

## Percepção dos avaliadores dos Programas Brasileiros de Qualidade e Produtividade: O caso do PGQP

Alberto Souza Schmidt (UFSC) albertoschmidt56@gmail.com  
Pedro Antônio de Melo (UFSC) pedro.inpeau@gmail.com  
Elisabeth Silveira (UFSM) beth1nha@hotmail.com  
Thiago Favarini Beltrame (UFSM) t\_thiago@hotmail.com

### Resumo:

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 com o objetivo de disseminar os conceitos e a ferramentas da qualidade no estado. O objetivo desta pesquisa é analisar a percepção dos avaliadores e/ou examinadores do 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 é descritiva e exploratória, pois busca identificar e analisar as características do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, conduzida mediante o estudo de caso. No levantamento dos dados utilizou-se a pesquisa documental e bibliográfica, bem como documentos disponíveis na internet. Os principais resultados encontrados são demonstrados no decorrer do trabalho, porém, destaca-se que por meio da pesquisa identificou-se que o PGQP não é considerado programa prioritário nas organizações, exigindo conscientização da alta direção assim como mecanismos indutores na legislação dentre outros para se tornar prioritários. Ainda, nota-se que a maioria dos respondentes aponta a falta de liderança como a principal dificuldade na implantação do programa.

**Palavras chave:** Qualidade, PGQP, Estudo de caso.

## Perception of evaluators of the Brazilian Program of Quality and Productivity: The Case of the PGQP

### Abstract

The Gaúcho Program of Quality and Productivity (PGQP) rise in Rio Grande do Sul, on October 15, 1992, a joint representative segment of society Rio Grande, involving partnerships between the public and private sectors with the aim of disseminate the concepts and tools of quality in this state. The objective of this research is to analyze the perception of the evaluators and/or examiners PGQP identifying their similarities and differences. The qualitative method was chosen to capture the perceptions of different participants of the programs. The research is descriptive and exploratory, it seeks to identify and analyze the characteristics of the Gaucho Quality and Productivity, conducted by the case study. The survey data was used to search documents and literature, as well as documents available on the internet. The main results are presented at long of this work, however, highlights that through research identified that the PGQP program is not considered a priority in organizations, requiring awareness of senior management as well as inducing mechanisms in legislation among others to become priority. Still, we note that the majority of respondents cite the lack of leadership as the main difficulty in implementing the program.

**Key-words:** Quality, PGQP, Case study.

## 1. Introdução

É recente 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.

É lançado em 1986, pelo governo, o Programa da Qualidade e Produtividade – ProQP com o objetivo de melhorar a qualidade e aumentar a produtividade dos produtos e serviços. Este programa constituía-se de quatro Subprogramas que continham basicamente as ações do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico – PADCT, nos aspectos de Gestão, Recursos Humanos e Infraestrutura. Apesar de sua importância o ProQP não é considerado pelos empresários que, devido aos altos índices inflacionários, vigentes na década de 80, preferiam buscar investimentos em aplicações financeiras e não em aspectos que poderiam melhorar o processo produtivo e, assim, deixando de atender os objetivos do programa. Em outubro de 1992 é lançado no Rio Grande do Sul, o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – PGQP. Sendo um programa regional atua na promoção da excelência da gestão nos setores Público, Privado e o Terceiro Setor, tendo como foco a sustentabilidade com missão de promover a competitividade do Estado.

Atualmente, o PGQP reúne 79 comitês setoriais e regionais, com a adesão de mais de 9 mil organizações, entre representantes da iniciativa privada, de órgãos públicos e do terceiro setor. Contando, ainda com 500 organizações premiadas e mais de 250 mil pessoas capacitadas, com 1,3 milhão de pessoas envolvidas. Dos 79 comitês, 41 são regionais e 38 setoriais em serviços, indústria, comércio, educação, serviço público e saúde.

O PGQP é parte da Rede Nacional da Gestão formada pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ com o objetivo de disseminar os Fundamentos de Excelência da Gestão em parceria com entidades nacionais, estaduais e setoriais. Esta rede tem o objetivo de ampliar a quantidade de organizações que conhecem e adotam o Modelo de Excelência da Gestão – MEG, como referência para a melhoria da gestão organizacional.

Observou-se que não existem pesquisas no Brasil, que tenham como objetivo a análise a partir da percepção dos avaliadores/examinadores acerca do impacto do PGQP para verificar a consistência das mudanças implementadas na sua história, tendo em vista que este programa é referência no âmbito de sua atuação - regional e setorial. A premissa básica do programa é a busca da excelência na gestão, buscando referenciais como o Modelo de Excelência da Gestão - MEG.

## 2. Referencial teórico

### 2.1 O movimento pela qualidade no Brasil

Os primeiros movimentos pela Qualidade e Produtividade surgiram na indústria, no final da década de 50, 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. 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 brasileiros, 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 PADCT com a coordenação do Ministério da Ciência e Tecnologia constituiu-se, em fonte de recursos para o fomento à pesquisa em ciência e tecnologia no país.

O Subprograma Tecnologia Industrial Básica – TIB envolvendo o conjunto de conhecimentos relativos às áreas de metrologia, normalização, avaliação da conformidade, tecnologias de gestão, serviços de suporte à propriedade industrial e serviços de informação tecnológica industrial, desenvolveu várias ações como o Projeto de Especialização em Gestão da Qualidade – PEGQ que continha o: Programa de Capacitação para a Qualidade, destinado a apoiar os Programas de Qualidade em empresas públicas e privadas; Programa de Capacitação de Multiplicadores, destinado a capacitar ou complementar a capacitação de entidades que atuassem ou pretendessem atuar em atividades de treinamento, consultoria e prestação de serviço em gestão da qualidade; Programa de Cooperação Externa, destinado a complementar a capacitação de dirigentes e técnicos envolvidos com a implantação de programas de qualidade e; Programa Cooperativo para a Gestão Avançada da Qualidade, destinado a apoiar empresas com capacidade multiplicadora que estivessem conduzindo programas de qualidade com sucesso.

O Programa de Formação de Recursos Humanos em Áreas Estratégicas – RHAE criado em 1987, pelo Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT e atualmente denominado Programa de Capacitação de Recursos Humanos para o Desenvolvimento Tecnológico com execução do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, contribuiu com o movimento pela qualidade no Brasil, possibilitando a participação de especialistas brasileiros, da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, nas reuniões promovidas pelos Comitês Técnicos responsáveis pelas normas internacionais ISO 9000 e ISO 14000.

Ao final da década de 80, o ProQP com suas ações, não foi capaz de atingir todos os seus objetivos, principalmente devido aos altos índices de inflação, que faziam com que os empresários, substituíssem os ganhos de produtividade por aplicações financeiras, colocando o progresso técnico como não prioritário. Visando reestruturar o parque produtivo nacional, com capacitação tecnológica, adequação do modelo empresarial, melhoria da qualidade e aumento da produtividade, em 1990 é lançada a Política Industrial e de Comércio Exterior – PICE.

Os fundamentos da PICE estavam baseados na inserção do país no contexto internacional de competitividade e globalização, com a utilização de três mecanismos: Programa de Apoio à Capacitação Tecnológica da Indústria – PACTI, com o objetivo de apoiar, orientar e articular ações relativas à capacitação tecnológica da indústria; Programa de Competitividade Industrial – PCI, com as finalidades de desenvolver os setores de tecnologia de ponta e reestruturar os setores industriais e de serviços para obter padrões internacionais e o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – PBQP.

A criação do PBQP (1990) contribuiu para a adoção das Normas ISO 9000 no Brasil, a criação do Comitê Brasileiro da Qualidade da ABNT – CB 25 e a concepção do modelo para

o Sistema Brasileiro de Certificação – SBC. 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).

## 2.2 Avaliação e Premiação da Gestão – FNQ/PNQ

O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) foi criado em 6 de maio de 1991, pelo Comitê Nacional da Qualidade e Produtividade do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP) como resultado da iniciativa de 39 organizações privadas e públicas com o objetivo de incentivar os melhores modelos de gestão da qualidade. A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, atualmente, Fundação Nacional da Qualidade, criada com este objetivo, promoveu o primeiro ciclo de premiação em 12 de novembro de 1992 (ALGARTE, 2000).

O Prêmio Nacional da Qualidade tem atualmente como objetivos principais: estimular o desenvolvimento cultural, político, científico, tecnológico, econômico e social do Brasil; fornecer para as organizações um referencial (modelo) para um contínuo aperfeiçoamento; conceder reconhecimento público e notório à excelência da qualidade da gestão para organizações de classe mundial; e, divulgar as práticas de gestão bem-sucedidas, com vistas ao *benchmarking* (FNQ, 2011).

O governo dos Estados Unidos da América, em meados dos anos 80, com o objetivo de incentivar a busca de um conjunto de conceitos capazes de orientar as suas organizações. Em resposta ao crescimento das indústrias japonesas, contratou a Consultoria Mckinsey para conduzir um estudo em empresas consideradas de Classe Mundial, ou “ilhas de excelência” no país, visando identificar o que elas possuíam em comum que as tornavam diferentes das demais empresas.

O estudo realizado pela consultoria apresentou como resultado a identificação de fundamentos básicos, denominados “fundamentos de excelência”, necessários para a formação de uma cultura de gestão voltada para a obtenção de resultados e desta forma, tornar as organizações mais competitivas. Esses fundamentos, posteriormente, foram desdobrados em requisitos de gestão, e agrupados por critérios, originando o modelo e ao Prêmio Malcolm Baldrige, ou *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA), em 1987.

As primeiras edições do Prêmio Nacional da Qualidade adotaram os critérios do modelo americano Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNOA). Sendo que, em 2000, foi desenvolvido um modelo próprio para o PNQ, denominado Modelo de Excelência em Gestão (MEG) e, iniciou-se o movimento de regionalização, com a criação de premiações congêneres nos estados da federação.

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). Este modelo estabelece oito critérios fundamentais para a avaliação das organizações.

## 2.3 Fundamentos e Critérios de Excelência

O Modelo de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, desde a sua criação, mantém-se atualizado por meio de um processo de aprendizado sistemático, com base nos principais prêmios e incorporando os novos valores de gestão de organizações excelentes (GUARAGNA, 2004).

De acordo com a FNQ (2011), o Modelo de Excelência do PNQ reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de muitas organizações e especialistas, do Brasil e do exterior. Constituído-se, dentro deste contexto numa ferramenta de gestão que permite diagnosticar o estágio de desenvolvimento gerencial e planejar ações visando à melhoria contínua. Este instrumento possibilita a qualquer tipo de organização, seja pública, privada, com ou sem finalidade de lucro, avaliar o seu sistema gerencial e o seu desempenho em relação às melhores práticas adotadas por organizações de alto desempenho.

O modelo enfatiza a utilização dos fundamentos às operações da organização, de maneira continuada e de acordo com o seu perfil e estratégias, segundo oito Critérios de Excelência, que são: Liderança (1); Estratégias e Planos (2); Clientes (3); Sociedade (4); Informações e Conhecimento (5); Pessoas (6); Processos (7) e Resultados (8). Atualmente, o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) possui 11 Fundamentos, que são eles: Pensamento Sistêmico; Aprendizado Organizacional; Cultura e Inovação; Liderança e Constância de Propósitos; Orientação por Processos e Informações; Visão de Futuro; Geração de Valor; Valorização de Pessoas; Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado; Desenvolvimento de Parcerias; e Responsabilidade Social. Os 11 Fundamentos da Excelência têm seus conceitos inseridos nos oito Critérios, através de itens e marcadores, com ênfases segundo as características de cada Critério.

## **2.4 Os Critérios de Avaliação e Itens**

Conforme a FNQ, o grau de maturidade da gestão pode ser determinado por meio de um sistema de pontuação, o qual compreende duas dimensões: processos gerenciais e resultados organizacionais. A escala de pontuação de processos gerenciais é usada na avaliação dos itens dos Critérios de 1 a 7 e, a escala de resultados organizacionais corresponde aos itens do Critério 8.

Os oito Critérios de Excelência (CE) constituintes do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), subdividem-se em 24 itens de avaliação, totalizando na régua de pontuação do PNQ 1000 pontos, sendo que, cada item possui requisitos específicos e a sua pontuação máxima. Dentre os itens, há os de processos gerenciais e os de resultados organizacionais. Os itens de processos gerenciais solicitam informações relacionadas ao sistema de gestão da organização, sem prescrever práticas, métodos de trabalho ou ferramentas. E os de resultados organizacionais solicitam, conforme o nome indica a apresentação dos resultados, informações comparativas e explicações sobre eventuais tendências ou níveis atuais adversos (FNQ, 2011).

Os modelos Rumo a Excelência (de 500 pontos) e Compromisso com a Excelência (de 250 pontos) possuem os mesmos elementos estruturais do PNQ (1000 pontos). Desse modo, utilizam igualmente 08 (oito) Critérios e objetivos que servem como um modelo de gestão e um instrumento de avaliação para indicar o estágio atingido pela organização. A diferença básica está no grau de maturidade do sistema de gestão da organização, que utiliza um ou outro instrumento.

No PNQ o grau máximo para as práticas de gestão e resultados é a excelência. No modelo de 500 pontos o grau máximo é classificado como bom desempenho e, no modelo de 250 pontos, esse grau se caracteriza como um estágio inicial rumo a excelência.

## **2.5 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 com 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. (Disponível em <http://www.portalqualidade.com.br>. Acesso em 08 de março, 2013).

A excelência da gestão, nos setores: Público, Privado e Terceiro Setor são estabelecidos com o uso de capacitações técnicas e eventos que destacam experiências na utilização de práticas de gestão e a disseminação de conhecimentos. Outra estratégia de mobilização está na participação de organizações com adesão ao Programa através do Termo de Adesão. Esta atividade tem como objetivo específico a identificação de organizações interessadas no tema, estabelecendo compromissos para a evolução e o desenvolvimento da qualidade no Rio Grande do Sul. A organização assume o compromisso de, após aderir ao PGQP, capacitar as gerências em curso de GQT, reconhecido pelo Programa, instalar a Secretaria Executiva da Qualidade e realizar auto avaliação anual, pelo Sistema de Avaliação do PGQP.

Como resultado deste trabalho de desenvolvimento da gestão, em abril 1996 ocorreu a primeira edição do Prêmio Qualidade RS – entregue a cinco organizações, sendo: três da área industrial e duas da área de serviços e saúde.

Atualmente, o Prêmio está aberto a organizações de outros Estados, desde que tenham o Termo de Adesão, adotem o Sistema de Avaliação do PGQP e, realizem as três etapas do ciclo: capacitação, auto avaliação e avaliação externa (PGQP, 2011).

Em 1998, o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade, antes sediado na Secretaria de Estado do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais, se tornou uma entidade comunitária, a Associação Qualidade RS/PGQP, tendo como principal característica, o trabalho voluntário de pessoas de diferentes segmentos da sociedade como empresas, trabalhadores, universidades, consumidores, governo, entidades, dentre outros.

Em 1994 são iniciados os comitês setoriais e regionais, formando uma estrutura matricial capacitada, como estratégia de atuação no Rio Grande do Sul.

Atualmente, o PGQP reúne 79 comitês setoriais e regionais, com a adesão de mais de 9 mil organizações, entre representantes da iniciativa privada, de órgãos públicos e do terceiro setor, e mais de 1,3 milhão de pessoas envolvidas.

Em sua estrutura organizacional, estão regulamentados o Conselho Superior e o Conselho Diretor com a finalidade de proceder a orientação estratégica do Programa e, estabelecer as suas diretrizes de ação.

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.

## **2.6 Sistema de avaliação**

O Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), em consonância com o PNQ, utiliza um modelo de avaliação intermediário classificado como Rumo a Excelência. E, o modelo para iniciantes, é classificado como Compromisso com a Excelência.

De acordo com o PNQ, as organizações iniciantes apresentam como característica principal a não identificação clara dos seus clientes e, às vezes, tampouco os seus próprios produtos. Por esta razão, não conseguem estabelecer um objetivo claro e, por conseguinte, não têm um plano que lhes permita alcançar resultados superiores. Nesta fase, os resultados não são significativos, mas a organização percebe com transparência uma melhoria na sua forma de atuação, pois, ao menos, todos conseguem compreender melhor o seu papel e a direção para qual a organização caminha. O documento do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) que a organização utiliza, e que expressa uma orientação à gestão nesse nível, é denominado Compromisso com a Excelência.

O PNQ caracteriza como organizações em estágios intermediários aquelas que apresentam processos delineados, e começam a sair de uma postura reativa para uma postura proativa, buscando soluções para os seus problemas mais agudos. Aquelas organizações que conseguem estabelecer uma estrutura interfuncional, aprendem a acompanhar os projetos de melhoria e atingir patamar de maturidade. Assim, estas começam a atender de forma consistente aos requisitos das partes interessadas, melhoram a satisfação de seus clientes e da força de trabalho. O documento do Modelo de Excelência da Gestão que a organização utiliza e que expressa uma orientação à gestão nesse nível, é o Rumo à Excelência.

De acordo com o PNQ, organizações em estágios avançados no caminho da excelência têm um sistema de gestão delineado e implementado. Avaliam e melhoram de forma rotineira os seus resultados e as suas práticas de gestão, procurando promover maior integração interna e desenvolvimento de parcerias. Organizações neste estágio são reconhecidas como de Classe Mundial, e quando comparadas com os requisitos dos Critérios de Excelência, significam apresentar práticas gerenciais e, resultados que representam o “estado-da-arte” da gestão. Tais organizações utilizam o documento do Modelo de Excelência da Gestão que expressa uma orientação à gestão nesse nível: os Critérios de Excelência.

Com o objetivo de cumprir com a sua finalidade de sensibilizar e mobilizar os agentes que integram a estrutura econômica, política e social do Estado, o PGQP disponibiliza diferentes produtos, como:

SAG (Sistema de Avaliação da Gestão) - É um instrumento de diagnóstico organizacional destinado a organizações que possuem um sistema de gestão que se encontra em um estágio intermediário.

SAGS (Sistema de Avaliação da Gestão Simplificado) – É um instrumento de diagnóstico organizacional destinado a organizações que possuem um sistema de gestão que se encontra em um estágio inicial.

SAGRI (Sistema de Avaliação da Gestão e Resultados da Inovação) - É um instrumento de diagnóstico organizacional destinado a organizações que desejam avaliar e desenvolver o seu sistema de gestão da inovação.

O Prêmio Qualidade RS, reconhece o mérito das empresas gaúchas que apresentam nível de excelência em sua gestão organizacional, premiando-as com troféu Diamante, relativo ao Nível 3 (750 pontos), sem a exigência de pré-requisitos. Demais empresas, que pretendam obter a premiação do PGQP, concorrem ao Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, fazendo uso da régua de 1000 pontos em sua avaliação.

#### **4. Procedimentos metodológicos**

Com base na taxonomia de Vergara (2007), quanto aos fins, esta pesquisa é descritiva e exploratória, pois busca identificar e analisar as características do Programa Gaúcho de

Qualidade e Produtividade, 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.

Como o objetivo desta pesquisa é analisar a percepção dos avaliadores e/ou examinadores do PGQP identificando as suas similaridades e diferenças, o método qualitativo foi escolhido com o propósito de captar as percepções de diferentes participantes dos programas.

Quanto ao aporte teórico foi realizado um estudo sistemático em bibliotecas, instituições governamentais e sites na internet com a utilização de livros, teses, dissertações e artigos das áreas de Administração e programas de qualidade e produtividade.

Como instrumento de coleta de dados utilizou-se o questionário estruturado, com questões abertas, de forma a possibilitar que os respondentes (15) discorressem com a liberdade de expressão de suas percepções sobre o programa: PGQP. As questões utilizadas no questionário foram formuladas a partir do referencial teórico apresentado. Na construção do instrumento de coleta contou com três seções, sendo: A) Dificuldades apresentadas na implantação do PGQP nas organizações itens 1 a 13); B) O cumprimento dos objetivos do PGQP (itens 14 a 24) e, C) Medidas para o aprimoramento do PGQP (itens 25 e 26).

Os participantes da pesquisa foram instrutores, avaliadores, examinadores, juízes, relatores e membros dos Comitês Regionais e Setoriais do PGQP, a partir da relação nominada nos respectivos sites dos comitês regionais e setoriais, disponíveis no site [www.pgqp.com.br](http://www.pgqp.com.br). Os dados foram obtidos através do envio por e-mail do questionário ao secretário dos comitês.

Realizou-se, previamente, contato telefônico com os respectivos comitês para que estes encaminhassem os questionários aos respondentes, bem como o retorno destes ao pesquisador. O período da aplicação dos questionários foi de janeiro a março/2013, e a devolução em junho/2013. O tratamento dos dados foi realizado de forma aglutinada não havendo a identificação dos respondentes. A técnica de análise de conteúdo foi utilizada para descrever e interpretar as informações obtidas dos questionários.

## **5. Resultados**

Discute-se a análise do instrumento de pesquisa de respondentes do PGQP, considerando as dificuldades apresentadas na implementação, o cumprimento dos objetivos e medidas para o aprimoramento do programa.

Na opinião dos respondentes, as dificuldades apontadas foram relacionadas com o empenho dos líderes na empresa, como 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 PGQP. Observa-se um equilíbrio entre os respondentes que acreditam no Programa e aqueles que acreditam na falta de credibilidade. Para aqueles que responderam sim, ela é afetada pela baixa qualificação dos examinadores; questionam o prêmio; os resultados não são ao curto prazo. Para aqueles que responderam não, porque o PGQP é reconhecido nacionalmente, e possui credibilidade.

Para a maioria dos respondentes, observou-se que eles acreditam que exista dificuldade de entendimento dos instrumentos de avaliação do PGQP, pela força de trabalho. 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 a motivação da força de trabalho para participar do PGQP. Muitos consideram que a força de trabalho não está motivada devido a causas como: falta de promoção desta pela alta direção, falta de apoio pela liderança e ser a implementação do Programa um trabalho extra a rotina. Muitos consideram não ser a falta de motivação obstáculo para a implantação do Programa e citam outras causas como acomodação e a desqualificação da força de trabalho.

Para os respondentes o envolvimento é realizado em grupo, no entanto, acreditam que quando há uma liderança forte e comprometida, pode influenciar na participação das pessoas, ao Programa. O envolvimento fica restrito a um grupo de colaboradores encarregados da difusão do Programa na empresa.

Para seis entrevistados que apontaram que não, os dados preenchidos não exprimem sua realidade. Pois existe uma falta de compreensão dos critérios e também pela pressão de pontuação maior. E, para oito entrevistados, eles acreditam que os dados expressam a realidade das empresas. Entre os motivos estão os dados sigilosos e a fragilidade gerencial. Para nove dos respondentes faltam referenciais em processos e resultados, como escolas e prefeituras, informações sobre o custo da não qualidade e referenciais de empresas de pequeno porte.

De acordo com entrevistados ações como: comprometimento da liderança, disseminação de cursos de gestão, motivação, fóruns, divulgação dos benefícios do PGQP, visitas às empresas que já implantam o Programa.

A maioria dos respondentes entende que o custo não é 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 trabalhadas no Programa e, não nas tarefas rotineiras da empresa, pelos colaboradores.

Muitos dos respondentes consideram que o PGQP cumpre com os seus objetivos, sendo que aqueles que não consideram totalmente ou em parte apontam diferentes causas, como: a necessidade de mobilização com disseminação contínua do conhecimento nas diferentes regiões do Estado; redução da dependência de trabalho voluntário; orientação melhor para a implantação de melhorias; ações concretas que gerem resultados; atingir a micro e pequena empresa; disseminar os conceitos e o próprio PGQP na academia e empresas e intensificar a troca de experiências empresariais.

Dos quinze respondentes, seis responderam que os indicadores atuais são suficientes para avaliar o Programa. Outros oito entrevistados responderam que os indicadores não são suficientes para avaliar o programa necessitando ser revistos, pois alguns não refletem a realidade e algumas áreas ficam descobertas.

Dos respondentes oito responderam que há a necessidade de ampliar aspectos motivacionais principalmente para participantes individuais voluntários, comitês e lideranças. O envolvimento com o PGQP segundo o ponto de vista da maioria dos respondentes é de um grupo de pessoas ou setor, podendo permear a organização quando houver apoio da alta administração.

Dos quinze respondentes, doze consideram não ser o Programa uma das prioridades das organizações. Dos aspectos apontados para o Programa ser considerado como prioridade para a organização como: exigência legal, produção de resultados, conscientização da alta direção, mudança de cultura organizacional dentre outros.

A maioria dos respondentes considera a estrutura do Programa através de um sistema de Rede de Comitês 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. E apontaram a necessidade de profissionalização das atividades com a implantação da meritocracia e a remodelação dos Comitês. De acordo com a maioria dos respondentes existe a necessidade de adequação dos Comitês com a maior aproximação junto às organizações, apesar das dificuldades estruturais, organizacionais e financeiras enfrentados por estes.

Diferentes aspectos foram citados pelos respondentes que devem ser modificados e/ou instituídos para o sucesso do Programa como 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.

A maioria dos respondentes 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.

O PGQP é considerado como consolidado no Estado, mas pode ocorrer o seu fracasso devido às dificuldades estruturais, organizacionais e financeiras enfrentadas pelos comitês regionais e setoriais.

De acordo com os respondentes o sucesso do PGQP abrange ações como: comprometimento da liderança, disseminação de cursos de gestão, motivação, fóruns, divulgação dos benefícios e visitas às empresas as quais implantam o Programa. Outro fator de sucesso do PGQP está na profissionalização das atividades com maior aproximação dos comitês e secretaria executiva das empresas e voluntários.

## **6. Considerações finais**

O principal objetivo deste estudo foi realizar uma análise a partir da percepção dos avaliadores/examinadores acerca do impacto do PGQP para verificar a consistência das mudanças ocorridas na sua história. Este programa é considerado como referência no seu âmbito de atuação – regional e setorial, examinando suas características diferenciadoras, estratégias de implantação, sistemas de avaliação, possíveis alinhamentos e os papéis que podem ser desempenhados a partir das experiências existentes.

Com a pesquisa de campo, aplicada com participantes dos programas, foi percebido que como conhecedores do 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 PGQP a falta de empenho dos líderes na empresa, como falta de comprometimento na implantação, suporte e apoio para o desenvolvimento do programa.

O PGQP não é considerado programa prioritário nas organizações, exigindo conscientização da alta direção assim como mecanismos indutores na legislação dentre outros para se tornar prioritários. Reforçar a disseminação dos modelos de excelência com a expansão do processo de reconhecimento, premiação, divulgação de produtos, práticas e tecnologias de gestão, promover maior visibilidade para os programas e consequente credibilidade.

Constata-se, neste estudo, que os processos de auto avaliação e premiação do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – PGQP 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. O sucesso deste programa está condicionado à ampliação de aspectos motivacionais, principalmente, junto aos participantes voluntários, comitês regionais e setoriais e lideranças.

Por fim, pode-se ampliar o presente estudo com recomendações de pesquisas. A primeira diz respeito ao estudo de casos de organizações que aplicaram o programa PGQP e obtiveram reconhecimento, identificando aspectos culturais que facilitaram ou dificultaram a implementação. Outra sugestão é estudar a relação da adoção dos programas com o aumento da eficiência das organizações, com a exemplificação de práticas impactantes, que possam representar *benchmarks* para outras organizações.

## Referências

**ALGARTE, W.; QUINTANILHA, D.** *A história da qualidade e o Programa Brasileiro da Qualidade e produtividade.* Rio de Janeiro: nov., 2000.

**BRASIL.** *Repertório do Programa Qualidade no Serviço Público – PQSP.* Brasília: Ministério do Orçamento e Gestão, memo, 2002.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 99.675, de 7 de novembro de 1990. Institui o Comitê Nacional da Qualidade e Produtividade com o objetivo de orientar e coordenar as ações do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade.

**DEMING, W. Edwards.** *Out of crisis.* Cambridge, MA, MIT Center for Advanced Engineering Study, 1982.

**EUROPEAN QUALITY AWARD.** Disponível em: <<http://www.efqm.org/>>. Site institucional. Acesso em: 09/09/2012.

**FERREIRA, André Ribeiro.** *Análise Comparativa do Prêmio Qualidade do Governo Federal com outros Prêmios Nacionais e Internacionais de Qualidade.* Dissertação de Mestrado. EBAP Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro, 2003.

**FPNQ - FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE.** *Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho Global – Relatório do Comitê Temático.* São Paulo: FPQN, 2001.

**FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE.** *Critérios de Excelência.* São Paulo: FQN, 2011.

**FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE.** *Introdução ao modelo de excelência em gestão. Cadernos de excelência.* São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008a.

**FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE.** *Critérios Compromisso com a Excelência/Critérios Rumo à Excelência.* São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008b.

**GUARAGNA, Eduardo Vieira da Costa.** *O aprendizado nas organizações vencedoras do PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade.* 2004. 207p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

**GIL, Antonio Carlos.** *Como elaborar projetos de pesquisa.* 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

**MAXIMIANO, A.C.A.** *Introdução à Administração.* São Paulo: Atlas, 2002.

**PALADINI, Edson Pacheco.** *Gestão da qualidade: teoria e prática.* ed. 2. São Paulo: Atlas, 2004.

**PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE.** Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/>>. Site institucional. Acesso em: 11/09/2012.

**PGQP - Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade.** Disponível em: <[www.mbc.org.br/mbc/pgqp/](http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/)>. Site institucional. Acesso em: 15/11/2012.

**PORTAL QUALIDADE RS.** Disponível em <[www.portalqualidade.com.br/](http://www.portalqualidade.com.br/)>. Site institucional. Acesso em: 15/12/2012.

**PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO.** Disponível em: <[www.gespublica.gov.br/](http://www.gespublica.gov.br/)>. Site institucional. Acesso em: 20/06/2013.

**SILVA, Reinaldo Oliveira da.** *Teorias da administração.* São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

**VERGARA, S. C.** *Projetos e relatórios de pesquisa em administração.* São Paulo : Atlas, 1998. 1a.edição: 1997. 90p.

**YIN, Robert K.** *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.* 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.