogado, porém o mesmo pode vir a permanecer como uma referência para instituições públicas que busquem um sistema de qualidade em sua gestão (GesPública, 2017).

2.1.2 O Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – PGQP

O Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP) foi lançado no Rio Grande do Sul, no dia 15 de outubro de 1992, numa articulação de segmentos representativos da sociedade rio-grandense, envolvendo parcerias entre o setor público e a iniciativa privada (PGQP, 2019). Tem o objetivo de disseminar os conceitos e a ferramentas da qualidade no estado, com o intuito de promover iniciativas voltadas ao aprimoramento dos produtos e serviços das empresas gaúchas e, conseqüentemente, da melhor qualidade de vida da população do Estado (PGQP, 2019). Critérios de prêmios regionais, tais como o PGQP, estão alinhados aos Critérios de Excelência da FNQ, sendo constituídos por oito critérios de mesmos elementos estruturais e com base nos fundamentos da excelência, diferem, apenas nos itens que avaliam o grau de maturidade do sistema de gestão da organização. O PNQ representa um modelo sistêmico de gestão organizacional que toma por base os conceitos dos fundamentos da excelência e, o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) (FNQ, 2019). Este modelo estabelece oito critérios fundamentais para a avaliação das organizações, os quais são: Pensamento sistêmico, Aprendizado organizacional e inovação, Liderança transformadora, Compromisso com as partes interessadas, Adaptabilidade, Desenvolvimento sustentável, Orientação por processos e Geração de valor (FNQ, 2019).



3. Metodologia

Este estudo caracteriza-se como pesquisa qualitativa, sem tratamento estatístico, e conduzida mediante o estudo de caso, pois será realizada uma análise somente no que diz respeito aos dois programas já citados (GesPública e PGQP). Na consecução desta pesquisa elaborou-se um questionário, como instrumento de coleta de dados, que foram analisados qualitativamente. Como o objetivo desta pesquisa é comparar os programas GesPública e PGQP identificando as suas similaridades e diferenças, o método qualitativo foi escolhido com o propósito de captar as percepções de diferentes participantes dos programas.

A pesquisa qualitativa tem como particularidade a possibilidade de descrever qualidades de um determinado fenômeno ou objeto de estudo. Para isto, foi adotado, como procedimento a aplicação de questionários estruturados individuais com perguntas abertas, para os examinadores e/ou avaliadores participantes dos programas em estudo. Os questionários foram enviados diretamente para estes através dos comitês regionais do PGQP e núcleos do Rio Grande do Sul e Santa Catarina do GesPública.

Quanto aos fins, esta pesquisa é descritiva e exploratória, pois busca identificar e analisar as características dos programas GesPública e PGQP, por meio de entrevistas com seus participantes. Exploratória, pois visa explicar e avaliar o fenômeno, isto é, a comparação dos dois programas e analisar os seus resultados.

As questões utilizadas no questionário foram formuladas a partir do referencial teórico apresentado e, dos principais objetos de comparação, sendo que o objetivo geral do questionário foi realizar a análise comparativa dos Programas Gaúcho da Qualidade e Produtividade – PGQP e o Nacional de Gestão e Desburocratização – GesPública.

No PGQP o questionário apresentou três seções objetivando identificar as dificuldades referentes a implementação do programa, o cumprimento, ou não, dos objetivos propostos e as medidas de aprimoramentos do programa. Em relação ao GesPública, o questionário objetivou identificar as dificuldades apresentadas na implementação do Programa nas organizações e o cumprimento dos objetivos do Programa. No Gespública 10 participantes responderam a pesquisa, entre eles: Examinador do Prêmio Qualidade do Governo Federal; Examinador do Prêmio Qualidade RS; Avaliador do PGQP; Examinador do Prêmio SAGRI;



Instrutor do Sistema de Avaliação PGQP; Examinador do Prêmio Qualidade do Governo Federal; Membro do Núcleo Estadual do GesPública RS.

Do PGQP foram 15 participantes da pesquisa, entre eles: Instrutores do Prêmio Qualidade RS; Examinador do Prêmio Qualidade RS; Avaliador do PGQP; Juiz do Prêmio Qualidade RS; Membro da Comissão Técnica do PGQP; Presidente de Comitê regional; Relator técnico do Prêmio Qualidade RS.

4. Resultados e discussões

4.1 Análise do instrumento de pesquisa dos respondentes do GesPública

Questionou-se quais são as principais dificuldades encontradas na implementação do GesPública nas organizações. A maioria, cerca de 50%, identificou o apoio da alta administração como a dificuldade predominante (Tabela 01).

Tabela 01: Principais dificuldades na implantação do GesPública.

Dificuldades	%
Baixo conhecimento dos critérios de avaliação	5,9%
Apoio da alta administração	47,1%
Meios e formas de comunicação	5,9%
Falta de preocupação a longo prazo	5,9%
Falta de compromisso do governo federal	11,8%
Descréditos dos funcionários	11,8%
Mudanças de diretrizes	5,9%
O esclarecimento	5,7%

Fonte: Os autores (2017)

Abordou-se a credibilidade do programa, ou seja, foi questionado se o entrevistado crê na credibilidade do mesmo e 50% não acredita. Dentre os motivos destaca-se a falta de compreensão do programa como uma diretriz a ser seguida pelo órgão, desconhecimento em gestão e não divulgação de bons resultados em instituições que implantaram o programa. A maioria respondeu que acredita existir dificuldade de entendimento dos instrumentos devido a motivos como: o não entendimento dos critérios de excelência e seus requisitos e a complexidade do sistema de avaliação. Quanto à motivação da força de trabalho para a participação no Programa, a maioria apontou não existir a mesma, tendo como principal



motivo a falta de estímulo da alta direção. A falta de motivação é considerada uma causa para a resistência ao Programa para muitos dos entrevistados.

Foi questionado se o envolvimento com o Programa nas organizações é total ou restringe-se somente a um setor, e 85% dos respondentes acredita estar restringido somente aos núcleos. Ainda, creem que os programas de qualidade sempre são restritos a um pequeno grupo, caso não ocorra com o apoio de uma liderança sólida e inspiradora. Ademais, a maior parte diz que os dados do Programa preenchidos pelas organizações não refletem realmente a realidade total da organização e 83% consideram que o Programa necessita ampliar aspectos motivacionais possibilitando, assim, o sucesso do mesmo. Ainda, entre os motivos citados está o não comprometimento com a melhoria da gestão.

As principais ações citadas para diminuir as resistências e aumentar a credibilidade do Programa estão voltadas para o envolvimento da alta administração com este. Logo, verifica-se pelas respostas a pouca participação da alta administração com o Programa, cabendo à implantação a um pequeno grupo de pessoas. O custo de implantação do Programa seria considerado baixo pela maioria dos entrevistados, não sendo obstáculo para realização do mesmo.

Do grupo de questões que discutem o cumprimento dos objetivos do GesPública, observou-se que dos dez entrevistados, cinco consideram que o GesPública não cumpre com os seus objetivos devido a falta de capilaridade e a necessidade de implantação em mais organizações. Como sugestão de novos indicadores está a definição do GesPública por segmento de acordo com a ênfase de cada mercado de atuação.

Dos dez entrevistados, nove responderam que o Programa não está entre as prioridades das organizações. Trabalho com as lideranças, mecanismos indutores na legislação, disseminação de cursos de gestão e de motivação de pessoas são alguns fatores considerados para a priorização do Programa nas organizações.

A maioria considerou a estrutura do GesPública, com a utilização de núcleos, adequada, havendo considerações sobre a excessiva dependência de voluntários no desenvolvimento das atividades. Nota-se que a maioria (57%) acredita ser eficiente a estrutura de atuação do Programa, por meio da utilização do trabalho voluntário através dos núcleos (Tabela 02).



Tabela 02: A estrutura de atuação do programa é eficiente?

Opinião	%
Sim	57%
Não	29%
Em parte	14%

Fonte: Os autores (2017)

Um dos entrevistados disse que “como os voluntários necessitam mesclar sua atuação no núcleo com as obrigações do trabalho, em geral o Gesública deixa de ser prioridade. Sem contar que a dificuldade em obtenção de recursos para ampliar o trabalho do núcleo, por muitas vezes, limita a atuação junto às organizações”.

4.1.2 Análise do instrumento de pesquisa dos respondentes do PGQP

Do grupo de questões que abordam as dificuldades apresentadas na implementação do PGQP nas organizações, os apontamentos foram relacionados com o empenho dos líderes nas empresas, falta de comprometimento na implantação, suporte e apoio para o desenvolvimento do PGQP. Para a maioria dos respondentes a falta de liderança foi considerada como a principal dificuldade, pois acarreta a baixa participação dos colaboradores nas ações que demandam a implantação e a manutenção do Programa.

Observa-se um equilíbrio entre os entrevistados que acreditam no Programa e aqueles que creem na falta de credibilidade. Para aqueles que creem na falta, o principal motivo destacado foi que a mesma é afetada pela baixa qualificação dos examinadores e os resultados não são em curto prazo. Os avaliadores/examinadores acreditam que exista dificuldade, pela força de trabalho, de entendimento dos instrumentos de avaliação do PGQP. Entre as causas citadas estão: a linguagem requer prática na utilização, falta de qualificação e conhecimentos em gestão.

Verifica-se que não há consenso quanto à motivação da força de trabalho para participar do PGQP. Os entrevistados consideram que se esta força não está motivada é devido a causas como: falta de promoção desta pela alta direção, falta de apoio pela liderança e a implementação do Programa ser, na maioria das vezes, um trabalho extra a rotina. Dos respondentes, 60% acreditam não ser a falta de motivação um obstáculo para a implantação



do programa e citam outras causas como: acomodação e a desqualificação da força de trabalho.

Para os entrevistados o envolvimento é realizado em grupo, no entanto, acreditam que quando há uma liderança forte e comprometida esta pode influenciar na participação das pessoas. Para seis entrevistados os dados preenchidos nas avaliações não representam a realidade empresarial, pois existe uma falta de compreensão dos critérios e também há pressão de pontuação maior. E, para oito entrevistados, os dados expressam a realidade das empresas. Ainda, foram citadas as dificuldades referentes a dados sigilosos e a fragilidade gerencial.

De acordo com entrevistados ações como: comprometimento da liderança, disseminação de cursos de gestão, motivação, fóruns, divulgação dos benefícios do PGQP e visitas às empresas que já implantam o Programa são práticas que auxiliam na consolidação do mesmo. Muitas vezes, o envolvimento fica restrito a um grupo de colaboradores encarregados da difusão do Programa na empresa e isso acarreta em um desconhecimento do sistema de gestão como um todo pelos membros das organizações.

Grande parte dos respondentes entende que o custo não é um obstáculo na implementação do Programa. No entanto, para as microempresas o custo da capacitação e treinamento pode gerar custos. Outro aspecto mencionado é o custo das horas extras trabalhadas visando o PGQP, e não nas tarefas rotineiras da empresa, pelos colaboradores. Para nove dos entrevistados faltam referenciais em processos e resultados, como escolas e prefeituras e referenciais de empresas de pequeno porte. Por meio dessas referências seria possível a realização de *Benchmarking*.

Do grupo de questões que abordam o cumprimento dos objetivos do PGQP, destaca-se que do total de entrevistados, seis acreditam que o Programa cumpre seus objetivos; quatro destacam que em parte e dois relatam que o mesmo não cumpre os objetivos. Para um dos respondentes o cumprimento varia de região para região. Diferentes aspectos foram citados para que o Programa cumpra os objetivos: deve haver uma orientação melhor para a implantação de melhorias; ações concretas que gerem resultados; faz-se necessário atingir a



micro e pequena empresa; disseminar os conceitos e o próprio PGQP na academia e empresas e, por fim, intensificar a troca experiências entre empresas.

Dos quinze entrevistados, seis responderam que os indicadores atuais são suficientes para avaliar o Programa. Outros oito dizem que os indicadores não são suficientes, necessitando ser revistos, pois alguns não refletem a realidade e algumas áreas ficam descobertas. Oito responderam que há a necessidade de ampliar aspectos motivacionais, principalmente, para participantes individuais voluntários, comitês e lideranças. Doze avaliadores/examinadores consideram que o Programa não consiste nas prioridades das organizações.

A maioria acredita que a estrutura do Programa, através de um sistema de Rede de Comitês, é totalmente inadequada ou em parte e sugerem ações como a profissionalização das atividades, a disponibilização de recursos aos Comitês e a redução da dependência de voluntários. Existe a necessidade de adequação dos Comitês com a maior aproximação junto às organizações, apesar das dificuldades estruturais, organizacionais e financeiras enfrentados por estes.

Quanto aos aspectos que devem ser modificados e/ou instituídos estão: a profissionalização das atividades, melhorar a atuação dos comitês e secretaria executiva com maior aproximação das empresas e voluntários e a cobrança de preços mais acessíveis às empresas.

4.2 Análise comparativa das respostas

Após a leitura do instrumento de pesquisa, conforme a ordem das questões, e consolidadas as ideias principais que ressaltam pontos de convergência e pontos de divergência entre os respondentes, efetuou-se a análise comparativa das respostas sobre os Programas em estudo (Quadro 01). Destaca-se que os questionários aplicados apresentam as mesmas questões com especificidade para cada um dos programas.

Quadro 01- Análise comparativa das respostas referente ao GesPública e PGQP.

	GesPública	PGQP
Dificuldades de	Há e são: falta de envolvimento da	Há e são: a falta de empenho dos



implantação do Programa	alta direção, a não determinação do governo federal na aplicação desta ferramenta e a mudança de lideranças com a consequente mudança de política.	líderes na empresa e pouco suporte/apoio para o desenvolvimento do programa.
A principal dificuldade encontrada para a implantação do Programa	O não comprometimento da alta direção.	A falta de liderança nas organizações, pois acarreta em baixa participação dos colaboradores nas ações que demandam a implantação e a manutenção do programa.
Cumprimento dos objetivos	Metade dos respondentes consideram que os objetivos não são cumpridos, devido a motivos como a falta de capilaridade e a necessidade de implantação em mais organizações; pouco envolvimento do governo federal com as ações do Programa é considerado o principal motivo.	Muitos respondentes consideram que os objetivos são cumpridos, sendo as causas daqueles que não consideram o cumprimento: a necessidade de mobilização com disseminação contínua do conhecimento nas diferentes regiões do Estado do RS; a redução da dependência de trabalho voluntário; orientação melhor para a implantação de melhorias; ações concretas que gerem resultados; a falta de atingir a micro e pequena empresa; a necessidade de disseminar os conceitos e o próprio PGQP na academia e empresas e a necessidade de intensificar a troca de experiências empresariais.
Envolvimento das pessoas com o Programa	Para a maioria dos respondentes, o envolvimento é de um grupo de pessoas ou setor, podendo permear a organização quando houver apoio da alta administração.	Grupo de pessoas ou setores, podendo permear a organização.
A falta de referência como obstáculo para a implementação do Programa	Não há consenso entre os respondentes quanto à falta de referenciais como obstáculo para a implementação.	Para a maioria dos respondentes, faltam referenciais em processos e resultados em escolas e prefeituras, assim como informações sobre o custo da não qualidade e dados de empresas com pequeno porte.
Falta de credibilidade do Programa pela força de trabalho	Não houve consenso.	É considerado, para muitos, como um programa com credibilidade, sendo reconhecido nacionalmente.
Motivação da força de trabalho	Há uma inexistência, tendo como principal motivo a falta de estímulo da alta direção.	Verifica-se que não há consenso entre os respondentes quanto à motivação da força de trabalho. Alguns consideram que a força de trabalho desmotivada é devido a causas como: falta de promoção da motivação pela alta direção, falta de apoio da liderança e a implementação do Programa ser uma atividade extra à rotina.



Custo de implantação	O custo de implantação é considerado baixo pela maioria dos respondentes, não sendo um obstáculo para a sua implantação.	Considerado baixo, porém em microempresas os custos poderão ser significativos para a capacitação e treinamento.
Estrutura atual do Programa	A maioria dos respondentes considera a estrutura, com a utilização de núcleos estaduais, adequada. Porém houve considerações sobre a excessiva dependência de voluntários no desenvolvimento das atividades.	Tem a sua estrutura inadequada ou em parte não adequada. Os respondentes consideram a necessidade de adequação dos Comitês com a maior aproximação junto às organizações.
Consolidação	Para a maioria dos entrevistados, não está consolidado, fato que pôde ser percebido a partir de 2017 com a extinção do Programa.	É considerado consolidado no Estado, mas pode ocorrer o seu fracasso devido às dificuldades estruturais, organizacionais e financeiras enfrentadas pelos comitês regionais e setoriais.

Fonte: Os Autores (2017)

Verifica-se que a participação da liderança é um item em demasiado citado para que ocorra a implantação e manutenção dos Programas. Destaca-se que de acordo com Fagundes (2007) o “líder” é uma dimensão individual da competência de liderança, a qual também deve ser considerada e desenvolvida na dimensão coletiva da organização. A maioria dos entrevistados considerou os dados preenchidos pelas organizações como o reflexo de sua realidade, podendo haver distorções devido a causas como erros de interpretação dos critérios de excelência, pressão por pontuação maior e, falta de comprometimento com a melhoria da gestão. No que diz respeito ao PGQP, dos 15 respondentes, somente seis responderam que os indicadores atuais são suficientes.

5. Conclusões

Com a pesquisa de campo, aplicada com participantes dos programas, foi percebido que, os conhecedores do GesPública e PGQP são unânimes em afirmar a importância da adoção dos modelos de excelência, como meio mais adequado para melhoria da gestão e obtenção de resultados sustentáveis. Apontaram como dificuldades à implantação do GesPública: a falta de envolvimento da alta direção, determinação do governo federal na aplicação desta ferramenta e a mudança de lideranças com a consequente mudança de



política. Para os respondentes do PGQP as dificuldades apontadas estão relacionadas com a falta de empenho dos líderes na empresa, como falta de comprometimento na implantação, suporte e apoio para o desenvolvimento do programa.

O GesPública e o PGQP não são considerados programas prioritários nas organizações, exigindo conscientização da alta direção assim como mecanismos indutores na legislação dentre outros para se tornar prioritários. A adequação dos critérios de avaliação, voltada para o atendimento das necessidades ou diretrizes da administração pública, pode levar a institucionalização do modelo de excelência e a vinculação do alto escalão do governo com o GesPública. Constatou-se, neste estudo, que os processos de autoavaliação e premiação dos Programas Gaúcho da Qualidade e Produtividade – PGQP e o Nacional de Gestão e Desburocratização – GesPública utilizando como referência o Modelo de Excelência da Gestão – MEG se alinham, constituindo-se em ferramentas efetivas para a avaliação da eficiência e da eficácia da gestão.

Referencias

- ALGARTE, W.; QUINTANILHA, D. **A história da qualidade e o Programa Brasileiro da Qualidade e produtividade**. Rio de Janeiro, 2000.
- ALMEIDA, E. T.; SCARTEZINI, L. M. B. **Aspectos gerais do programa nacional de gestão e desburocratização – GesPública**. Anuário de produções acadêmico-científicas dos discentes da Faculdade Araguaia. Goiânia, 2012.
- ANGELIS, C. T. **Uma proposta de um modelo de inovação e inteligência governamental**. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 10, n.3, p. 297-324, 2013.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública –PQGF; Documento de Referência; Fórum Nacional 2008/2009 / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão**. - Brasília: MP, SEGES, 2009.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP: Instrumento de avaliação da gestão pública Ciclo 2008-2009**. Brasília, DF: MP/Secretaria de Gestão, 2008.
- BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Estado**. Brasília, DF: MARE/Presidência da República, 1995. 84p.
- BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública**. Caderno 4, Brasília, DF: MARE/Coordenação Executiva do Programa da Qualidade, 1997. 59p.



BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública – QPAP: Orientações para a Implantação da Transformação Gerencial nas Organizações Públicas**. Brasília, DF: MP/Coordenação Executiva do PQGF, 1999. 50p.

_____. Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. **Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências**.

_____. Decreto nº 7675, de 20 de janeiro de 2012. **Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**.

FAGUNDES, P. M. **Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e gestão: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal**. 146 f. Dissertação (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

FERNANDES, W. A. **O movimento da qualidade no Brasil**. Inmetro, Essential Idea Publishing, 2011.

FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência**. São Paulo: FQN, 2016.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios Compromisso com a Excelência/Critérios Rumo à Excelência**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2016.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/>>. Acesso em: 26/04/2019.

GESTÃO PÚBLICA, GESPÚBLICA. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/>>. Acesso em 15/08/2017.

MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. Critérios rumo à excelência. 6ª edição, 2011.

PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE, PNQ. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/>>. Site institucional. Acesso em: 26/09/2019.

PGQP - Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade. Disponível em:<www.mbc.org.br/mbc/pgqp/>. Site institucional. Acesso em: 27/09/2019.

SILVA, L. P., FADUL, E. M. C. **A percepção dos gestores públicos estaduais sobre o seu papel na implantação de novos padrões de eficiência na gestão pública: O caso Gespública**. APGS, Viçosa, vol. 3, n. 2, pp. 257-278, 2011.