

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA**

WESLEY ALMEIDA DA SILVA

**APLICABILIDADE DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO EM
EMPRESAS FORNECEDORAS DO SEGMENTO DE DISTRIBUIÇÃO DE
ENERGIA ELÉTRICA**

JOÃO PESSOA

2017

WESLEY ALMEIDA DA SILVA

**APLICABILIDADE DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO EM
EMPRESAS FORNECEDORAS DO SEGMENTO DE DISTRIBUIÇÃO DE
ENERGIA ELÉTRICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
Universidade Federal da Paraíba como requisito parcial
para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de
Produção Mecânica.

Orientador: Prof^a. Dra. Lígia de Oliveira Franzosi
Bessa

JOÃO PESSOA

2017

S586a Silva, Wesley Almeida da

Aplicabilidade do modelo de excelência da gestão em empresas fornecedoras do segmento de distribuição de energia elétrica./ Wesley Almeida da Silva. – João Pessoa, 2017.

107f. il.:

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Lígia de Oliveira Franzosi Bessa.

Monografia (Curso de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica) Campus I - UFPB / Universidade Federal da Paraíba.

1. Gestão da Qualidade 2. Modelo de Excelência da Gestão 3. Qualidade em gestão 4. Fornecedores de energia elétrica. I. Título.

WESLEY ALMEIDA DA SILVA

RELATÓRIO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

APLICABILIDADE DO MODELO DE EXCELENCIA DA GESTÃO
EM EMPRESAS FORNECEDORAS DO SEGMENTO DE
DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA

Relatório entregue à Coordenação de Curso de Engenharia de Produção Mecânica da Universidade Federal da Paraíba – UFPB, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção Mecânica e defendido em 29 de novembro de 2017, obtendo o conceito APROVADO, sob avaliação da banca examinadora a seguir:

Lúcia de Oliveira Frenzosi Bessa
Prof. Dr. Lúcia de Oliveira Frenzosi Bessa

Orientadora (Universidade Federal da Paraíba - UFPB)

Jailson Ribeiro de Oliveira
Prof. Mc. Jailson Ribeiro de Oliveira
Membro (Universidade Federal da Paraíba - UFPB)

Alessandra Berenguer de Moraes
Prof. Mc. Alessandra Berenguer de Moraes
Membro (Universidade Federal da Paraíba - UFPB)

À minha família, meus amigos e aos meus professores.

Silva, W. A. Aplicabilidade do modelo de excelência da gestão em empresas fornecedoras do segmento de distribuição de energia elétrica. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção Mecânica) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

RESUMO

Investir em recursos que tangem o controle dos processos gerenciais tem-se tornado um diferencial nas empresas de todos os portes, no sentido de aumentar a eficiência e eficácia dos seus processos gerenciais, reduzindo a utilização de recursos, eliminando os desperdícios e reduzindo as falhas. Na busca pela qualidade dos processos gerenciais, as organizações passaram a utilizar modelos de referências mundiais como o Modelo de Excelência da Gestão – MEG. Este modelo integra uma série de ações direcionadas a transformar o ambiente de trabalho, permitindo identificar práticas mais importantes, detectando as falhas e as oportunidades de melhoria. Devido aos fornecedores do segmento de distribuição de energia elétrica terem um grau de importância, no qual o benefício de uma cadeia de fornecedores bem estruturada é de extrema importância para a qualidade dos processos gerenciais e por consequência para a sua gestão. Nesse sentido, o objetivo do estudo é aplicar o modelo de excelência da gestão (MEG 20^a edição) em empresas fornecedoras do segmento de distribuição de energia elétrica. O estudo tem natureza aplicada, devido a sua finalidade imediata, sendo as abordagem qualitativa e objetivos descritivos e explicativos. O estudo ocorreu em 11 fornecedoras de uma distribuidora de energia elétrica do Estado da Paraíba, foi avaliado a maturidade da gestão dessas 11 empresas, montado um plano de desenvolvimento da gestão, e então, reavaliada a maturidade da gestão das 11 fornecedoras, e por fim, realizada análises comparativas entre as avaliações. Os principais resultados alcançados apontam evolução na pontuação das 11 fornecedoras, no qual após a 1^a avaliação as fornecedoras observaram quais eram suas necessidades e trabalharam com visão mais clara de quais pontos de melhoria elas necessitavam tratar, das 11, 3 optaram por montar um plano de desenvolvimento da gestão a fim de priorizar as oportunidades de melhorias apontadas e montar um plano de ação com um acompanhamento bimestral da associação que dissemina o modelo de excelência no estado. Conclui-se assim que o modelo por si só, já é de grande utilidade na melhoria da gestão das organizações com práticas de controle da qualidade, investigação de não

conformidades, pois proporciona um resultado rápido e de fácil interpretação das oportunidades de melhoria.

Palavras-chave: Gestão da qualidade. Modelo de Excelência da Gestão. Qualidade em gestão. Fornecedores elétricos.

Silva, W. A. Applicability of the management excellence model in companies supplying in the electricity distribution segment. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção Mecânica) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

ABSTRACT

Investing in resources that control management processes has become a differential in companies of all sizes, in order to increase the efficiency and effectiveness of their management processes, reducing the use of resources, eliminating waste and reducing failures. In the quest for the quality of managerial processes, organizations began to use world reference models such as the Management Excellence Model (MEG). This model integrates a series of actions aimed at transforming the work environment, allowing to identify more important practices, detecting failures and opportunities for improvement. Because the suppliers of the electricity distribution segment have a degree of importance, in which the benefit of a well-structured supplier chain is extremely important for the quality of management processes and consequently for their management. In this sense, the objective of the study is to apply the management excellence model (MEG 20th edition) in companies supplying the electricity distribution segment. The study has an applied nature, due to its immediate purpose, being the qualitative approach and descriptive and explanatory objectives. The study was carried out in 11 suppliers of an electric energy distributor in the State of Paraíba. The maturity of the management of these 11 companies was assessed, a management development plan was established, and then the management maturity of the 11 suppliers was reassessed, comparative analyzes were performed between evaluations. The main results achieved indicate an evolution in the score of the 11 suppliers, in which after the 1st evaluation the suppliers observed their needs and worked with a clearer vision of what improvement points they needed to handle. development of management in order to prioritize the opportunities for improvement and to set up a plan of action with a bimonthly monitoring of the association that disseminates the model of excellence in the state. We conclude that the model alone is already very useful in improving the management of organizations with practices of quality control, investigation of nonconformities, as it provides a quick and easy interpretation of the opportunities for improvement.

Keywords: Quality management. Management Excellence Model. Quality in management. Electrical Suppliers.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mandala do Modelo de Excelência da Gestão	26
Figura 2 - Diagrama da Gestão	28
Figura 3 - Exemplo de Plano de Ação.....	34
Figura 4 - Sistema de Avaliação da Gestão.....	43
Figura 5 - Plano de Ação da Empresa A	70
Figura 6 - Acompanhamento da implementação do MEG.....	72

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gráfico radar da EMPRESA A	45
Gráfico 2 - Gráfico radar da EMPRESA B	46
Gráfico 3 - Gráfico radar da EMPRESA C	48
Gráfico 4 - Gráfico radar da EMPRESA D	49
Gráfico 5 - Gráfico radar da EMPRESA E	51
Gráfico 6 - Gráfico radar da EMPRESA F	52
Gráfico 7 - Gráfico radar da EMPRESA G	54
Gráfico 8 - Gráfico radar da EMPRESA H	55
Gráfico 9 - Gráfico radar da EMPRESA I	57
Gráfico 10 - Gráfico radar da EMPRESA J	58
Gráfico 11 - Gráfico radar da EMPRESA K	60
Gráfico 12 - Gráfico comparativo entre a 1 ^a e 2 ^a avaliação	82
Gráfico 13 - Gráfico comparativo entrega 1 ^a e 2 ^a da EMPRESA A	86
Gráfico 14 - Gráfico comparativo entre a 1 ^a e 2 ^a avaliação da EMPRESA B	88
Gráfico 15 - Gráfico comparativo entre a 1 ^a e 2 ^a avaliação da EMPRESA C	89
Gráfico 16 - Gráfico comparativo entre a 1 ^a e 2 ^a avaliação da EMPRESA D	90
Gráfico 17 - Gráfico comparativo entre a 1 ^a e 2 ^a avaliação da EMPRESA E	91
Gráfico 18 - Gráfico comparativo entre a 1 ^a e 2 ^a avaliação da EMPRESA F	92
Gráfico 19 - Gráfico comparativo entre a 1 ^a e 2 ^a avaliação da EMPRESA G	93
Gráfico 20 - Gráfico comparativo entre a 1 ^a e 2 ^a avaliação da EMPRESA H	94
Gráfico 21 - Gráfico comparativo entre a 1 ^a e 2 ^a avaliação da EMPRESA I	95
Gráfico 22 - Gráfico comparativo entre a 1 ^a e 2 ^a avaliação da EMPRESA J	96
Gráfico 23 - Gráfico comparativo entre a 1 ^a e 2 ^a avaliação da EMPRESA K	97

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Pontuação da 1 ^a avaliação da EMPRESA A	44
Tabela 2 - Pontuação da 1 ^a avaliação da EMPRESA 2.....	46
Tabela 3 - Pontuação da 1 ^a avaliação da EMPRESA C.....	47
Tabela 4 - Pontuação da 1 ^a avaliação da EMPRESA D.....	49
Tabela 5 - Pontuação da 1 ^a avaliação da EMPRESA E.....	50
Tabela 6 - Pontuação da 1 ^a avaliação da EMPRESA F.....	52
Tabela 7 - Pontuação da 1 ^a avaliação da EMPRESA G.....	53
Tabela 8 - Pontuação da 1 ^a avaliação da EMPRESA H.....	55
Tabela 9 - Pontuação da 1 ^a avaliação da EMPRESA I.....	56
Tabela 10 - Pontuação da 1 ^a avaliação da EMPRESA J.....	57
Tabela 11 - Pontuação da 1 ^a avaliação da EMPRESA K.....	59
Tabela 12 - Resultado das empresas na 1 ^a avaliação	61
Tabela 13 - Matriz GUT da EMPRESA A.....	64
Tabela 14 - Matriz GUT da EMPRESA B	66
Tabela 15 - Matriz GUT da EMPRESA C	68
Tabela 16 - Pontuação da 2 ^a avaliação da EMPRESA A	73
Tabela 17 - Pontuação da 1 ^a avaliação da EMPRESA B	74
Tabela 18 - Pontuação da 1 ^a avaliação da EMPRESA C	75
Tabela 19 - Pontuação da 2 ^a avaliação da EMPRESA D	76
Tabela 20 - Pontuação da 2 ^a avaliação da EMPRESA E	76
Tabela 21 - Pontuação da 2 ^a avaliação da EMPRESA F.....	77
Tabela 22 - Pontuação da 2 ^a avaliação da EMPRESA G	78
Tabela 23 - Pontuação da 2 ^a avaliação da EMPRESA H	79
Tabela 24 - Pontuação da 2 ^a avaliação da EMPRESA I	79
Tabela 25 - Pontuação da 2 ^a avaliação da EMPRESA J	80
Tabela 26 - Pontuação da 2 ^a avaliação da EMPRESA K	81
Tabela 27 - Resultados comparativos.....	83
Tabela 28 - Resultados comparativos entre as empresas com plano de desenvolvimento .	84
Tabela 29 - Resultados comparativos entre as empresas sem plano de desenvolvimento..	85
Tabela 30 - Resultados comparativos entre as empresas com e sem plano de desenvolvimento.....	85

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRADEE	Associação Brasileira de Distribuição de Energia Elétrica
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
ASQ	American Society for Quality - Sociedade Americana de Qualidade
BPO	Business Process Outsourcing - Terceirização de Processos de Negócios
EFQM	European Foundation for Quality Management - Fundação Europeia de Gestão da Qualidade
EQA	European Quality Award - Prêmio Europeu de Qualidade
ISO	International Organization for Standardization - Organização Internacional para Padronização
MEG	Modelo de Excelência da Gestão
NIST	National Institute of Standards and Technology - Instituto Nacional de Padrões e Tecnologia
PDCA	Plan, Do, Check, Action - Planejar, Realizar, Verificar, Agir
PDCL	Plan, Do, Check, Learnig - Planejar, Realizar, Verificar, Aprender
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PPQ	Associação Paraibana da Qualidade
QPC	Rede de Qualidade, Produtividade e Competitividade
SAG	Sistema de Avaliação da Gestão
SEB	Setor Elétrico Brasileiro
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
TQM	Total Quality Management - Gestão de qualidade Total
VBA	Virtual Basic for Applications

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 OBJETIVOS.....	19
1.1.1 Geral	19
1.1.2 Específicos	19
1.2 JUSTIFICATIVA.....	19
1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1 MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO - MEG.....	22
2.1.1 Fundamentos.....	22
2.1.2 Critérios	25
2.2 SISTEMA DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO – SAG	28
2.3 MATRIZ G.U.T. – GRAVIDADE, URGÊNCIA, TENDÊNCIA	30
2.4 PLANO DE AÇÃO 5W2H	33
3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS	35
3.1 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS	35
3.2 CARACTERIZAÇÕES DO OBJETO E ÁREA DE ESTUDO.....	36
3.3 FASES DA PESQUISA.....	37
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	40
4.1 PLANEJAR	40
4.1.1 Perfil	40
4.1.2 Sistema de Avaliação da Gestão – SAG	42
4.1.3 Plano de Desenvolvimento da Gestão	62
4.2 EXECUTAR.....	71
4.3 CONTROLE.....	73
4.3.1 Segunda Avaliação da Gestão	73
4.3.2 Comparativo Entre as Avaliações	81
4.3.3 Analise entre as empresas com plano de desenvolvimento versus sem plano de desenvolvimento	83
4.4 APRENDER.....	86
4.4.1 Empresa A.....	86
4.4.2 Empresa B.....	87
4.4.3 Empresa C.....	88
4.4.4 Empresa D	89

4.4.5 Empresa E	90
4.4.6 Empresa F	91
4.4.7 Empresa G	92
4.4.8 Empresa H	93
4.4.9 Empresa I	94
4.4.10 Empresa J	95
4.4.11 Empresa K	96
5 CONCLUSÃO	104
REFERÊNCIA	106

1 INTRODUÇÃO

Percebe-se hoje um intenso movimento em busca da qualidade, as empresas precisam de produtos de qualidade, mas não mais como uma estratégia de destaque no mercado, como uma condição de preexistência. As organizações então buscam um diferencial competitivo, com estratégias próprias para atingir suas metas, com processo mais enxutos, ecologicamente corretos, com fábricas mais produtivas e produtos mais rentáveis (OLIVEIRA, 2004).

De acordo com o Dicionário Michaelis, a palavra “qualidade” deriva do latim *qualitate* e significa atributo, condição natural ou propriedade pela qual algo ou alguém se individualiza, distinguindo-se dos demais. A palavra também pode expressar o grau de perfeição, precisão ou conformidade a certo padrão. Em outras palavras, como afirma o Dicionário Aurélio, é a maneira de ser de algo ou alguém, sua superioridade ou excelência.

Tudo aquilo que produz satisfação, que esteja relacionado a um preço justo, a um produto ou serviço que funcione corretamente de forma a superar as expectativas de quem dela faz uso é considerado pela maioria das pessoas como qualidade. (VERGUEIRO, 2002. 52p.).

A Norma Brasileira ABNT NBR ISO 9000 define qualidade como “grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos”. Ou seja, para que um produto ou serviço tenha qualidade, é fundamental saber a quem ele se destina e qual a sua expectativa.

Segundo Vergueiro (2002), a gestão de qualidade surgiu em meados da década de 50, após a 2^a Guerra Mundial, houve um crescimento tecnológico, fazendo com que os conceitos referentes a qualidade se expandissem. O Japão devastado pós guerra e com poucos recursos tangíveis, preocupou-se em reconstruir-se, onde em 1950 a *Japanese Union of Scientists and Engineers* (SINDICATO JAPONES DE CIENTISTAS E ENGENHEIROS) convidou os americanos Willian Edwards Deming, que é considerado um dos gurus da qualidade, para ministrar palestras para os líderes e ensinar todos os conceitos sobre gestão da qualidade, tornando a qualidade como prioridade nas organizações japonesas, gerando conceitos e consciência da qualidade dando surgimento a melhoria continua da qualidade.

Segundo Brandão (2009), pouco depois, deu início a fase de instrumentalização da qualidade. *Joseph Juran*, que assim como *Deming* era americano, levou aos japoneses as primeiras técnicas para que a qualidade fosse aplicada em todo o processo. *Juran* acabou liderando uma mudança em relação à tratativa da qualidade. Antes as atividades relativas à qualidade eram baseadas nos aspectos tecnológicos das fabricas e passaram a ser global, surgiria ali a Gestão da Qualidade Total -*Total Quality Management* (TQM).

Com o surgimento da Gestão da Qualidade Total, as organizações observaram uma maior necessidade de fazer produtos de melhor qualidade para conseguir comercializá-los. Foi evidenciado uma maior importância da melhoria continua para as empresas se manterem competitivas, focando sempre em uma maior evolução consciente e buscando novos métodos para desenvolver a melhoria constantemente. Então a qualidade total pode ser considerada um sistema de gestão com o objetivo principal o desenvolvimento das pessoas, aumentando a satisfação dos clientes de forma continua gerando resultados financeiros para as organizações que pensam sistemicamente e abrangem essa prática para todos os colaboradores e sua cadeia de valor.

Por esse motivo foram criados prêmios da qualidade, sendo instrumentos com alto nível de significância para avaliar a gestão de organizações privadas ou públicas. Logo as organizações que tenham um pensamento de melhoria contínua ou qualidade total podem utilizar-se de modelos de excelência em gestão para mensurar o grau de maturidade da sua gestão por meio de processos gerenciais que demonstram a gestão atual da organização, além de se candidatar aos prêmios da qualidade.

Após um ano da chegada do Dr. Edwards Deming ao Japão, onde ele estabeleceu uma metodologia de controle de qualidade estatística, surgiu o primeiro prêmio da qualidade, que foi nomeado de *Deming Prize*, que gerou de resultado ao Japão um grande crescimento econômico. O *Malcolm Baldrige National Quality Award*, Prêmio Nacional da Qualidade foi estabelecido pelo Congresso Americano em 1987; os primeiros prêmios foram entregues em 1988.

Desde então, tem influenciado diversas nações e economias no estabelecimento de prêmios similares, como o *European Quality Award* (EQA) e o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)(OLIVEIRA, 2006). O objetivo principal é melhorar a competitividade das empresas americanas por meio da conscientização para a qualidade, reconhecimento dos resultados da qualidade nas empresas americanas, e publicações desses resultados de sucesso de desempenho das empresas premiadas, como fator de troca de informações e experiências.

O processo é administrado pelo *Baldrige National Quality Program* do NIST (*National Institute of Standards and Technology*) em conjunto com a ASQ (*American Society for Quality*). (MIGUEL, 2004) O *European Foundation for Quality Management* (EFQM) foi fundado em 1989 por grandes empresários europeus, com o propósito de criar o Prêmio Europeu da Qualidade, logo se basearam no prêmio americano que já servia como referência. No início da década de 90 após a abertura do mercado externo, as grandes organizações nacionais do segmento público e privado notaram a necessidade de se fortalecer perante o mercado, logo foi criado a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) que criou o Prêmio Nacional da Qualidade

(PNQ). Já definiu a sigla nos parágrafos acima, portanto pode mostrar apenas a sigla agora, com o objetivo de reconhecer as organizações que tenham práticas de gestão bem-sucedidas e que peçam na melhoria continua dos seus processos gerenciais. A FNQ criou o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), que foi baseado nas melhores práticas dos prêmios mundiais, principalmente o *Deming Prize* e o *Malcolm Baldrige*.

A Fundação atua por meio de uma abrangente rede de parceiros, engajada no estudo, desenvolvimento, compartilhamento e disseminação do conhecimento sobre a excelência da gestão. Essa *rede*, denominada QPC – Rede de Qualidade, Produtividade e Competitividade é composta pelos Programas Estaduais e Setoriais voltados para a melhoria da gestão.

Um dos Programas Setoriais é a ABRADEE – Associação Brasileira de Distribuição de Energia Elétrica, que premia as distribuidoras como um meio de estimular a cooperação e a melhoria da gestão das empresas associadas, através do reconhecimento de seus esforços em várias categorias, que se estendem da Gestão Econômico-Financeira e Gestão Operacional à Responsabilidade Social.

A geração de energia elétrica no Brasil é predominantemente hidroelétrica, tem início nas usinas hidroelétricas, após isso a energia elétrica é transmitida pelas linhas de transmissão até chegar às subestações, em que seus níveis de tensão são diminuídos e então são distribuídas aos consumidores finais, utilizando as linhas de distribuição de energia elétrica.

Portanto, distribuição de energia é um segmento do sistema elétrico, com a finalidade de entregar energia elétrica ao consumidor final. Esse segmento é um sistema de instalações e componentes elétricos que operam sob responsabilidade das concessionárias de distribuição, o sistema é dividido basicamente em subestação de distribuição e em linhas de distribuição (ELETROBRAS, 1982, pg. 105).

A ANEEL vem aumentando a exigência quanto à qualidade do fornecimento de energia, dificultando as concessionárias no alcance das metas estabelecidas e por isso, a importância da cadeia de fornecedores estar bem estruturada e qualificada.

Revisando sobre o que já foi proposto no âmbito acadêmico relacionado a avaliação da maturidade da gestão da qualidade, identificou-se o estudo de Freitas (2011), que analisou a contribuição do MEG e da ISO 9000 para a garantia da qualidade na prestação de serviços de consultoria, além de identificar a contribuição dos requisitos da família ISO 9000 para a facilidade de implantação do Modelo de Excelência da Gestão, comprovando que há grande envolvimento no processos relacionados ao MEG e a ISO 9001.

Já Maruff (2010) realizou um estudo aplicado em uma empresa do setor de lavanderia sobre o critério processos do MEG no nível do Prêmio de Competitividade para Micro e Pequena Empresas, o qual foi possível realizar uma avaliação e um diagnóstico da gestão organizacional por meio do MEG e seus conceitos fundamentais, podendo entender os melhores métodos para realizar uma gestão organizacional bem organizada, produtiva e controlada.

1.1 OBJETIVOS

Nesse tópico serão apresentados o objetivo geral e os específicos do trabalho.

1.1.1 Geral

Avaliar a maturidade da gestão das empresas fornecedoras do segmento de distribuição de energia elétrica do Estado da Paraíba por meio da 20^a edição do MEG 20.

1.1.2 Específicos

- Avaliar a maturidade da gestão das empresas fornecedoras do segmento de distribuição de energia elétrica.;
- Montar plano de desenvolvimento da gestão;
- Reavaliar a maturidade da gestão das empresas fornecedoras do segmento de distribuição de energia;
- Realizar uma análise comparativa entre as duas avaliações;

1.2 JUSTIFICATIVA

Os fornecedores do segmento de distribuição de energia elétrica têm um grau de importância significativa para as organizações distribuidoras de energia elétrica, no qual o benefício de uma cadeia de fornecedores bem estruturada é de estrema importância devido as distribuidoras terceirizarem com esses fornecedores, processos operacionais e estratégicos chaves para a organização.

Observando que empresas de grande porte estão implementando programas de desenvolvimento e qualificação de fornecedores é de grande relevância observar que métodos, modelos ou ferramentas elas utilizam para desenvolver seus fornecedores chaves.

Como as fornecedoras impactam na entrega dos serviços oferecidos, elas precisam trabalhar em melhoria continua e isso irá impactar diretamente a organização contratante.

No ano de 2016 a distribuidora de energia do elétrica do estado da Paraíba iniciou um projeto para premiar os seus fornecedores que tiveram o melhor desempenho no ano. O projeto teve como objetivo fomentar a melhoria contínua da gestão dos fornecedores de serviços, avaliando e analisando a qualidade dos processos de gestão e a evolução dos resultados de serviços prestados pelos fornecedores da concessionária, tal iniciativa surgiu da necessidade de aprimorar e promover mais capacitação para a carteira de empresas fornecedoras do mercado paraibano.

O foco principal deste trabalho se baseia entorno do Sistema de Avaliação da Gestão – SAG, utilizando o MEG para avaliar a maturidade da gestão das fornecedoras da distribuidora de energia.

A realização deste estudo irá contribuir na análise dos fornecedores participantes de programa de desenvolvimento, no qual será observado o crescimento e identificado as boas práticas dos que tiveram melhor desempenho, onde utilizando como referência para os demais fornecedores também evoluírem a sua gestão, consolidando toda a cadeia de fornecedores, tornando-as mais competentes e competitivas.

O assunto a ser abordado nesta pesquisa foi escolhida tendo-se em vista a identificação da importância da adoção de sistemas de gestão para obtenção da qualidade nas fornecedoras de serviços. A implantação desses sistemas permite as empresas possam observar meios para se estruturarem, introduzindo métodos mais eficazes para a melhoria da qualidade atingindo não somente o seu ambiente interno, mas todo o público ao qual a organização atende.

A pesquisa irá auxiliar no meu segmento profissional, dando subsídios para melhor analisar e desenvolver a gestão em organizações prestadoras de serviço, observando pontos de evolução, boas práticas e critérios que influenciam no MEG.

1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Para a abordagem do tema no estudo, este será organizado em cinco partes: A primeira consiste na introdução, através de contextualização do tema e contém a questão-

problema, a importância do estudo descrito na justificativa além dos objetivos gerais e específicos.

A segunda parte é formada pela fundamentação teórica que apresenta, em linhas gerais, a revisão da leitura. São abordados tópicos como o Modelo de Excelência da Gestão – MEG, seus conceitos e processos, o Sistema de Avaliação da Gestão – SAG, a matriz de prioridade G.U.T, e o plano de ação com a utilização da ferramenta 5W2H.

A terceira parte aborda os procedimentos metodológicos, apresentando a natureza e a classificação da pesquisa e as técnicas utilizadas e as fases da pesquisa.

Na quarta parte é apresentado a descrição dos dados estudados e analisados focando nos resultados alcançados e nos objetivos da pesquisa.

Por fim, a quinta parte, apresenta as considerações finais da pesquisa. Ao final estão as referências bibliográficas consultadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir será apresentada a fundamentação teórica referente ao tema do presente trabalho que se dedica a apresentação dos conceitos para a qualidade da gestão o Modelo de Excelência da Gestão – MEG é um guia que auxilia na melhoria da gestão e para auxiliar na qualidade da gestão utilizaremos ferramentas como a Matriz GUT e o Plano de Ação.

2.1 MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO - MEG

O Modelo de Excelência em Gestão foi criado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), baseado nos 11 Fundamentos da Excelência, já conhecidos mundialmente, e estruturado de forma a atender a realidade das organizações brasileiras. Inicialmente era um modelo voltado somente às grandes empresas, sendo promovido principalmente a partir da concessão do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ (FNQ, 2014).

O modelo não é prescritivo quanto a ferramenta à estrutura ou à forma de gerir o negócio, estimulando as organizações a observarem as necessidades e expectativas das partes interessadas para utilizar essas informações na formulação do planejamento estratégico e seus desdobramentos (FNQ, 2014).

O MEG vem se aperfeiçoando ao passar dos anos, na 20^a Edição do MEG, o modelo permanece baseando-se num conjunto de fundamentos que sintetizados, alicerçam os 8 critérios existentes no modelo. Na 20^a edição os fundamentos da Excelência foram divididos em 13 tópicos com conceitos reconhecidos internacionalmente, e que permanecem sendo exercidos de forma natural por empresas Classe Mundial (FNQ, 2014).

2.1.1 Fundamentos

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG) 20^a edição está alicerçado por um conjunto de conceitos denominados Fundamentos da Excelência em Gestão (FNQ, 2014).

Os Fundamentos da Excelência expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e traduzem-se em processos gerenciais e consequentemente resultados, que são encontrados em organizações referenciais no mundo, ou seja, aquelas que buscam,

constantemente, aperfeiçoar-se e adaptar-se às mudanças globais. Os fundamentos que se baseiam os critérios de Excelência da FNQ são: (FNQ, 2014).

1. Pensamento sistêmico;
2. Atuação em rede;
3. Aprendizado organizacional;
4. Inovação;
5. Agilidade;
6. Liderança transformadora;
7. Olhar para o futuro;
8. Conhecimento sobre clientes e mercados;
9. Responsabilidade social;
10. Valorização das pessoas e da cultura;
11. Decisões fundamentadas;
12. Orientação por processos;
13. Geração de valor.

A seguir são apresentados os conceitos de cada Fundamento da Excelência: (FNQ, 2014).

a) Pensamento Sistêmico

Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem com interesses comuns e competências complementares.

b) Atuação em Rede

Desenvolvimento de relações e atividades, em cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns e competências complementares.

c) Aprendizado Organizacional

Busca de maior eficiência e eficácia dos processos da organização e alcance de um novo patamar de competências, por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimento e experiências.

d) Inovação

Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias, capazes de gerar ganhos de competitividade com desenvolvimento sustentável.

e) Agilidade

Flexibilidade e rapidez de adaptação a novas demandas das partes interessadas e mudanças do ambiente, considerando a velocidade de assimilação e o tempo de ciclo dos processos.

f) Liderança Transformadora

Atuação dos líderes de forma inspiradora, exemplar, realizadora e com constância de propósito, estimulando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e interagindo com as partes interessadas.

g) Olhar para o Futuro

Projeção e compreensão de cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização, no curto e longo prazo, avaliando alternativas e adotando estratégias mais apropriadas.

h) Conhecimento sobre Clientes e Mercados

Interação com clientes e mercados e entendimento de suas necessidades, expectativas e comportamentos, explícitas e potenciais, criando valor de forma sustentável.

i) Responsabilidade Social

Dever das organizações de responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para melhoria das condições de vida, por meio de um comportamento ético e transparente, visando ao desenvolvimento sustentável.

j) Valorização das Pessoas e da Cultura

Criação de condições favoráveis e seguras para as pessoas se desenvolverem integralmente, com ênfase na maximização do desempenho, na diversidade e fortalecimento de crenças, costumes e comportamentos favoráveis à excelência.

k) Decisões Fundamentadas

Deliberações sobre direções a seguir e ações a executar, utilizando o conhecimento, gerado a partir do tratamento de informações obtidas em medições, avaliações e análises de desempenho, de riscos, de retroalimentação e de experiências.

l) Orientação por Processos

Busca de eficiência e eficácia nos conjuntos de atividades que formam a cadeia de agregação de valor para os clientes e demais partes interessadas.

m) Geração de valor

Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência, e que atendam às necessidades das partes interessadas.

2.1.2 Critérios

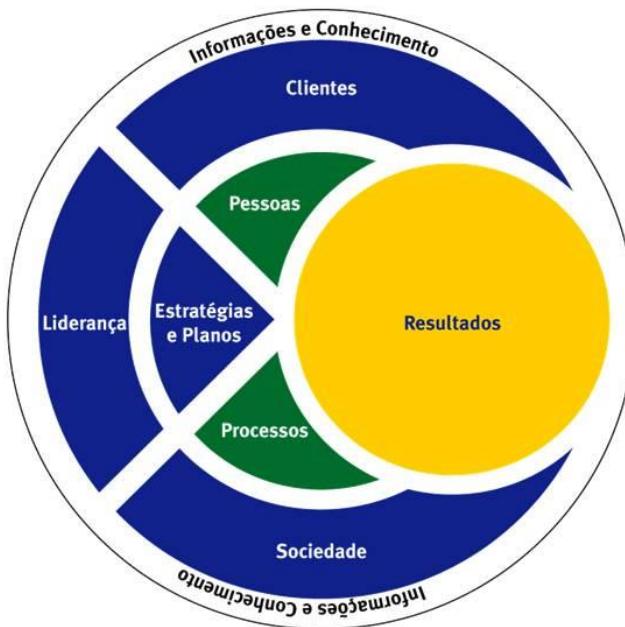
Com o objetivo de facilitar o entendimento dos conteúdos relacionados, e reproduzir, de forma lógica, a condução de temas essenciais de uma organização, os Fundamentos da Excelência são agrupados em oito critérios, garantindo a organização e uma melhor compreensão de seu sistema gerencial, além de proporcionar uma visão sistêmica da gestão, do mercado e do cenário local ou global onde a empresa atua e se relaciona. Os oito critérios do Modelo de Excelência da Gestão são: (FNQ, 2014).

1. Liderança;
2. Estratégias e Planos;
3. Clientes;
4. Sociedade;
5. Informações e conhecimento;
6. Pessoas;
7. Processos;
8. Resultados.

Para esta explanação inicial sobre os critérios, como também suas relações com o ciclo PDCA, utilizaremos o conteúdo do Caderno Compromisso com a Excelência: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), de autoria da FNQ.

No Modelo proposto pela FNQ, os Fundamentos da Excelência são expressos em características tangíveis que podem ser mensuradas quantitativamente ou qualitativamente a partir de questões formuladas e solicitações de informações específicas. As questões são agrupadas nos oito Critérios da Excelência, com o objetivo de facilitar a interpretação do Modelo e organizar de forma lógica as ideias para a implementação nas organizações. Os Critérios da Excelência são representados pela Figura abaixo, extraída do caderno já citado:

Figura 1 - Mandala do Modelo de Excelência da Gestão



Fonte: Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2014).

A Figura representativa dos Critérios tem como objetivo apresentar as organizações como organismos vivos, ou seja, sistemas orgânicos que interagem internamente e externamente, podendo ser adaptável. A interpretação mais macro dessa representação seria que os elementos do modelo, imersos em um ambiente de Informação e Conhecimento, se relacionam de forma harmônica e colaborativa, gerando Resultados para a organização.

Diversas são as interpretações desta Figura, porém em sua essência o Modelo utiliza os conceitos de conhecimento do PDCL (*Plan- Planejar, Do - Realizar, Control - Controlar and Learn -Aprender*).

No Quadro a seguir temos a interpretação da mandala seguindo os princípios do PDCL.

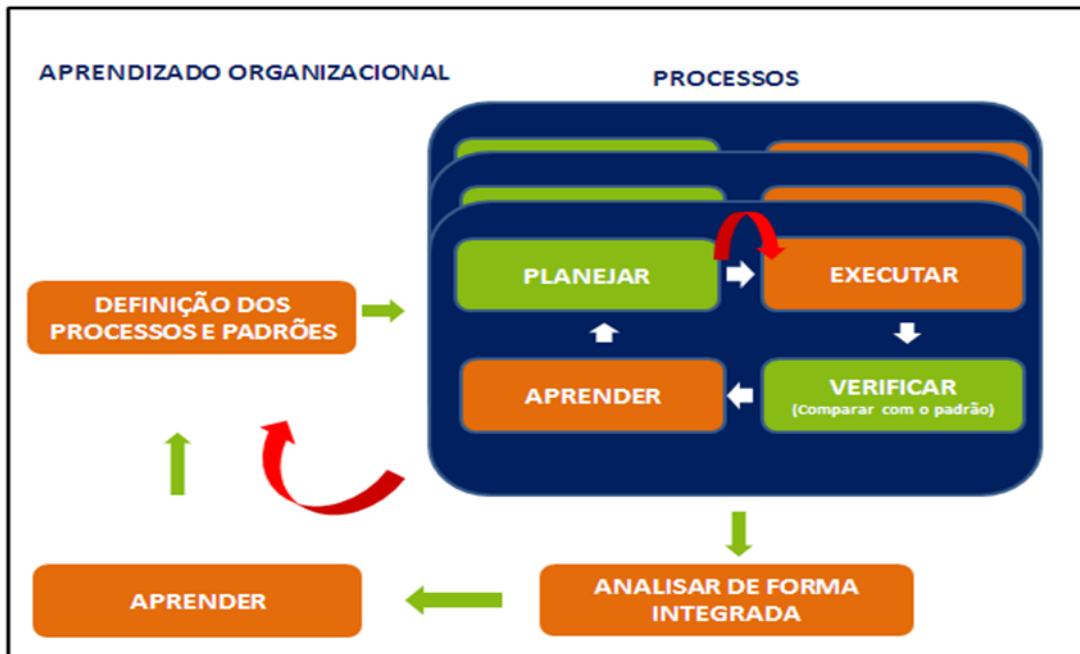
Quadro 1 – Quadro de interpretação da mandala, por meios do PDCL

ETAPA	CRITÉRIO	INTERPRETAÇÃO
PLANEJAR (P)	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança • Sociedade • Clientes • Estratégias e Planos 	Na etapa do planejar, as necessidades e expectativas das partes interessadas devem ser levantadas para que a liderança defina estratégias e planos, a fim de atender aos clientes e a sociedade.
REALIZAR (D)	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoas 	Na etapa da execução, as pessoas realizam o que foi planejado pela liderança, por meio de objetivos e metas.
CONTROLAR (C)	<ul style="list-style-type: none"> • Processos 	Na etapa de controle, envolve a mensuração e o monitoramento dos recursos e processos gerenciais.
APRENDER (L)	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados • Informações e Conhecimento 	Por fim, a etapa aprender, temos que todos os critérios geram resultados, gerando conhecimento para a organização, gerando refinamento na gestão da organização.

Fonte: Autoria própria

Para exemplificar e complementar o entendimento da relação entre o MEG e o PDCL, segue a Figura abaixo:

Figura 2 - Diagrama da Gestão



Fonte: FNQ (2016)

O Diagrama da Gestão exemplifica o dia a dia das práticas de gestão na organização. Pode-se dizer que uma prática de gestão funciona como um ciclo PDCA padrão, na qual são planejadas, executadas, verificadas e a partir daí as melhorias são colocadas em ação. O conjunto de práticas (pequenos ciclos PDCA) fazem parte do ciclo maior, o PDCL. Como já dito, os Critérios da Excelência se relacionam perfeitamente com o PDCL. O ciclo todo resulta em constantes avaliações das práticas de gestão e a partir dos resultados obtidos são levantadas necessidades de melhorias e definições de padrão são retiradas para aplicação nas práticas de gestão.

2.2 SISTEMA DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO – SAG

A análise da pontuação visa à compreensão do estágio de desenvolvimento da gestão nos oito critérios de avaliação.

O sistema de pontuação visa determinar o estágio de maturidade de gestão da organização nas dimensões de processos gerenciais e resultados organizacionais, por meio da avaliação de quatro fatores, para cada critério.

Na dimensão de processos gerenciais, são avaliados os fatores ENFOQUE, APLICAÇÃO, APRENDIZADO E INTEGRAÇÃO, para cada critério de 1 a 7.

Informações para avaliar o **enfoque**:

- **Atendimento ao processo:** Esse fator avalia se o processo gerencial exigido, é atendido pela empresa com práticas de gestão que realizam contínua e sistematicamente as atividades requeridas.
- **Complementos para excelência:** Informações complementares solicitadas em algumas práticas que servem para demonstrar a existência do processo gerencial, e devem ser apresentadas pela empresa na avaliação.
- **Proatividade:** esse fator avalia se as práticas realizadas incorporam aspectos de proatividade que promovam a antecipação de problemas.
- **Agilidade:** esse fator avalia se as práticas realizadas para atender aos processos requeridos, possuem aspectos de promovam a pronta percepção de mudanças no ambiente, a celeridade na tomada de decisão, ou a implementação ágil na de ações necessárias.
- **Padrões gerenciais:** esse fator avalia se as práticas apresentadas possuem padrões gerenciais que orientem sua execução adequada, incluindo responsáveis, métodos, periodicidade etc.

Informação para avaliar a **APLICAÇÃO**:

- **Abrangência:** avalia se as práticas apresentadas possuem o escopo necessário e suficiente para a eficácia dos processos gerenciais.
- **Controle:** avalia se a prática possui formas de controle para assegurar a observância aos padrões estabelecidos.
- **Evidências requeridas;** avalia se existem evidências disponíveis resultantes de suas práticas de gestão. Devem ser citadas e apresentadas pela empresa na avaliação.

Informações para avaliar o **APRENDIZADO**:

- **Aperfeiçoamento:** Avalia se as práticas apresentadas incorporam aperfeiçoamento recente (3 anos) visando ao aumento da eficiência a eficácia gerencial.

Informações para avaliar a **INTEGRAÇÃO**:

- **Práticas inter-relacionadas:** avalia se as práticas realizadas se inter-relacionam demonstrando uma rede de consequências do sistema de gestão; e influenciam e são influenciadas por outras práticas.
- **Cooperação entre as áreas:** avalia se na execução e desenvolvimento da prática de gestão, existe cooperação entre as partes mais impactadas.
- **Coerência com os valores:** avalia se existe coerência das práticas realizadas com os valores, princípios, estratégias e objetivos da organização.

Avaliação dos resultados organizacionais

Para estimar o grau de conformidade dos resultados organizacionais, o Modelo de Excelência da Gestão os avalia os indicadores apresentados a partir dos 4 fatores, abaixo explanados:

- **Relevância:** avalia se os indicadores apresentados são suficientes para avaliar o desempenho da organização de acordo com a solicitação de cada critério.
- **Melhoria.** Para os indicadores apresentados esse fator solicita a apresentação de pelo menos três últimos exercícios ou ciclos de avaliação para que se possa avaliar se houve melhoria ou ao menos estabilização em níveis aceitáveis, i.e., em nível suficientemente competitivo, cumprindo os requisitos das partes interessadas e compatíveis com a estratégia.
- **Competitividade.** Solicita a apresentação de indicadores que são referenciais comparativos pertinentes, do setor, de fora dele, ou do mercado referentes ao último exercício ou ciclo de avaliação.
- **Compromisso:** Solicita a apresentação de requisitos de partes interessadas (clientes, acionistas, colaboradores, etc.), nos indicadores relevantes, na forma de níveis mínimos ou máximos, ou de melhorias e estabilizações requeridas, no último exercício ou ciclo de avaliação, que expressam suas necessidades e expectativas, representando compromissos assumidos pela organização.

2.3 MATRIZ G.U.T. – GRAVIDADE, URGÊNCIA, TENDÊNCIA

A Matriz GUT é uma ferramenta utilizada pelas organizações com o objetivo principal de priorizar os problemas e consequentemente trata-los, considerando suas

gravidades, urgências e tendências, auxiliando na construção de estratégias, gestão de projetos e também na coleta de dados.

A técnica GUT foi desenvolvida por Kepner e Tregoe, especialistas na resolução de questões organizacionais, e tinham como objetivo auxiliar as decisões mais difíceis, ou seja, decisões com uma grande quantidade de questões. A Matriz GUT trabalha selecionando e escalonando os problemas, e considerando os principais impactos positivos e negativos que as correções dos mesmos podem trazer.

Então a Matriz GUT cria parâmetros para definir prioridades na eliminação de problemas, principalmente se forem vários e correlacionados. Segundo Grimaldi (1994), a técnica de GUT foi desenvolvida com o objetivo de orientar decisões mais complexas, isto é, decisões que envolvem muitas questões. A mistura de problemas gera confusão. 2.3.1 Definição e Características da Matriz G.U.T.

Conforme Mandarini (2005), a sigla GUT significa, respectivamente, gravidade, urgência e tendência em relação aos problemas indicados, onde gravidade avalia a criticidade do problema; a urgência, o quanto rápido devem ser as providências a serem tomadas; e a tendência, o que poderá ocorrer caso nenhuma providência seja tomada. Assim, este método é recomendado para utilização sempre que se deseje avaliar variadas opções segundo critérios previamente definidos.

O método consiste no estabelecimento de uma matriz, na qual as opções são elencadas nas colunas e os critérios nas linhas, ou vice-versa. Desta forma, obtém-se a avaliação da matriz cruzando-se as linhas com as colunas.

Para a interpretação dos resultados, costuma-se agregar uma escala numérica à matriz, que geralmente varia de um a cinco, conforme o grau de necessidade, podendo ter os valores de forma inversa, o que exige uma importante verificação do sentido da escala (MANDARINI, 2005).

Ainda conforme Mandarini (2005):

- Gravidade: de pouco grave – 1, até muito grave – 5;
- Urgência: de pouco urgente – 1, até muito urgente – 5;
- Tendência: de melhorar – 1, até piorar – 5.

Mandarini (2005) cita, como exemplo, a avaliação feita em uma portaria de cargas que recebe muitas reclamações de fornecedores sobre erros em pesagens. Encontrou-se

então, cinco possíveis soluções para o problema, que foram empregadas na matriz GUT, conforme ilustra o Quadro 2:

- Solução 1: Fazer uma avaliação para adotar ações corretas;
- Solução 2: Realizar uma campanha interna de “erro zero” nas pesagens;
- Solução 3: Designar um responsável à acompanhar as pesagens;
- Solução 4: Treinar os encarregados do setor;
- Solução 5: Desenvolver um controle que permita avaliar qual colaborador comete mais erros.

Quadro 2 - Matriz de Seleção de Soluções – GUT.

CRITÉRIOS	SOLUÇÕES				
	S1	S2	S3	S4	S5
Prazo necessário para implementação 1 2 3 4 5 Muito → Pouco	2	4	3	4	5
Aceitação da solução pelos envolvidos 1 2 3 4 5 Pequena → Grande	2	5	3	5	2
Recursos necessários 1 2 3 4 5 Muito → Pouco	1	4	2	4	5
Efetividade na eliminação das causas 1 2 3 4 5 Baixa → Alta	5	4	3	5	4
Total de pontos	10	17	11	18	16

Fonte: Mandarini, (2005)

Neste exemplo, fica clara a forma de aplicação da matriz na seleção de soluções, onde as três melhores soluções encontradas são, segundo a ordem de maior pontuação: x Solução 4: Treinar os encarregados do setor; x Solução 2: Realizar uma campanha interna de “erro zero” nas pesagens; x Solução 5: Desenvolver um controle que permita avaliar qual colaborador comete mais erros.

2.4 PLANO DE AÇÃO 5W2H

Plano de ação ou 5W2H, é a ferramenta utilizada para o planejamento de uma determinada ação a ser tomada, capaz de orientar as diversas ações que deverão ser implementadas, essa pode também ser utilizada para descrição de algum problema do qual se necessite de um aprofundamento mais amplo para chegar a sua causa raiz.

A ferramenta “Plano de Ação” atua como referência para sustentar às decisões, desta forma permite a realização do acompanhamento, do incremento ou desenvolvimento de um determinado projeto (OLIVEIRA, 1996).

O 5W2H trata de um documento que, preenchido passo a passo apresenta as ações que devem ser tomadas e seus respectivos responsáveis pela execução.

Segundo Vergara (2006), o plano de ação 5W2H é utilizado principalmente no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados e indicadores. É de cunho basicamente gerencial e busca o fácil entendimento através de definição de responsabilidade, métodos, prazos, objetivos e recursos associados. O 5W2H representa as iniciais das palavras em inglês:

- **Why** – Por que esta tarefa é necessária?
- **What** – Quais são as contramedidas para eliminar o problema?
- **How** – Qual é o método de execução desta tarefa?
- **Where** – Onde será executada a tarefa?
- **When** – Quando será executada a tarefa? Prazo máximo.
- **Who** – Quem é o responsável pela execução da tarefa?
- **How much** – Quanto custa? Quais os recursos necessários?

Segundo o SEBRAE (2008), a ferramenta 5W2H é prática e permite, a qualquer momento, identificar as rotinas mais importantes de um processo, projeto ou até mesmo de uma unidade de produção. Também possibilita identificar quem é quem dentro da organização, o que faz e porque realiza tais atividades.

Ainda segundo o SEBRAE (2008), a técnica 5W2H é uma ferramenta simples, porém poderosa, para auxiliar a análise e o conhecimento sobre determinado processo, problema ou ação a serem efetivadas, podendo ser usado em três etapas na solução de problemas:

- a) Diagnóstico: na investigação de um problema ou processo, para aumentar o nível de informações e buscar rapidamente as falhas;
- b) Plano de ação: auxiliar na montagem de um plano de ação sobre o que deve ser feito para eliminar um problema;
- c) Padronização: auxilia na padronização de procedimentos que devem ser seguidos como modelo, para prevenir o reaparecimento de modelos.

O plano de ação pode ser apresentado de várias formas, permitindo o usuário utilizar seu próprio formulário adaptado a sua realidade. Na Figura 03, pode ser observado um exemplo de plano de ação.

Figura 3 - Exemplo de Plano de Ação



Fonte: Oliveira, (1996).

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Este capítulo se dedica a apresentação dos procedimentos metodológicos empregados no decorrer da elaboração deste trabalho.

3.1 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS

Esse trabalho foi estruturado com base no ciclo PDCL (*Plan, Do, Check e Learning*), que corresponde: planejar; realizar; controlar e aprender.

O estudo tem natureza aplicada, devido a sua finalidade imediata, sendo as abordagem qualitativa e objetivos descritivos e explicativos.

Segundo Toulmin (1990), a pesquisa qualitativa apresenta alguns aspectos essenciais: tendência a formulação de teorias, realização de estudos empíricos e na manifestação da necessidade de dispor os problemas a serem estudados e as soluções a serem desenvolvidas dentro de seu contexto e de descrevê-los a partir dele.

Para dar fundamentação necessária a esse estudo, busca-se o embasamento teórico nas literaturas existentes sobre o Modelo de Excelência da Gestão, gestão da qualidade, ferramentas da qualidade com foco na MATRIZ GUT e 5W2H.

Yin (2005) comenta que a pesquisa na forma de estudo de caso inclui casos únicos e casos múltiplos – ambos como variantes dos projetos de estudo de caso.

O estudo de casos múltiplos, nos quais vários estudos são conduzidos simultaneamente, proporciona ao desenvolvimento de teorias. Cada caso é cuidadosamente selecionado para que haja resultados semelhantes, ou seja, uma replicação lógica. O uso de múltiplos casos garante maior validade ao estudo, e permite a generalização dos resultados (YIN, 2010).

De acordo com Silva e Menezes (2005, p.19), a pesquisa é um “processo formal e sistêmico de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é revelar as respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Segundo Minayo (2001, p.19), do ponto mais filosófico, considera a pesquisa como uma atividade básica das ciências na sua questão de descoberta da realidade. Corresponde a uma atitude e uma prática teórica de sucessiva busca que define um processo, intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação constante da realidade que nunca se acaba, fazendo uma consideração particular entre teoria e dadas.

Neste tópico são apresentados os procedimentos metodológicos que viabilizam a consecução dos objetivos propostos.

3.2 CARACTERIZAÇÕES DO OBJETO E ÁREA DE ESTUDO

Esse estudo foi realizado no segmento de distribuição de energia elétrica, na qual visou investir no desenvolvimento da gestão de suas principais fornecedoras.

A organização de estudo é uma concessionária de energia que atua no Estado da Paraíba e faz parte de um grupo do setor elétrico em 788 municípios, sendo estes localizados em 9 estados da Federação. A atuação no Estado da Paraíba atende mais de 1.559,7 mil clientes e uma população de aproximadamente 3,3 milhões de habitantes em 222 municípios do estado (Energisa, 2015).

Segundo Gomes e Vieira (2009), “a importância da energia elétrica é cada vez mais evidente na forma de organização da vida das nações e dos indivíduos”, para Gorh e Santos (2011), “O setor elétrico brasileiro (SEB) é considerado estratégico para o país, atuando diretamente na dinâmica de crescimento e desenvolvimento econômico”, assim há uma grande exigência do desempenho das concessionárias e distribuidoras de energia atuantes no país, sendo a gestão da qualidade em toda cadeia produtiva da organização um fator significativo na busca deste desempenho.”

A distribuição de energia é um segmento do sistema elétrico, com a finalidade de entregar energia elétrica ao consumidor final. Esse segmento é um sistema de instalações e componentes elétricos que operam sob responsabilidade das concessionárias de distribuição, o sistema é dividido basicamente em subestação de distribuição e em linhas de distribuição (ELETROBRAS, 1982, pg. 105).

Atualmente, o Brasil possui 114 distribuidoras de energia elétrica, sendo 63 concessionárias e 38 permissionárias, além de 13 cooperativas de eletrização rural, que atuam sob autorização precária e estão em processo de regularização para serem concessionárias ou permissionárias (ANEEL, 2015).

A temática em questão tem retido a atenção de muitos investigadores nos últimos anos. Uma parte deles realça o impacto que os fornecedores têm no desempenho de uma empresa de retalho ou manufaturação, não só em termos de custos, mas também em termos de qualidade, tempo, inovação e sustentabilidade. Em consequência disto, os departamentos de aquisição têm vindo a elevar o seu nível de importância nas empresas e o

seu papel passa de transacional a estratégico, incluindo a gestão ativa das relações com os fornecedores (Luzzini et al. 2014).

Organizar e implementar um programa de desenvolvimento de fornecedores significa estabelecer uma integração com fornecedores e, segundo Ching (1999), traz, alguns benefícios:

- Parceiros mais fortes;
- Foco comum na qualidade;
- Confiabilidade de entregas mais estáveis e repetitivas;
- Níveis de estoque mais baixos;
- Menos burocracia;
- Melhor controle de processo;
- Dependência mútua e congruência de objetivos;
- Redução no custo da cadeia logística.

3.3 FASES DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada com as fornecedoras da distribuidora de energia elétrica do estado da Paraíba, as mesmas passaram por um processo de avaliação da maturidade da gestão, das onze, três implantaram um plano de desenvolvimento da gestão e por fim foram reavaliadas. O Quadro 2 mostra as fases da pesquisa, baseando-se no ciclo PDCL:

Quadro 3 - Objetivos Específicos – Autoria própria.

ETAPAS	Objetivos Específicos (O que)	Método/Ferramenta (Como)	Resultados
P	Avaliar a maturidade da gestão das empresas fornecedoras do segmento de distribuição de energia.	Sistema de Avaliação da Gestão (SAG).	Pontuação, Oportunidades de Melhoria (OMs) e Pontos Fortes (PFs).
	Montar plano de desenvolvimento da gestão. (Priorizar as OMs mais relevantes para cada organização e montar plano de ação).	Matriz de Gravidade, Urgência e Tendência (G.U.T).	Observar os processos que devem ser trabalhados com maior prioridade.
		5W2H	Monitorar os resultados esperados.
D	Acompanhar a implantação de processos gerenciais	Reunião <i>In loco</i>	Auxiliar na execução dos processos
C	Reavaliar a maturidade da gestão das empresas fornecedoras do segmento de distribuição de energia.	Sistema de Avaliação da Gestão (SAG)	Observar a evolução dos processos gerenciais das organizações.
	Comparar a evolução de maturidade que obteve as empresas cada segmento.	Graficamente - Excel.	Analisa em qual segmento houve maior evolução.
	Comparar a evolução de maturidade que obteve as empresas do mesmo segmento.		Analisa a evolução das empresas do mesmo segmento.
	Observar os critérios das organizações e seu desempenho.		Analisa quais critérios são mais relevantes para as organizações que tiveram melhor desempenho.
L	Priorizar os processos gerenciais que geram maior impacto na gestão das empresas.		Analisa quais critérios tiveram menor desempenho.
			Observar quais processos gerenciais tem maior impacto na melhoria da gestão das empresas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As etapas apresentadas no Quadro 2 foram realizadas entre os meses de março de 2016 a dezembro do mesmo ano, na primeira etapa foi agendada uma visita de avaliação nas empresas e dois avaliadores com conhecimento da 20ª edição do MEG iam avaliar a maturidade da gestão das organizações, após a avaliação os avaliadores se reuniam e com as anotações feitas na avaliação finalizavam a avaliação alinhando os pontos referentes os fatores de avaliação. Após dois meses eram entregues os relatórios de gestão, onde estava apontado os pontos fortes, fragilidades e oportunidade de melhoria da gestão de cada empresa avaliada.

Com o relatório em mãos a empresa seguia um método de melhorar sua gestão, três empresas escolheram montar um plano de desenvolvimento, priorizando as oportunidades de melhoria e montando um plano de ação, nessa etapa foram realizados os

acompanhamentos bimestrais nessas três empresas para observar o andamento do plano de ação e orientar maneiras para melhorar os processos.

Por fim as empresas foram reavaliadas para mensurar as suas evoluções.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesse capítulo será abordada à avaliação da maturidade da gestão das empresas fornecedoras do segmento de distribuição de energia do estado da Paraíba, no qual serão observadas as oportunidades de melhoria da gestão nas empresas, em seguida será apresentado o planejamento da gestão que contem duas etapas: priorização e montagem de um plano de ação. Em seguida, na etapa de execução será explicada a forma de acompanhamento do plano de ação desenvolvido. Na próxima etapa será apresentada as novas avaliações das empresas e serão comparadas para observar a evolução de gestão das mesmas, gerando medição e controle e por fim serão observados os critérios que geraram maior impacto na gestão, gerando aprendizado nas organizações.

4.1 PLANEJAR

Nesse tópico será apresentado o perfil das empresas, o método utilizado para realizar a avaliação da maturidade de gestão, o resultado da 1^a avaliação e os métodos para priorizar as oportunidades de melhorias observadas na 1^a avaliação e a construção do plano de ação.

4.1.1 Perfil

Por ser um projeto piloto, a distribuidora de energia optou por começar com poucas categorias já que a EMPRESA possui muitos fornecedores. Nesta edição foram avaliadas 11 empresas em cinco categorias.

- Parceiro estratégico
- Qualidade
- Evolução
- Nível de serviço
- Sistema de gestão

Os segmentos de atuação dos fornecedores são:

Quadro 4 – Perfil das empresas fornecedoras

EMPRESA	Negócio	Porte com base no Faturamento	Nº colab.	Filial
A	Elaboração de projetos para linhas de transmissão, redes de distribuição média e baixa tensão. Projetos prediais, residenciais e fotovoltaico.	GRANDE	344	NÃO
B	Obras de Engenharia Civil e Elétrica; Infraestrutura, Prestação de serviço; Manutenção, Construção de obras Elétricas, Linha Viva, Redução de Perdas e Poda de Árvore.	GRANDE		NÃO
C	Obras de Engenharia Civil e Elétrica; Infraestrutura, Prestação de serviço; Manutenção, Construção de obras Elétricas, Linha Viva, Redução de Perdas e Poda de Árvore.	GRANDE	187	NÃO
D	Soluções tecnológicas para gestão e operações de Contact Center, BPO e TIC.	GRANDE	3.406	SIM
E	Terceirização dos seus serviços de limpeza, portaria, vigilância e mão-de-obra especializada.	GRANDE	8.729	SIM
F	Empresa de Fretamento Continuo e Eventual.	GRANDE	285	SIM
G	Empresa prestadora de serviço de segurança.	GRANDE		SIM
H	Elaboração de Projetos, Consultorias Técnicas, Construção e Manutenção de Subestações de Energia Elétricas.	MÉDIO	54	NÃO
I	Elaboração de projetos de Eficiência Energética e Sustentabilidade.	MÉDIO	24	SIM
J	Obras de Engenharia Civil e Elétrica; Infraestrutura, Prestação de serviço; Manutenção, Construção de obras Elétricas, Linha Viva, Redução de Perdas e Poda de Árvore.	MÉDIO	162	NÃO
K	Elaboração de Projetos, Consultorias Técnicas, Construção e Manutenção de Subestações de Energia Elétricas.	GRANDE	197	NÃO

Fonte: Elaborado pelo autor.

No Quadro 3 temos as onze fornecedoras da distribuidora de energia elétrica, com alguns segmentos idênticos ou similares de atuação fim na cadeia de valor e outros de atuação meio, mas todas de grande relevância para os processos operacionais

Observa-se no Quadro 3 que existem empresas que são filiais e outras que não são, na avaliação as empresas que são filiais, talvez, levem vantagem na avaliação da sua gestão por ter como suporte os processos gerenciais da matriz, os fornecedores, as estratégias montadas. Mas se a matriz não souber dar esse suporte de gestão, a filial pode ser prejudicada.

4.1.2 Sistema de Avaliação da Gestão – SAG

Para a realização do SAG foi criado um sistema VBA – *Virtual Basic for Applications*” que é um programa utilizado no Excel e permite que planilhas gabem um arsenal de possibilidades na forma de controle, cálculos e automatizar alguns processos de edição.

O objetivo de criar esse VBA para a avaliação foi de facilitar a avaliação, portanto, foram adicionados os processos gerenciais do MEG e suas regras de pontuação e restrições.

A Figura 4 mostra a interface desse sistema:

Figura 4 – Sistema de Avaliação da Gestão.

TCC				
CRITÉRIO Este Cri organiza da lidera	1. LIDERANÇA	PROCESSO GERENCIAL Como são comunicados os valores e princípios organizacionais, padrões de conduta, objetivos e metas, interna e externamente?		
	2. ESTRATÉGIAS E PLANOS 3. CLIENTES 4. SOCIEDADE 5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO 6. PESSOAS 7. PROCESSOS	COMPLEMENTOS Destacar as formas de assegurar um relacionamento ético no ambiente em que opera.	EVIDÊNCIA Apresentar os valores e os princípios organizacionais. Citar os códigos de conduta emitidos	PF/OM Descrição do processo
ENFOQUE APLICAÇÃO APRENDIZADO INTEGRAÇÃO		FATOR DETALHADO Processos são atendidos? Complementos são atendidos? Proatividade Suficiente? Agilidade Suficiente? Padrões Gerenciais Suficientes?	OM'S OBSERVADA	FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA GRÁFICOS MANDALA DO MEG SALVAR IMPORTAR EXPORTAR ZERAR
1. LIDERANÇA 0		TOTAL GERAL 0		

Fonte: Programa Paraibano da Qualidade - PPQ

Com esse sistema, foi realizada a primeira avaliação nos fornecedores de serviço da distribuidora de energia elétrica, as avaliações eram executadas com a participação dos diretores, gestores, ou comissão de gestão das empresas, foram analisados os 48 processos gerenciais do MEG de 250 pontos.

Os resultados do primeiro SAG das empresas fornecedoras serão apresentados a seguir.

4.1.2.1 Empresa A

A EMPRESA A elabora projetos para linhas de transmissão, redes de distribuição de média e baixa tensão, projetos prediais, residenciais e fotovoltaicos.

A Tabela 1 apresenta as pontuações e as porcentagens obtidas na 1^a avaliação nos respectivos critérios da EMPRESA A:

Tabela 1 – Pontuação da 1^a avaliação da EMPRESA A.

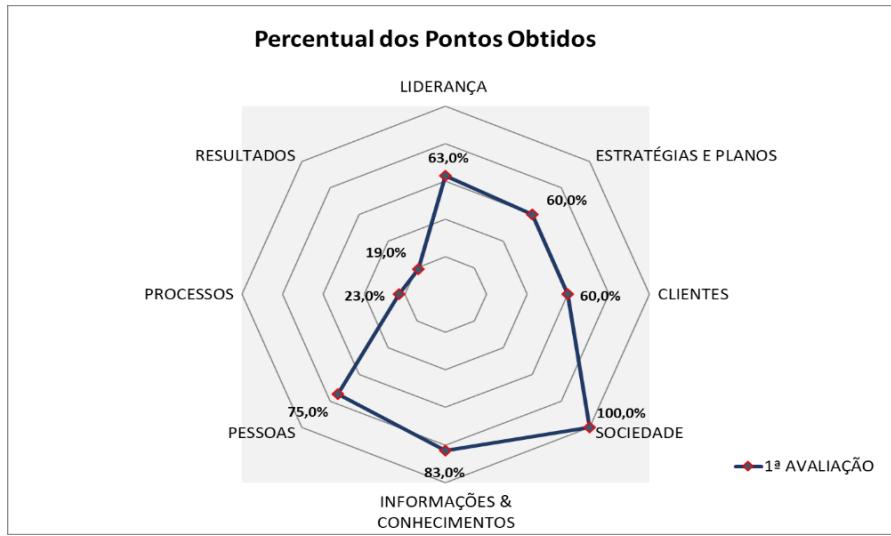
CRITÉRIO	% OBTIDO	PONTOS	
		MAXIMO	OBTIDO
1 Liderança	63%	33	21
2 Estratégias e Planos	60%	20	12
3 Clientes	60%	20	12
4 Sociedade	100%	12	12
5 Informações e Conhecimento	83%	12	10
6 Pessoas	75%	20	15
7 Processos	22%	33	7
8 Resultados	19%	100	19
TOTAL		250	108

Fonte: Associação Paraibana da Qualidade – PPQ (2016)

Constata-se que a EMPRESA A na 1^a avaliação possuía um nível intermediário, devido a ela está com uma pontuação entre 83 e 166 pontos de aderência do MEG de 250 pontos, conforme a Tabela 1, fato que demonstra a gestão abrangente e sistêmica em diferentes processos, mas com um baixo nível de agilidade e controle dos processos.

O Gráfico 1 representa o equilíbrio da gestão da EMPRESA A na avaliação de 250 pontos, simbolizada pelos critérios de avaliação.

Gráfico 1 - Gráfico radar da EMPRESA A



Fonte: Associação Paraibana da Qualidade – PPQ (2016)

A configuração da EMPRESA A demonstra a necessidade de desenvolvimento principalmente dos critérios Resultados, Processos, Estratégias e Planos e Clientes para que dessa forma o equilíbrio da gestão seja alcançado, utilizando o conceito de desenvolvimento sistêmico da organização.

4.1.2.2 Empresa B

A EMPRESA B em sua área de atuação conta com diversos serviços nas áreas de engenharia civil, elétrica e ambiental, os quais são: Obras de Engenharia Civil e Elétrica; Infraestrutura, Prestação de serviço; Manutenção, Construção de obras Elétricas, Linha Viva, Redução de Perdas e Poda de Árvore.

A Tabela 2 apresenta as pontuações e as porcentagens obtidas na 1^a avaliação nos respectivos critérios da EMPRESA B:

Tabela 2 - Pontuação da 1^a avaliação da EMPRESA 2.

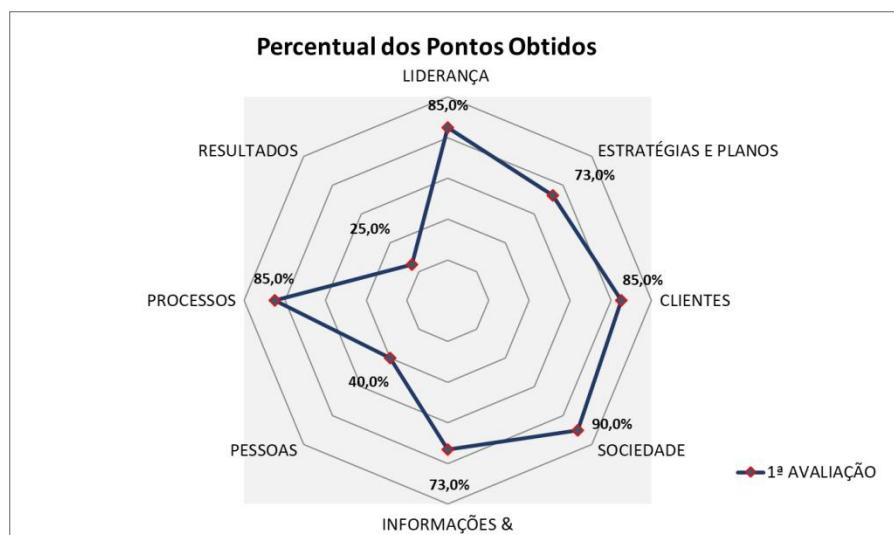
CRITÉRIO	% OBTIDO	PONTOS	
		MAXIMO	OBTIDO
1 Liderança	63%	33	28
2 Estratégias e Planos	73%	20	15
3 Clientes	85%	20	17
4 Sociedade	90%	12	11
5 Informações e Conhecimento	73%	12	9
6 Pessoas	40%	20	8
7 Processos	85%	33	28
8 Resultados	25%	100	25
TOTAL		250	140

Fonte: Associação Paraibana da Qualidade – PPQ (2016).

A EMPRESA B mostrou na avaliação que contém uma gestão bem estruturada, voltada à proximidade dos seus líderes com sua equipe, focando em ter um crescimento cada vez maior da sua estrutura, bem como seu crescimento na qualidade em gestão.

O Gráfico 2 representa o equilíbrio da gestão da EMPRESA B na avaliação de 250 pontos, simbolizada pelos critérios de avaliação.

Gráfico 2 - Gráfico radar da EMPRESA B



Fonte: Associação Paraibana da Qualidade (2016).

Os Critérios melhor avaliados foram o de Estratégias e Planos, Clientes e Processos, demonstrando certa preocupação das Lideranças da organização com a gestão estratégica do negócio e atenção aos clientes, necessitando agora definir padrões de gestão que facilitem o controle da como um todo.

4.1.2.3 Empresa C

A Empresa C tem seus destinados a distribuição e manutenção de rede elétrica, elaboração de projetos, atuam na construção civil e montagem de subestação de rede de 13,8 a 500 KV, serviço de eletrificação de iluminação de loteamento e condomínios, instalação e troca de para-raios, manutenção e pintura de equipamentos elétricos. Para parques eólicos atua na topografia desenho e construção de redes de transmissão, assim como a manutenção destes parques. Atua com serviços de poda de arvores, próximo as linhas de transmissão.

A Tabela 3 apresenta as pontuações e as porcentagens obtidas na 1^a avaliação nos respectivos critérios da EMPRESA C:

Tabela 3 – Pontuação da 1^a avaliação da EMPRESA C.

CRITÉRIO	% OBTIDO	PONTOS	
		MAXIMO	OBTIDO
1 Liderança	63%	33	25
2 Estratégias e Planos	70%	20	14
3 Clientes	98%	20	20
4 Sociedade	98%	12	12
5 Informações e Conhecimento	85%	12	10
6 Pessoas	95%	20	19
7 Processos	68%	33	22
8 Resultados	23%	100	23
TOTAL		250	145

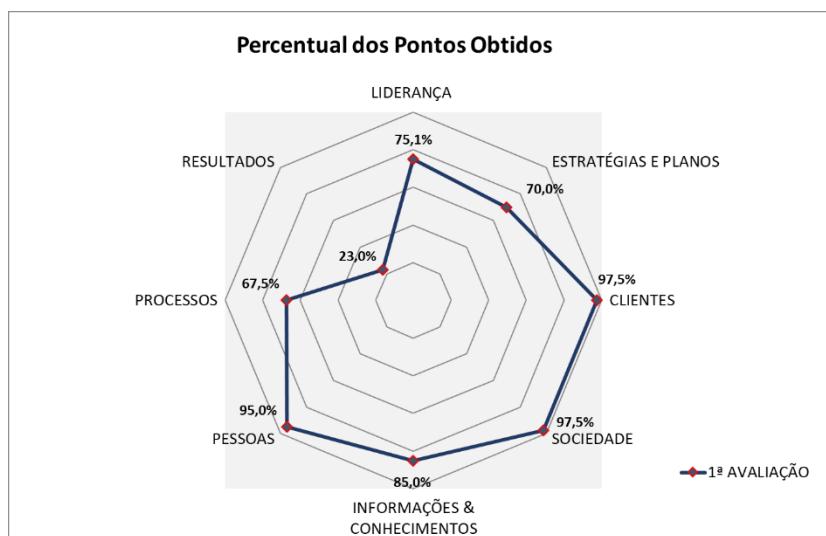
Fonte: Associação Paraibana da Qualidade – PPQ (2016)

A EMPRESA C mostrou na avaliação que tem um nível favorável de estruturação e padronização dos seus processos, tendo grandes esforços por parte de seus líderes em aprimorar a EMPRESA C e gerar crescimento. Tem destaque nas

práticas de controle de seus processos, onde possibilita a tomada de decisões fundamentadas.

O Gráfico 3 representa o equilíbrio da gestão da EMPRESA C na avaliação de 250 pontos, simbolizada pelos critérios de avaliação.

Gráfico 3 – Gráfico radar da Empresa C



Fonte: Associação Paraibana da Qualidade – PPQ (2016)

Os Critérios melhor avaliados foram o de Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Pessoas e Processos, demonstrando certa preocupação das Lideranças da organização com a gestão da qualidade na EMPRESA C, devendo-se manter esse compromisso com sua excelência. As práticas de aperfeiçoamento devem ser intensificadas a fim de garantir a antecipação as principais necessidades da organização, a formalização de evidencias também deve ter atenção da organização.

4.1.2.4 Empresa D

A EMPRESA D, fundada em vinte e três de abril do ano 1996, é uma empresa de soluções tecnológicas para gestão e operações de Contact Center, BPO e TIC, com sede em Recife-PE, e filiais em alguns estados do país, incluindo na Paraíba

A Tabela 4 apresenta as pontuações e as porcentagens obtidas na 1ª avaliação nos respectivos critérios da EMPRESA D:

Tabela 4 – Pontuação da 1^a avaliação da EMPRESA D.

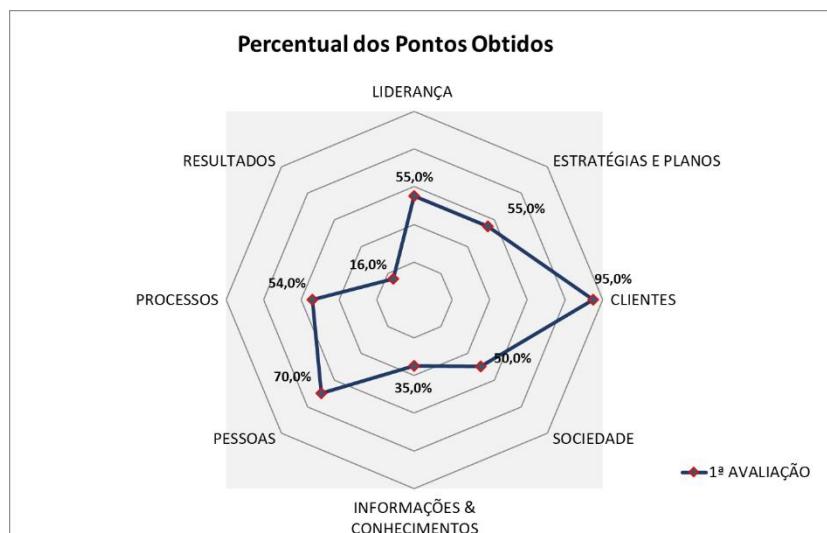
CRITÉRIO	% OBTIDO	PONTOS	
		MAXIMO	OBTIDO
1 Liderança	63%	33	18
2 Estratégias e Planos	55%	20	11
3 Clientes	95%	20	19
4 Sociedade	50%	12	6
5 Informações e Conhecimento	35%	12	4
6 Pessoas	70%	20	14
7 Processos	54%	33	18
8 Resultados	16%	100	16
TOTAL		250	106

Fonte: Associação Paraibana da Qualidade – PPQ (2016)

A Tabela 4 serve de referencial para demonstrar que a EMPRESA D possui uma gestão equilibrada, em relação ao atendimento dos processos gerenciais exigidos pelo Modelo de Excelência da Gestão.

O Gráfico 4 representa o equilíbrio da gestão da EMPRESA D na avaliação de 250 pontos, simbolizada pelos critérios de avaliação.

Gráfico 4 – Gráfico radar da EMPRESA D



Fonte: Associação Paraibana da Qualidade – PPQ (2016)

Observa-se que o critério Resultados, onde se demonstra quantitativamente, e qualitativamente os efeitos das práticas realizadas pela EMPRESA D, não necessariamente corresponde à realidade da mesma, pois a empresa informou não poder apresentar os processos econômico-financeiro devido a algumas questões internas. Nos demais critérios, em geral, a EMPRESA D mostrou atender em média 50% dos processos exigidos.

4.1.2.5 Empresa E

A EMPRESA E atua na prestação de serviços e tem como missão: fornecer soluções adequadas, confiáveis e eficazes na prestação de serviços para que os clientes possam se dedicar com segurança às atividades fins. Tem como principais serviços: terceirização dos seus serviços de limpeza, portaria, vigilância e mão-de-obra especializada.

A Tabela 5 apresenta as pontuações e as porcentagens obtidas na 1^a avaliação nos respectivos critérios da EMPRESA E:

Tabela 5 – Pontuação da 1^a avaliação da EMPRESA E.

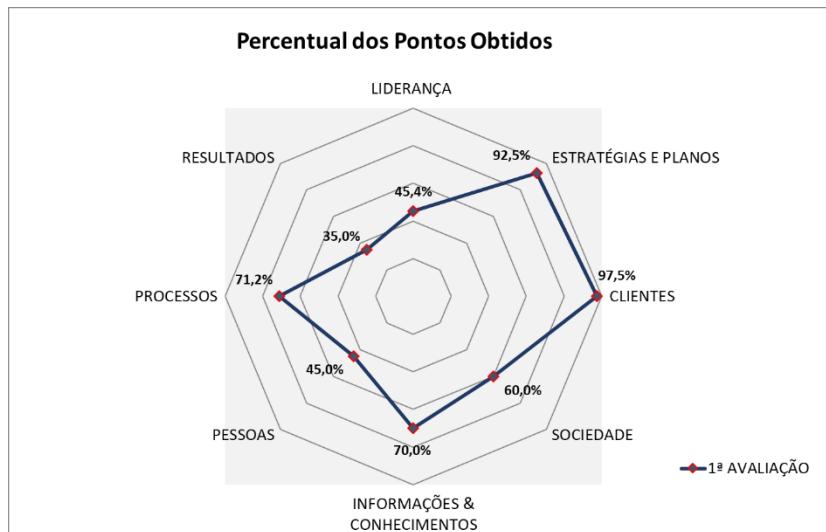
CRITÉRIO	% OBTIDO	PONTOS	
		MAXIMO	OBTIDO
1	Liderança	63%	33
2	Estratégias e Planos	93%	20
3	Clientes	98%	20
4	Sociedade	60%	12
5	Informações e Conhecimento	70%	12
6	Pessoas	45%	20
7	Processos	71%	33
8	Resultados	35%	100
TOTAL		250	137

Fonte: Associação Paraibana da Qualidade – PPQ (2016)

A EMPRESA E mostrou na avaliação que contém uma gestão intermediaria no MEG 250 pontos, obtendo níveis considerados em estratégias, clientes e processos que irá dar base para a melhorar sua gestão organizacional.

Gráfico 5 representa o equilíbrio da gestão da EMPRESA E na avaliação de 250 pontos, simbolizada pelos critérios de avaliação.

Gráfico 5 – Gráfico radar da EMPRESA E



Fonte: Associação Paraibana da Qualidade – PPQ (2016)

A EMPRESA E precisa observar três critérios de extrema importância para todo tipo de organização que são Resultados, Liderança e Pessoas. Onde os líderes precisam analisar a eficiência e eficácia dos processos gerenciais cabíveis e controlar melhor esses processos, para isso precisa estabelecer indicadores para acompanhar o desenvolvimento da mesma.

4.1.2.6 Empresa F

A EMPRESA F é uma empresa com sociedade de cotas limitadas de grande porte, situada em Jaboatão dos Guararapes-PE e filiais no Ela foi fundada em agosto de 1996, e desde lá vem atuando no mercado de Transporte rodoviário coletivo de passageiros, sob regime de fretamento intermunicipal, interestadual e internacional, contínuo e eventual. Presta serviço a pessoas jurídicas e físicas, procurando sempre proporcionar um transporte seguro e confortável.

A Tabela 6 representa as pontuações e as porcentagens obtidas na 1^a avaliação nos respectivos critérios da EMPRESA F:

Tabela 6 – Pontuação da 1^a avaliação da EMPRESA F.

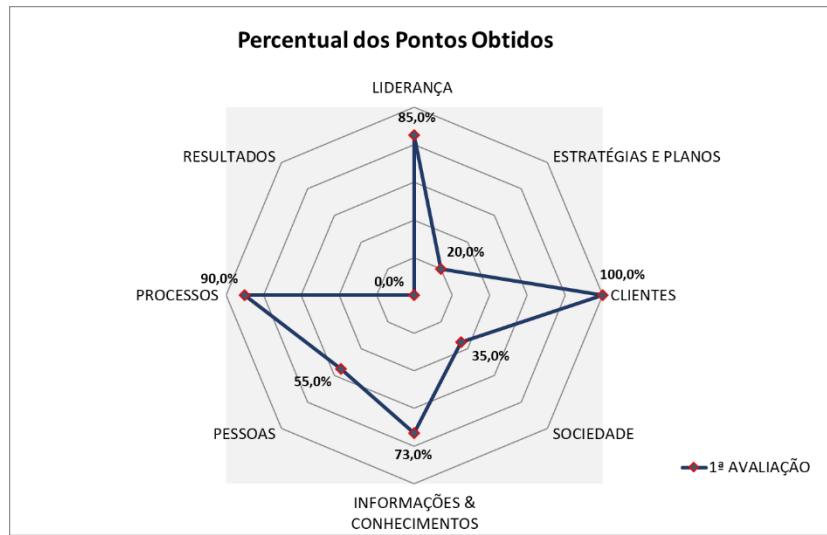
CRITÉRIO	% OBTIDO	PONTOS	
		MAXIMO	OBTIDO
1 Liderança	63%	33	28
2 Estratégias e Planos	20%	20	4
3 Clientes	100%	20	20
4 Sociedade	35%	12	4
5 Informações e Conhecimento	73%	12	9
6 Pessoas	55%	20	11
7 Processos	90%	33	30
8 Resultados	0%	100	0
TOTAL		250	106

Fonte: Associação Paraibana da Qualidade – PPQ (2016)

A EMPRESA F demostrou na avaliação que se encontra no estágio inicial de maturidade da gestão, atualmente está em 105,7 pontos no MEG de 250 pontos.

O Gráfico 6 representa o equilíbrio da gestão da EMPRESA F na avaliação de 250 pontos, simbolizada pelos critérios de avaliação.

Gráfico 6 – Gráfico radar da EMPRESA F



Fonte: Associação Paraibana da Qualidade – PPQ (2016)

Observando o Gráfico 6 da EMPRESA F deve aprimorar a formulação dos padrões gerenciais e operacionais, fazendo um apanhado dos quais ainda precisam ser

desenvolvidos, dando ênfase aos processos de formulação e implementação das estratégias, desenvolvendo as questões sociais e ambientais, qualidade e satisfação interna assim como o desenvolvimento do pessoal. Deve-se realizar ainda, o desenvolvimento dos indicadores econômicos financeiros, clientes, sociedade, pessoas e processos, onde atualmente a organização não demonstrou o acompanhamento dos indicadores em relação ao acompanhando de seus processos e estratégias, com isso intensificar e aperfeiçoar as práticas de controle visando o aperfeiçoamento com base no PDCL, a fim de promover a melhoria continua dentro da organização.

4.1.2.7 Empresa G

Empresa prestadora de serviço de segurança que atua mundialmente.

A Tabela 7 representa as pontuações e as porcentagens obtidas na 1^a avaliação nos respectivos critérios da EMPRESA G:

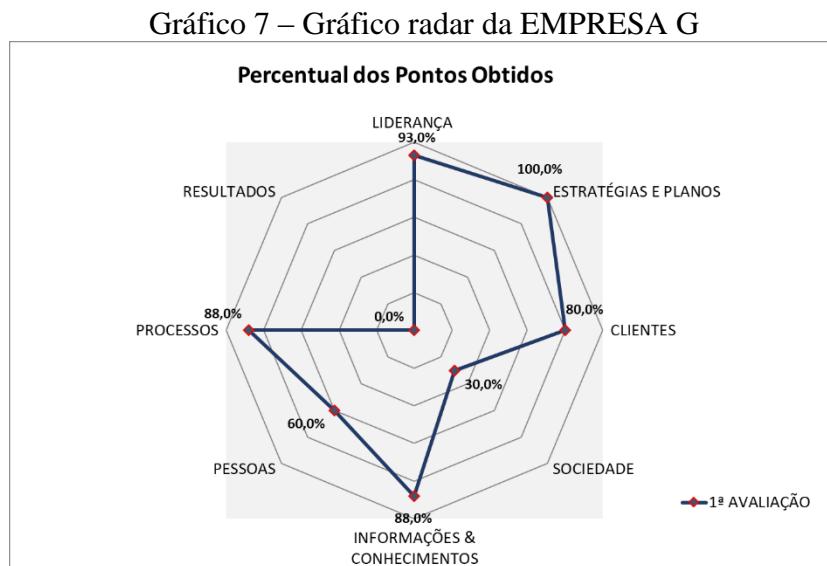
Tabela 7 – Pontuação da 1^a avaliação da EMPRESA G.

CRITÉRIO	% OBTIDO	PONTOS	
		MAXIMO	OBTIDO
1 Liderança	63%	33	31
2 Estratégias e Planos	100%	20	20
3 Clientes	80%	20	16
4 Sociedade	30%	12	4
5 Informações e Conhecimento	88%	12	11
6 Pessoas	60%	20	12
7 Processos	88%	33	29
8 Resultados	0%	100	0
TOTAL		250	122

Fonte: Associação Paraibana da Qualidade – PPQ (2016)

Nota-se que a EMPRESA G possui estratégias e planos alinhados de maneira muito bem estruturada, tendo como alicerce a liderança que estabelece os principais padrões para os processos gerenciais e verificam o seu cumprimento em coerência com os valores da mesma. Os resultados a serem analisado, criados nas estratégias não foram evidenciados.

O Gráfico 7 apresenta o equilíbrio da gestão da EMPRESA G na avaliação de 250 pontos, simbolizada pelos critérios de avaliação.



Fonte: Associação Paraibana da Qualidade – PPQ (2016).

Observa-se que a organização deve aperfeiçoar os processos gerenciais relativos ao sistema de trabalho, à capacidade e desenvolvimento e a qualidade de vida das pessoas, além de mensurar a responsabilidade socioambiental e desenvolvimento social.

4.1.2.8 Empresa H

Como modelo de negócio da EMPRESA H podemos citar: Elaboração de Projetos, Consultorias Técnicas, Construção e Manutenção de Subestações de Energia Elétricas de 69 e 138 kV. Tendo como missão: "Exercer serviços pautados pela excelência e confiabilidade, visando à satisfação dos clientes, e colaboradores em um contexto de responsabilidade social e ambiental, e com lucratividade para crescimento permanente da empresa", e como ramo de atuação o setor elétrico de baixa e Média Tensão.

A Tabela 8 apresenta as pontuações e as porcentagens obtidas na 1^a avaliação nos respectivos critérios da EMPRESA H:

Tabela 8 – Pontuação da 1^a avaliação da EMPRESA H.

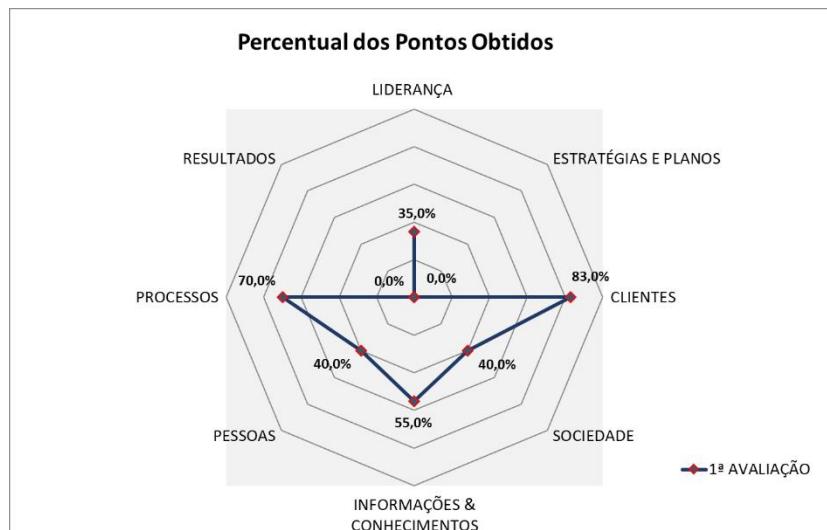
CRITÉRIO	% OBTIDO	PONTOS	
		MAXIMO	OBTIDO
1 Liderança	63%	33	12
2 Estratégias e Planos	0%	20	0
3 Clientes	83%	20	17
4 Sociedade	40%	12	5
5 Informações e Conhecimento	55%	12	7
6 Pessoas	40%	20	8
7 Processos	70%	33	23
8 Resultados	5%	100	5
TOTAL		250	76

Fonte: Associação Paraibana da Qualidade – PPQ (2016)

A EMPRESA H demonstrou na avaliação que se encontra no estágio inicial de maturidade da gestão, atualmente está abaixo de 100 pontos no MEG de 250 pontos. Tendo um bom relacionamento com os clientes e desenvolvimento do mercado, além do bom entendimento dos processos da cadeia de valor, dos seus fornecedores e dos processos econômico-financeiros.

O Gráfico 8 representa o equilíbrio da gestão da EMPRESA H na avaliação de 250 pontos, simbolizada pelos critérios de avaliação.

Gráfico 8– Gráfico radar da EMPRESA H



Fonte: Associação Paraibana da Qualidade – PPQ (2016)

O Gráfico 8 mostra a falta de equilíbrio da gestão da EMPRESA H, onde a liderança precisa criar estratégias e planos para suas partes interessadas, gerando objetivos e metas para estimular seus colaboradores, notasse por consequência a falta de indicadores para gerenciar as estratégias da organização.

4.1.2.9 Empresa I

A EMPRESA I atua nacionalmente, oferecendo soluções para empresas concessionárias de serviços públicos, no planejamento, gestão, execução e inovação em projetos de Eficiência Energética e Sustentabilidade, agregando conhecimento e ferramentas tecnológicas na execução de seus serviços.

A Tabela 9 apresenta as pontuações e as porcentagens obtidas na 1^a avaliação nos respectivos critérios da EMPRESA I.

Tabela 9– Pontuação da 1^a avaliação da EMPRESA I.

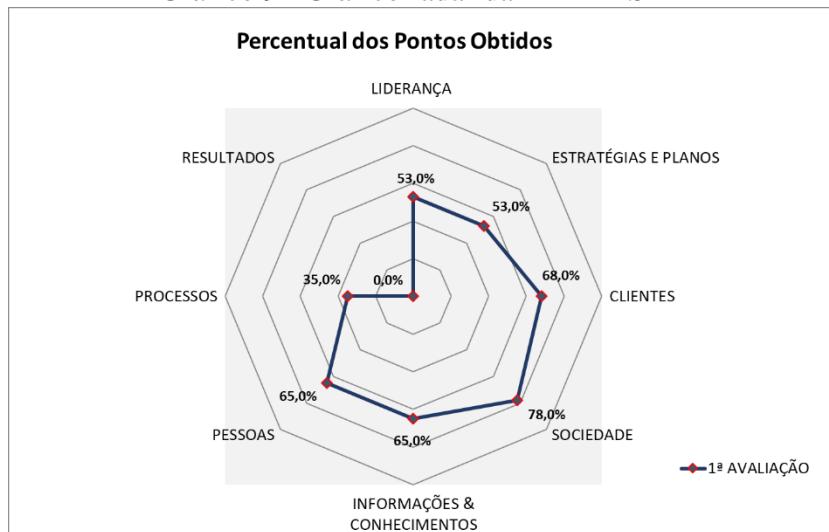
CRITÉRIO	% OBTIDO	PONTOS		OBTIDO
		MAXIMO	OBTIDO	
1 Liderança	63%	33	17	
2 Estratégias e Planos	53%	20	11	
3 Clientes	68%	20	14	
4 Sociedade	78%	12	9	
5 Informações e Conhecimento	65%	12	8	
6 Pessoas	63%	20	13	
7 Processos	35%	33	12	
8 Resultados	0%	100	0	
TOTAL		250	83	

Fonte: Associação Paraibana da Qualidade – PPQ (2016).

A EMPRESA I demonstrou na avaliação que se encontra no estágio inicial de maturidade em sua gestão. Tendo um bom resultado no critério sociedade, onde demonstra atender bem os processos relativos à responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento social.

O Gráfico 9 representa o equilíbrio da gestão da EMPRESA I na avaliação de 250 pontos, simbolizada pelos critérios de avaliação.

Gráfico 9– Gráfico radar da EMPRESA I



Fonte: Associação Paraibana da Qualidade – PPQ (2016)

O Gráfico 9 apresenta a conformidade de gestão da EMPRESA I, destoando apenas o critério Resultados que não evidenciado para corroborar na análise da organização.

4.1.2.10 Empresa J

A Empresa J tem seus serviços destinados a distribuição e manutenção de rede elétrica, elaboração de projetos, atuam na construção civil e montagem de subestação de rede de 13,8 a 500 KV e atua com serviços de poda de árvores, próximo as linhas de transmissão.

A Tabela 10 apresenta as pontuações e as porcentagens obtidas na 1ª avaliação nos respectivos critérios da EMPRESA J:

Tabela 10– Pontuação da 1ª avaliação da EMPRESA J.

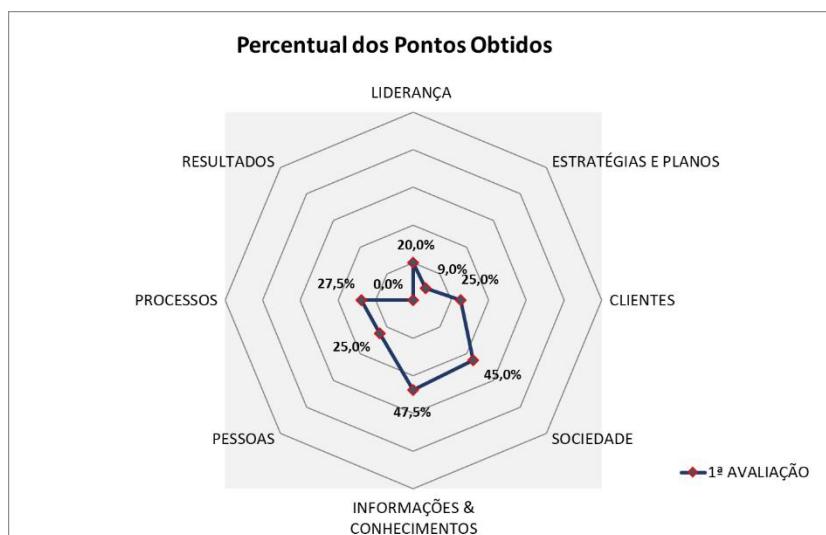
CRITÉRIO	% OBTIDO	PONTOS	
		MAXIMO	OBTIDO
1 Liderança	63%	33	7
2 Estratégias e Planos	9%	20	2
3 Clientes	25%	20	5
4 Sociedade	45%	12	5
5 Informações e Conhecimento	48%	12	6
6 Pessoas	25%	20	5
7 Processos	28%	33	9
8 Resultados	0%	100	0
TOTAL		250	39

Fonte: Associação Paraibana da Qualidade – PPQ (2016)

Na Tabela 10 vemos que a EMPRESA J se encontra em estágio inicial, onde precisa ser desenvolvido e refinado processos gerenciais em todos os critérios, e isso de maneira sistêmica.

O Gráfico 10 representa o equilíbrio da gestão da EMPRESA J na avaliação de 250 pontos, simbolizada pelos critérios de avaliação.

Gráfico 10– Gráfico radar da EMPRESA J



Fonte: Associação Paraibana da Qualidade – PPQ (2016)

Os critérios com menor quantidade de oportunidades de melhoria foram Liderança, Processos e Sociedade, agora é definir ações para o crescimento e alcance dos outros critérios, pautados no MEG e ver com urgência o critério Resultados, onde a empresa não possui nenhum indicador, o que dificulta muito a visualização da sua gestão.

4.1.2.11 Empresa K

A EMPRESA K em sua área de atuação conta com diversos serviços de engenharia, construção e eletrificações. Tendo como missão prestar um serviço de qualidade que atenta as necessidades do cliente e que venha a melhorar a qualidade funcional da distribuição de energia do País. Seus principais serviços são: Construção de Subestações de 69kv; Construção de Linha de Distribuição; Instalações Elétricas. A EMPRESA K tem um histórico de sequência familiar, sendo hoje administrada pela segunda geração da origem societária.

A Tabela 11 apresenta as pontuações e as porcentagens obtidas na 1^a avaliação nos respectivos critérios da EMPRESA K.

Tabela 11 – Pontuação da 1^a avaliação da EMPRESA K.

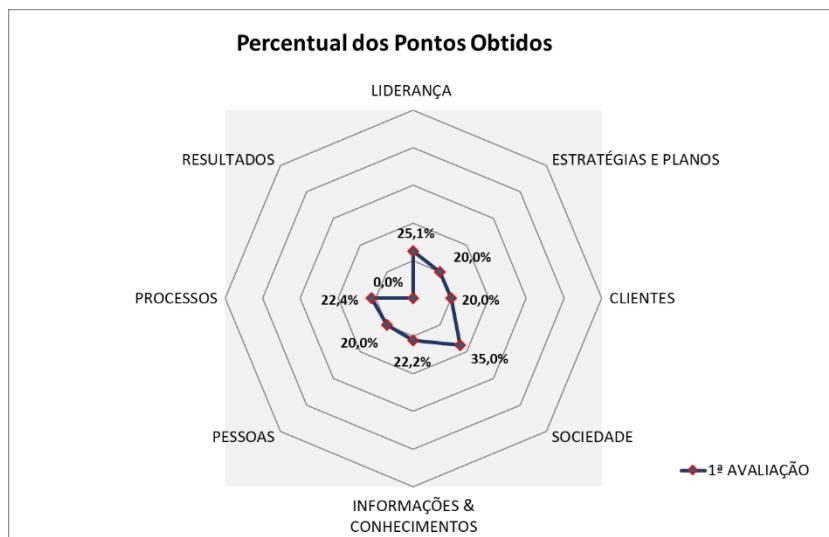
CRITÉRIO	% OBTIDO	PONTOS	
		MAXIMO	OBTIDO
1 Liderança	63%	33	8
2 Estratégias e Planos	20%	20	4
3 Clientes	20%	20	4
4 Sociedade	35%	12	4
5 Informações e Conhecimento	23%	12	3
6 Pessoas	20%	20	4
7 Processos	22%	33	7
8 Resultados	0%	100	0
TOTAL		250	35

Fonte: Associação Paraibana da Qualidade – PPQ (2016)

A Tabela 11 demonstra o nível inicial de aderência ao Modelo de Excelência da Gestão pela EMPRESA K.

O Gráfico 11 representa o equilíbrio da gestão da EMPRESA K na avaliação de 250 pontos, simbolizada pelos critérios de avaliação.

Gráfico 11 - Gráfico radar da EMPRESA K



Fonte: Associação Paraibana da Qualidade – PPQ (2016)

Observando a Figura do Gráfico 11, temos que a liderança precisa estabelecer padrões, criar estratégias e planos com metas e objetivos a fim de incentivar a sua força de trabalho, gerando melhor desempenho nos processos e consequentemente maior ganho para os clientes, que é o principal motivo de uma organização e é quem gera os resultados financeiros.

4.1.2.12 Resultado da 1^a Avaliação

Tabela 12– Resultado das empresas na 1^a avaliação

RESULTADOS 1^a AVALIAÇÃO										
EMPRESA	LIDERANÇA	ESTRATÉGIAS E PLANOS	CLIENTES	SOCIEDADE	INFORMAÇÕES & CONHECIMENTOS	PESSOAS	PROCESSOS	RESULTADOS	TOTAL DE 250PTs	% OBTIDA NA RÉGUA DE 250 PTs
A	21	12	12	12	10	15	7	19	108	43%
B	28	15	17	11	9	8	28	25	140	56%
C	25	14	20	12	10	19	22	23	145	58%
D	18	11	19	6	4	14	18	16	106	42%
E	16	19	20	7	8	9	24	35	137	55%
F	28	4	20	4	9	11	30	0	106	42%
G	31	20	16	4	11	12	29	0	122	49%
H	12	0	17	5	7	8	23	5	76	30%
I	17	11	14	9	8	13	12	0	83	33%
J	7	2	5	5	6	5	9	0	39	15%
K	8	4	4	4	3	4	7	0	35	14%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observasse que as fornecedoras da distribuídos de energia elétrica do estado da PB possuem na sua mediana 42,60% dos processos gerenciais atendidos, isso demonstra que as organizações ainda executam os processos de maneira informal e sem controle suficiente para mensurar a sua eficiência e eficácia, uma prova disso é que nenhuma demonstrou ter resultados significativos.

4.1.3 Plano de Desenvolvimento da Gestão

Após a identificação das oportunidades de melhoria e definição dos critérios a serem trabalhados, foi realizada uma quantificação e priorização dos principais focos do problema a fim de reduzir e ordenar o número de causas para a criação do plano de ação.

As empresas que utilizaram esse plano de desenvolvimento foram as empresas A, B e C. Apenas as três empresas optaram por um acompanhamento nas atividades do plano de desenvolvimento da gestão, portanto neste item será apresentado a execução das atividades do plano de desenvolvimento das empresas A, B e C.

4.1.3.1 MATRIZ GUT

O primeiro passo para montar a Matriz GUT foi listar todas as oportunidades de melhoria observadas no SAG, contemplando os aspectos GUT e os problemas a serem analisados.

Em seguida, foi atribuído uma nota para cada problema listado, nos três aspectos principais que serão analisados: Gravidade, Urgência e Tendência.

As notas foram atribuídas com a seguinte escala crescente: nota 5 para os maiores valores e 1 para os menores valores. Ou seja, um problema extremamente grave, urgentíssimo e com altíssima tendência a piorar com o tempo recebeu uma pontuação da seguinte maneira:

$$\text{Gravidade} = 5 \mid \text{Urgência} = 5 \mid \text{Tendência} = 5$$

Após a atribuição das notas nas oportunidades de melhoria, seguindo os aspectos GUT, foi produzido o número que foi o resultado da análise e que definiu qual o grau de prioridade das oportunidades de melhoria. O cálculo foi realizado da seguinte

forma: pegou-se os valores de cada problema e multiplicou-se desta maneira (G) x (U) x (T). Para o exemplo acima, o produto desta multiplicação seria = 125, ou seja, o fator de prioridade deste problema, segundo a Matriz GUT será 125. O que, dentro de uma comparação com outros problemas, indicará se ele é ou não o mais urgente a ser tratado.

Após definir e listar os problemas e dar uma nota à cada um deles, foi somado os valores de cada um dos aspectos: Gravidade, Urgência e Tendência, para então obtermos aqueles problemas que serão nossas prioridades. Aqueles que apresentaram um valor maior de prioridade foram os que deveriam ser trabalhados, uma vez que foram os mais graves, urgentes e com maior tendência a se tornarem piores.

4.1.3.1.1 Empresa A

Depois de listadas as oportunidades de melhoria observadas na 1^a avaliação, foram priorizadas, com a equipe de gestão da EMPRESA A aquelas de maior importância, por meio da matriz GUT, que indica gravidade, urgência e tendência, a equipe de gestão analisou como maior prioridade 7 processos gerenciais de 5 Critérios do MEG 20 que foram: Liderança, Clientes, Informações e Conhecimento, Processos e Estratégias e Planos, que podem ser observados na Tabela 13. O grau de prioridade é indicado pelos colaboradores, por meio de análise de cada problema.

Tabela 13 - Matriz GUT da empresa A

Priorização - Oportunidades de Melhoria - MATRIZ GUT						GRAVIDADE
Critério	Oportunidade de Melhoria	Gravidade	Urgência	Tendência	Prioridade	
Liderança	Estabelecer método para criação dos processos gerenciais	5	5	5	125	1= SEM GRAVIDADE
Clientes	Estruturar/implementar processo de identificação da satisfação dos clientes	5	5	5	125	2 = POUCO GRAVE
Info. e Conhecimentos	Ampliar SGI- Sistema Gestão integrada para todas as áreas da empresa	5	5	5	125	3 = GRAVE
Info. e Conhecimentos	Desenvolver/Aprimorar BI disponibilizar no SGI	5	5	5	125	4 = MUITO GRAVE
Processos	Estruturar CEP- Controle estatístico de processo	5	5	5	125	5 = EXTREMAMENTE GRAVE
Estratégias e Planos	Estruturar método de análise de forças restritivas externas	5	5	4	100	
Estratégias e Planos	Desenvolver quadro de indicadores econômicos e financeiros	4	5	5	100	URGÊNCIA
Clientes	Desenvolver quadro de indicadores (clientes)	4	5	4	80	1= NÃO TEM PRESSA
Estratégias e Planos	Definir método para atribuição de metas (Base de dados)	4	4	4	64	2 = PODE ESPERAR UM POCO
Processos	Estruturar método verificação contínua de processos operacionais	4	4	4	64	3 = O MAIS CEDO POSSÍVEL
Info. e Conhecimentos	Estruturar prática "Aprendi-Treinei"	3	4	4	48	4 = COM ALGUMA URGÊNCIA
Pessoas	Estruturar processo de auditoria de função	3	4	4	48	5 = AÇÃO IMEDIATA
Pessoas	Definir perfil de cada função requisitos (cargos e carreiras)	4	4	3	48	
Processos	Desenvolver quadro de indicadores de processos da cadeia de valor	4	3	4	48	TENDÊNCIA
Estratégias e Planos	Aprimorar sistema de controle de metas (Periódico)	2	4	5	40	1= NÃO VAI PIORAR
Estratégias e Planos	Desenvolver indicadores baseados na metodologia atual (BSC)	3	3	4	36	2 = VAI PIORAR EM LONGO
Clientes	Estruturar processo de identificação das necessidades dos clientes (ALVO)	4	3	3	36	3 = VAI PIORAR EM MÉDIO
Pessoas	Estruturar plano de capacitação e desenvolvimento baseado na estratégia	4	3	3	36	4 = VAI PIORAR EM POUCO
Liderança	Estruturar método de auditoria dos processos gerenciais	3	3	3	27	5 = VAI PIORAR RAPIDAMENTE
Clientes	Estruturar método de tratativa de eventuais reclamações dos clientes (Segmentar)	3	3	3	27	
Sociedade	Estruturar indicadores ambientais	3	3	3	27	PRIORIDADE
Pessoas	Estruturar método para avaliação de desempenho	3	3	3	27	ALTA
Pessoas	Estruturar programa para desenvolvimento de líderes (Sucessão)	3	3	3	27	MÉDIA
Pessoas	Desenvolver quadro de indicadores de gestão de pessoas	3	3	3	27	BAIXA
Processos	Estruturar método auditoria interna de processos operacionais	3	3	3	27	
Liderança	Estruturar método de aperfeiçoamento dos processos gerenciais	2	2	2	8	
Sociedade	Estruturar indicadores sociais	2	2	2	8	
Processos	Estruturar/ Formalizar métodos para avaliação de fornecedores	2	2	2	8	

Fonte: Associação Paraibana da Qualidade – PPQ (2016)

Nota-se que a EMPRESA A irá trabalhar com 28 oportunidades de melhorias, nas quais 7 foram classificadas em grau alto de prioridade, outras 7 em grau médio e 14 em grau leve de prioridade. Os critérios Pessoas, Estratégias & Planos e Processos foram os critérios que serão mais trabalhados.

4.1.3.1.2 Empresa B

Depois de listadas as oportunidades de melhoria observadas na 1^a avaliação, foram priorizadas, com a equipe de gestão da EMPRESA B, aquelas de maior importância por meio da matriz GUT, que indica gravidade, urgência e tendência, a equipe de gestão analisou como maior prioridade 4 processos gerenciais de 3 Critérios do MEG 20 que foram: Clientes, Processos e Pessoas, como mostra a Tabela 14. O grau de prioridade é indicado pelos colaboradores, por meio de análise de cada problema.

Tabela 14 - Matriz GUT EMPRESA B

Priorização - Oportunidades de Melhoria - MATRIZ GUT					
Critério	Oportunidade de Melhoria	Gravidade	Urgência	Tendência	Prioridade
Processos	Estruturar/ Formalizar métodos para avaliação de fornecedores	4	4	4	64
Clientes	Segmentar informações e reclamações dos clientes	3	4	4	48
Clientes	Estruturar/Padronizar Processo para tratativa das possíveis reclamações	3	4	4	48
Pessoas	Padronizar Processo de seleção	3	4	4	48
Estratégias e Planos	Estabelecer método para planejamento	3	4	3	36
Estratégias e Planos	Atualizar planejamento estratégico da empresa	3	4	3	36
Estratégias e Planos	Desenvolver quadro de indicadores econômicos financeiros	3	4	3	36
Clientes	Desenvolver quadro de indicadores relacionado à clientes	2	4	4	32
Pessoas	Pesquisa de Clima (Periódica)	3	4	3	36
Liderança	Estruturar/Padronizar método de auditoria interna dos principais processos gerenciais	3	3	3	27
Liderança	Estruturar/Padronizar método para aperfeiçoamento dos processos gerenciais	3	3	3	27
Clientes	Definir metodologia para identificação das necessidades do público alvo	3	3	3	27
Sociedade	Desenvolver indicadores dos programas sociais	3	3	3	27
Sociedade	Desenvolver indicadores dos programas Ambientais	3	3	3	27
Pessoas	Estruturar perfil dos colaboradores para cada função exercida na organização (Requisitos para função emocional)	3	3	3	27
Pessoas	Formalizar processo de avaliação e desempenho dos funcionários.	2	3	4	24
Processos	Estruturar/implementar CEP- Controle estatístico de processo	2	4	3	24
Processos	Aplicar os requisitos(clientes) aos processos da cadeia de valor	3	3	3	27
Info. e Conhecimentos	Ampliar SGI- Sistema Gestão integrada para todas as áreas da empresa	2	3	3	18
Pessoas	Estruturar programa para desenvolvimento de líderes (Sucessão)	2	3	3	18
Liderança	Atualizar código de conduta e ética	2	2	3	12
Liderança	Estruturar/Padronizar processo de disseminação/comunicação do código de conduta e ética	2	2	3	12
Sociedade	Desenvolver programas para e projetos estudos junto as universidades	3	3	1	9
Info. e Conhecimentos	Desenvolver/Aprimorar BI disponibilizar no SGI	2	2	3	12
Pessoas	Estruturar programa de desenvolvimento (Educacional) dos funcionários	2	3	2	12
Pessoas	Desenvolver quadros de indicadores de gestão de pessoas	2	2	3	12
Processos	Criar auditoria interno dos processos	2	2	2	8
Sociedade	Evento Social (imagem)	1	2	1	2

Fonte: Associação Paraibana da Qualidade – PPQ (2016)

Notasse que a EMPRESA B irá trabalhar com 28 oportunidades de melhorias, nas quais 4 foram classificadas em grau alto de prioridade, outras 14 em grau médio e 10 em grau leve de prioridade. Os critérios Pessoas, Clientes e Processos foram os critérios que serão mais trabalhados.

4.1.3.1.3 Empresa C

Depois de listadas as oportunidades de melhoria observadas na 1^a avaliação, foram priorizadas, com a equipe de gestão da EMPRESA C, aquelas de maior importância por meio da matriz GUT, que indica gravidade, urgência e tendência, a equipe de gestão analisou como maior prioridade 2 processos gerenciais de 2 Critérios do MEG 20 que foram: Informações & Conhecimento e Processos, como mostra a Tabela 15. O grau de prioridade é indicado pelos colaboradores, por meio de análise de cada problema.

Tabela 15 -Matriz GUT EMPRESA C

Priorização - Oportunidades de Melhoria - MATRIZ GUT					
Critério	Oportunidade de Melhoria	Gravidade	Urgência	Tendência	Prioridade
Info. e Conhecimentos	Atualizar versões de softwares da empresa	5	5	5	● 125
Processos	Desenvolver quadro de indicadores econômicos financeiros	5	5	5	● 125
Processos	Assegurar o atendimento dos requisitos aplicáveis aos produtos e processos da cadeia de valor	4	4	5	○ 80
Liderança	Padronizar os Processos Gerenciais	4	4	5	○ 80
Pessoas	Estruturar a Organização do Trabalho (Organograma, planos de carreira, etc)	5	4	4	○ 80
Clientes	Reestruturar o método de avaliação dos clientes unindo a uma periodicidade	4	4	4	○ 64
Clientes	Criar ferramenta de avaliação da Teccel junto aos seus clientes	4	4	4	○ 64
Sociedade	Criar um evento social realizado pela própria empresa	4	4	4	○ 64
Sociedade	Desenvolver indicadores dos programas Ambientais	4	4	4	○ 64
Info. e Conhecimentos	Criar Termo de Confidencialidade para os colaboradores	4	4	4	○ 64
Pessoas	Reestruturar a pesquisa de bem-estar e satisfação das pessoas	4	4	4	○ 64
Processos	Criar um mapeamento de processos	4	4	4	○ 64
Estratégias e Planos	Padronizar planejamento estratégico da empresa	5	4	3	○ 60
Liderança	Criar reunião presencial para prestação de contas	4	5	2	● 40
Estratégias e Planos	Criar ferramenta para assegurar o cumprimento dos planos de ação do P.E.	3	3	4	● 36
Pessoas	Padronizar o processo de seleção externa	3	4	3	● 36
Liderança	Criar Código de Ética próprio	4	3	3	● 36
Liderança	Criar atas para as reuniões	3	3	3	● 27
Clientes	Criar ferramenta para identificar a necessidade e expectativa dos clientes	3	3	2	● 18
Clientes	Reestruturar e atualizar o portfólio da empresa	3	3	2	● 18
Pessoas	Reestruturar a Avaliação do Desempenho das pessoas	3	2	2	● 12
Pessoas	Abranger as práticas de Reconhecimento e Incentivo à outras partes da empresa	3	2	2	● 12
Pessoas	Desenvolver quadros de indicadores de gestão de pessoas	3	2	2	● 12
Liderança	Criar ferramenta para avaliação do desempenho operacional da organização	3	2	1	● 6
Clientes	Estruturar o processo de definição de clientes alvos	3	2	1	● 6
Sociedade	Desenvolver programas e projetos de estudos juntos as universidades	2	2	1	● 4
Liderança	Criar ferramenta para comunicação das metas (Newsletter, rede social corporativa, etc)	1	3	1	● 3
Info. e Conhecimentos	Criar método para identificação das necessidades de informações internas	2	1	1	● 2
Info. e Conhecimentos	Abranger os programas de difusão para as outras áreas da empresa	1	1	1	● 1

Fonte: Associação Paraibana da Qualidade – PPQ (2016)

GRAVIDADE
1 = SEM GRAVIDADE
2 = POUCO GRAVE
3 = GRAVE
4 = MUITO GRAVE
5 = EXTREMAMENTE GRAVE

URGÊNCIA
1 = NÃO TEM PRESSA
2 = PODE ESPERAR UM POUCO
3 = O MAIS CEDO POSSÍVEL
4 = COM ALGUMA URGÊNCIA
5 = AÇÃO IMEDIATA

TENDÊNCIA
1 = NÃO VAI PIORAR
2 = VAI PIORAR EM LONGO PRAZO
3 = VAI PIORAR EM MÉDIO PRAZO
4 = VAI PIORAR EM POUCO TEMPO
5 = VAI PIORAR RAPIDAMENTE

PRIORIDADE
ALTA
MÉDIA
BAIXA

Nota-se que a EMPRESA C irá trabalhar com 29 oportunidades de melhorias, nas quais 2 foram classificadas em grau alto de prioridade, outras 11 em grau médio e 16 em grau leve de prioridade. Os critérios Liderança, Clientes e Pessoas são os critérios que precisam de maior atenção.

4.1.3.2 Plano de Ação – 5WIH

O planejamento de ação nas EMPRESAS A, B e C teve como objetivo planejar soluções ajudando no cumprimento das ações além de estabelecer prazos, responsáveis, o que fazer e o como fazer de cada ação.

Com o auxílio da Matriz GUT, foram priorizadas as ações a serem tratadas e a partir delas foram observadas quais setores e cargos iriam participar da execução, após a escolha dos responsáveis em cada ação, foram estabelecidas as datas de início e limite para cumprimento das atividades.

A Figura 5 apresenta a estrutura utilizada na elaboração do Plano de Ação da EMPRESA A, as empresas B e C utilizaram a mesma estrutura.

Figura 5 - Plano de Ação da Empresa A

Acompanhamento Plano de Melhoria- MEG						
Liderança	Ações	Responsável	Início	Fim	Status	
	1.1 Estabelecer método para criação dos processos gerenciais		25/07/16	25/11/16	M	
	1.1.1 Identificar processos críticos	Colaborador I	25/07/16	29/07/16		Verde
	1.1.2 Mapeamento dos processos gerenciais	Colaborador II	01/08/16	02/09/16		Amarelo
	1.1.3 Revisão dos processos gerenciais	Cordenador	05/09/16	09/09/16		Verde
	1.1.4 Implantar processos gerenciais	Cordenador	15/08/16	25/11/16		Amarelo
	1.1.5 Desenvolver método de auditoria	Cordenador	01/11/16	11/11/16		Azul
	1.1.6 Estruturar processo de identificação da satisfação dos clientes (Atuais)		01/08/16	12/08/16		Azul
Estratégias e Planos	Ações	Responsável	Início	Fim	Status	
	2.1 Estruturar método de análise de forças restritivas externas		05/09/16	30/09/16	M	
	2.1.1 Definir método voltado para estratégia	Cordenador	05/09/16	30/09/16		Amarelo
	2.1.2 Definir método voltado para operação	Colaborador II	19/09/16	30/09/16		Preto
	2.2 Definir método para atribuição de metas (Base de dados)		19/09/16	30/09/16	M	
	2.2.1 Estratégico	Cordenador	01/11/16	31/11/16		Azul
	2.2.2 Operacional	Cordenador	19/09/16	30/09/16		Amarelo
Clientes	Ações	Responsável	Início	Fim	Status	
	3.1 Estabelecer método para criação dos processos gerenciais		01/08/16	30/09/16	M	
	3.1.1 Estruturar processo de identificação da satisfação dos clientes (Atuais)	Colaborador I	01/08/16	12/08/16		Vermelho
	3.2 Estruturar método de análise de forças restritivas externas		19/09/16	30/09/16	M	
	3.2.1 Estruturar processo de identificação das necessidades dos clientes (ALVO)	Colaborador II	19/09/16	30/09/16		Amarelo
Informações e Conhecimento	Ações	Responsável	Início	Fim	Status	
	5.1 Estruturar SGI		25/08/16	30/01/17	M	
	5.1.1 Implantar SGI	Colaborador I	20/12/16	30/01/17		Azul
	5.1.2 Treinamento SGI	Colaborador I	25/08/16	20/12/16		Amarelo
Sociedade						
4.1	Ações	Responsável	Início	Fim	Status	
Pessoas						
6.1	Estruturar plano de capacitação e desenvolvimento baseado na estratégia		15/08/16	30/09/16	M	
6.1.1	Identificar Necessidades de capacitação	Colaborador I	19/09/16	30/09/16		Amarelo
6.1.2	Criar Programa de capacitação	Colaborador I	15/08/16	29/09/16		Azul
6.1.3	Elaborar Cronograma de capacitação	Colaborador I	22/08/16	26/09/16		Azul
6.2	Elaborar Perfil de funções		01/08/16	05/12/16	M	
6.2.1	Revisar as funções (organograma)	Colaborador I	01/08/16	02/09/16		Verde
6.2.2	Analizar competências (requisitos/ Comportamento)	Cordenador	01/08/16	02/09/16		Verde
6.2.3	Elaborar Padrão de função	Cordenador	05/09/16	02/12/16		Amarelo
6.2.4	Estruturar método de auditoria do padrão de função	Cordenador	02/12/16	05/12/16		Azul
6.2.5	Estruturar método para avaliação de desempenho	Cordenador	19/09/16	07/10/16		Amarelo
Processos						
7.1	Estruturar CEP- Controle estatístico de processo		01/08/16	30/09/16	M	
7.1.1	Revisão dos processos operacionais	Cordenador	01/08/16	02/09/16		Verde
7.1.2	Padronizar Processos Operacionais	Cordenador	05/09/16	16/09/16		Amarelo
7.1.3	Definir Informações relevantes para CEP	Cordenador	22/08/16	02/09/16		Vermelho
7.1.4	Desenvolver método de auditoria	Cordenador	19/09/16	30/09/16		Azul
7.1.5	Estruturar método verificação contínua de processos operacionais (Pontos críticos)	Cordenador	22/08/16	05/09/16		Verde
Resultados						
8.1	Desenvolver quadro de indicadores		20/07/16	21/10/16	M	
8.1.1	Econômicos e financeiros	Cordenador	20/07/16	02/08/16		Verde
8.1.2	Clientes e mercado	Colaborador II	03/10/16	21/10/16		Amarelo
8.1.3	Socioambiental	Colaborador II	20/07/16	02/08/16		Vermelho
8.1.4	Processos da cadeia de valor	Colaborador II	05/09/16	09/09/16		Vermelho
8.1.5	Pessoas	Colaborador II	20/07/16	02/08/16		Vermelho

Fonte: Associação Paraibana da Qualidade – PPQ (2016); Adaptado.

4.2 EXECUTAR

Com base no ciclo PDCL, na etapa de execução foi realizado o acompanhamento nas empresas A, B e C, que foram as que montaram um plano de desenvolvimento da gestão.

Na construção do plano de ação, na etapa, Quando (*When*) foram definidas as datas para as ações priorizadas na matriz GUT e desdobrada em tarefas no plano de ação. Então o acompanhamento foi realizado, por um técnico em gestão de uma associação responsável por disseminar o MEG no estado da Paraíba realizou o acompanhamento da empresa, por meio de visitas *in loco* bimestrais nas três empresas que decidiram realizar o plano de desenvolvimento com a associação, nos acompanhamentos foram observados se as tarefas da etapa Como (*How*) do plano de ação tinham sido iniciados, se estavam em andamento ou atrasadas. Nesse acompanhamento, além da verificação do cumprimento das tarefas nas datas programadas, as empresas foram orientadas pelo técnico em gestão sobre como atender os processos gerenciais.

Na Figura 6, como forma de exemplificação apresenta-se o plano de ação do critério Liderança da EMPRESA A. Nota-se que existe a etapa *status*, neste item é marcado a situação da tarefa, como forma de evidenciar a situação do *status*, dependendo da situação é marcada com uma cor referente a seu status.

Figura 6 – Acompanhamento da implementação do MEG

Acompanhamento Plano de Melhoria- MEG						
	Ações	Responsável	Início	Fim	Status	Observações
Liderança	1.1 Estabelecer método para criação dos processos gerenciais		25/07/16	25/11/16	M	
	1.1.1 Identificar processos críticos	Colaborador I	25/07/16	29/07/16	CONCLUIDA	1- Foram identificados os processos de compras onde não possuía controle suficiente, pessoas, marketing onde não existia divulgação suficiente a abordagem só era feita de forma direta e não padronizado. O fluxo de informação não era ágil a comunicação e foi encontrado ruídos no fluxo de informações e atualização dos sistemas de informação. (Atualizado em 06/10/16).
	1.1.2 Mapeamento dos processos gerenciais	Colaborador II	01/08/16	02/09/16	EM ANDAMENTO	1- Feito mapeamento dos processos gerenciais de pessoas - agregar pessoas utilizando bisage, abertura de vagas e recrutamento. o processo de compras está aguardando a conclusão do treinamento do sistema. Feito os processos relacionados aos Clientes, Pré e Pós venda. Foi solicitado um NOVO PRAZO (31/10/16). (Atualizado em 06/10/16).
	1.1.3 Revisão dos processos gerenciais	Coordenador	05/09/16	09/09/16	CONCLUIDA	1- Os processos gerenciais, da empresa já foram revisados. (Atualizado em 06/10/16)
	1.1.4 Implantar processos gerenciais	Coordenador	15/08/16	25/11/16	EM ANDAMENTO	1- JÁ FOI INICIADO NA UNIDADE SEDE, OS PILOTOS ESTÃO SENDO IMPLEMENTADOS E APERFEIÇOADOS E ASSIM REPLICAR PARA OUTRAS UNIDADES. (Atualizado em 06/10/16).
	1.1.5 Desenvolver método de auditoria	Coordenador	01/11/16	11/11/16	CANCELADA	1-
	1.1.6 Estruturar processo de identificação da satisfação dos clientes (Atuais)		01/08/16	12/08/16	NÃO INICIADA	1-



4.3 CONTROLE

Nesse tópico, será apresentado o resultado da segunda avaliação realizada nas onze fornecedoras da distribuidora de energia elétrica do estado da Paraíba, será apresentado um comparativo entre os resultados da primeira e da segunda avaliação, análise dos critérios, além de comparar a evolução das empresas que implantaram o plano de desenvolvimento.

4.3.1 Segunda Avaliação da Gestão

Essa avaliação foi realizada para mensurar a evolução que as empresas tiveram após receberem um diagnóstico da sua gestão e serem apontados os pontos fortes e oportunidades de melhoria nos processos gerenciais referente ao MEG.

Seguindo as mesmas etapas da primeira avaliação, o resultado das 11 empresas na segunda avaliação foram:

4.3.1.1 Empresa A

Após a segunda avaliação, a EMPRESA A obteve um resultado elevado na maturidade de sua gestão, no Modelo de Excelência da Gestão na avaliação de 250 pontos, fato que demonstra que a gestão da empresa está abrangente e sistêmica em diferentes processos gerenciais, havendo controle da eficiência e eficácia de vários processos.

Tabela 16 - Pontuação da 2^a avaliação da EMPRESA A

CRITÉRIO	% OBTIDO	PONTOS	
		MAXIMO	OBTIDO
1 Liderança	63%	33	31
2 Estratégias e Planos	83%	20	17
3 Clientes	100%	20	20
4 Sociedade	100%	12	12
5 Informações e Conhecimento	100%	12	12
6 Pessoas	100%	20	20
7 Processos	91%	33	30
8 Resultados	64%	100	64
TOTAL		250	206

Fonte: Associação Paraibana da Qualidade – PPQ (2016)

Atualmente a EMPRESA A tem equilíbrio da sua gestão em um nível satisfatoriamente alto atendendo a vários processos gerenciais do MEG com abrangência, integração e de maneira sistêmica. Como o MEG trabalha com base no ciclo PDCL, a EMPRESA A tem condições de melhorar e consolidar ainda mais os seus processos para continuar trilhando seu caminho rumo a excelência.

4.3.1.2 Empresa B

A Tabela 17 demonstra que a EMPRESA B possui processos integrados e abrangentes, favorecendo o fluxo de informações de desempenho, desenvolvendo a organização. O crescimento da empresa, com base na padronização dos processos, refletido no nível de controle de seus processos gerenciais. Com as práticas de controle é possível gerar maior aperfeiçoamento com a prática do PDCL, fazendo com que a empresa tenha maior organização em suas atividades e busque constantemente a melhoria de seus processos.

Tabela 17 – Pontuação da 1^a avaliação da EMPRESA B

CRITÉRIO	% OBTIDO	PONTOS	
		MAXIMO	OBTIDO
1 Liderança	63%	33	31
2 Estratégias e Planos	83%	20	17
3 Clientes	100%	20	20
4 Sociedade	100%	12	12
5 Informações e Conhecimento	100%	12	12
6 Pessoas	100%	20	20
7 Processos	91%	33	30
8 Resultados	64%	100	64
TOTAL		250	206

Fonte: Associação Paraibana da Qualidade – PPQ (2016)

A EMPRESA B demonstra, nessa segunda avaliação, estabilidade no seu modelo de negócio, evoluindo a cada período, investindo em gestão, inovação de processos e inovações tecnológicas necessária para se manter competitiva no mercado.

4.3.1.3 Empresa C

A EMPRESA C mostrou na avaliação que tem um excelente nível padronização e estruturação dos seus processos, tendo integração dos líderes com os colaboradores da empresa e seus processos gerenciais, visando em conjunto o crescimento da organização.

Tabela 18 – Pontuação da 1^a avaliação da EMPRESA C

CRITÉRIO	% OBTIDO	PONTOS	
		MAXIMO	OBTIDO
1 Liderança	63%	33	33
2 Estratégias e Planos	83%	20	17
3 Clientes	100%	20	20
4 Sociedade	100%	12	12
5 Informações e Conhecimento	92%	12	11
6 Pessoas	100%	20	20
7 Processos	100%	33	33
8 Resultados	48%	100	48
TOTAL		250	194

Fonte: Associação Paraibana da Qualidade – PPQ (2016)

Observa-se na Tabela 18, como destaque, as práticas de controle de seus processos, possibilitando a tomada de decisões fundamentadas.

4.3.1.4 Empresa D

Observa-se que a EMPRESA D obteve na segunda avaliação 177,4 pontos no MEG-250 pontos, que evidencia que a EMPRESA D atende a vários processos gerenciais dos critérios do modelo, destacando os critérios: liderança, clientes, pessoas e processos, atendendo, visando atender as partes interessadas mais relevantes com práticas padronizadas, fornecendo controle e indicadores estratégicos. Essas práticas, assim como o desempenho dos resultados necessitam ser analisado a fim de proporcionar mudanças e melhorias contínuas aos processos.

Tabela 19 – Pontuação da 2ª avaliação da EMPRESA D

CRITÉRIO	% OBTIDO	PONTOS	
		MAXIMO	OBTIDO
1 Liderança	63%	33	33
2 Estratégias e Planos	80%	20	16
3 Clientes	98%	20	20
4 Sociedade	48%	12	6
5 Informações e Conhecimento	93%	12	11
6 Pessoas	95%	20	19
7 Processos	100%	33	33
8 Resultados	40%	100	40
TOTAL		250	177

Fonte: Associação Paraibana da Qualidade – PPQ (2016)

A Tabela 19 apresenta o percentual dos pontos obtidos em cada critério. Verifica-se que o desempenho da organização na maioria dos processos gerenciais obteve pontuação melhores. Recomenda-se maior atenção nos critérios Sociedade e Resultados.

4.3.1.5 Empresa E

A organização demonstrou na avaliação que contém uma gestão bem estruturada, voltada à proximidade dos seus líderes com sua equipe, focando em inovação, tendo um crescimento cada vez maior da sua estrutura, bem como seu crescimento na gestão da qualidade. Os processos são coerentes com os princípios e valores da empresa, e a cooperação entre as áreas que existe entre as partes impactadas.

Tabela 20 – Pontuação da 2ª avaliação da EMPRESA E

CRITÉRIO	% OBTIDO	PONTOS	
		MAXIMO	OBTIDO
1 Liderança	63%	33	33
2 Estratégias e Planos	100%	20	20
3 Clientes	100%	20	20
4 Sociedade	83%	12	10
5 Informações e Conhecimento	100%	12	12
6 Pessoas	85%	20	17
7 Processos	92%	33	31
8 Resultados	34%	100	34
TOTAL		250	176

Fonte: Associação Paraibana da Qualidade – PPQ (2016)

4.3.1.6 Empresa F

A EMPRESA F demostrou na avaliação que se encontra no estágio intermediário de maturidade da gestão, atualmente está em 128,5 pontos no MEG de 250 pontos.

Tabela 21 – Pontuação da 2^a avaliação da EMPRESA F

CRITÉRIO	% OBTIDO	PONTOS	
		MAXIMO	OBTIDO
1 Liderança	63%	33	28
2 Estratégias e Planos	48%	20	10
3 Clientes	100%	20	20
4 Sociedade	68%	12	8
5 Informações e Conhecimento	100%	12	12
6 Pessoas	98%	20	20
7 Processos	95%	33	31
8 Resultados	0%	100	0
TOTAL		250	129

Fonte: Associação Paraibana da Qualidade – PPQ (2016)

A empresa deve desenvolver os indicadores econômicos financeiros, de clientes, sociedade, pessoas e processos, onde atualmente a organização não demonstrou o acompanhamento dos mesmos em relação aos seus processos e estratégias. Busca com isso, intensificar e aperfeiçoar as práticas de controle visando o aperfeiçoamento com base no PDCL, a fim de promover a melhoria continua dentro da organização. O aperfeiçoamento auxiliará a empresa a evoluir nos níveis de eficiência e eficácia dos seus processos visando o aprimoramento da agilidade e proatividade, assim tornando a empresa mais competitiva e sustentável.

4.3.1.7 Empresa G

A EMPRESA G continua possuindo estratégias e planos alinhados de maneira muito bem estruturada e em coerência com os valores da mesma. Devido a ser uma filial de uma organização que em seu segmento atua em diversos países do mundo e também possui a necessidade de políticas de segurança e procedimentos que nesse quesito fazem com que a retroalimentação de informações e conhecimento aconteça de maneira satisfatória. Porém por

existir decisões estratégicas que dependem exclusivamente da matriz, essas ações de curto e médio prazo dos processos da cadeia de valor geram não ocorrem com agilidade, fazendo com que diversos processos atuem de maneira reativa, o que impede que a organização gere aperfeiçoamento constante em seus serviços e isso é essencial para que a melhoria contínua aconteça na empresa.

Tabela 22 – Pontuação da 2^a avaliação da EMPRESA G

	CRITÉRIO	% OBTIDO	PONTOS	
			MAXIMO	OBTIDO
1	Liderança	63%	33	31
2	Estratégias e Planos	100%	20	20
3	Clientes	85%	20	17
4	Sociedade	30%	12	4
5	Informações e Conhecimento	88%	12	11
6	Pessoas	60%	20	12
7	Processos	85%	33	28
8	Resultados	0%	100	0
TOTAL			250	123

Fonte: Associação Paraibana da Qualidade – PPQ (2016).

4.3.1.8 Empresa H

Após a segunda avaliação, a EMPRESA H permanece em um nível inicial de maturidade da sua gestão, porém a EMPRESA H evoluiu significativamente em seus processos, tornando a gestão abrangente e sistêmica em diferentes processos. A Tabela 23 corrobora com o nível intermediário de aderência ao Modelo de Excelência da Gestão mostrado a seguir.

Tabela 23 – Pontuação da 2^a avaliação da EMPRESA H

	CRITÉRIO	% OBTIDO	PONTOS	
			MAXIMO	OBTIDO
1	Liderança	63%	33	29
2	Estratégias e Planos	65%	20	13
3	Clientes	98%	20	20
4	Sociedade	40%	12	5
5	Informações e Conhecimento	100%	12	12
6	Pessoas	53%	20	11
7	Processos	77%	33	25
8	Resultados	0%	100	0
TOTAL			250	114

Fonte: Associação Paraibana da Qualidade – PPQ (2016)

4.3.1.9 Empresa I

A Tabela 24 demonstra que a EMPRESA I atingiu 102,8 pontos no MEG de 250 pontos, a empresa tem como pontos fortes os processos gerenciais referentes aos processos liderança, clientes e sociedade e como oportunidades de melhoria os critérios Estratégias, Sociedade e Resultados.

Tabela 24 – Pontuação da 2^a avaliação da EMPRESA I

	CRITÉRIO	% OBTIDO	PONTOS	
			MAXIMO	OBTIDO
1	Liderança	63%	33	27
2	Estratégias e Planos	53%	20	11
3	Clientes	80%	20	16
4	Sociedade	98%	12	12
5	Informações e Conhecimento	73%	12	9
6	Pessoas	65%	20	13
7	Processos	48%	33	16
8	Resultados	0%	100	0
TOTAL			250	103

Fonte: Associação Paraibana da Qualidade – PPQ (2016)

4.3.1.10 Empresa J

A avaliação demonstra que a EMPRESA J obteve 82,3 na metodologia MEG de 250 pontos. A EMPRESA J tem como ponto forte os processos dos critérios Liderança e Estratégias, necessita que a empresa observe os processos do critério Clientes, Processos e Resultados. Como toda organização existe devido aos clientes, a empresa não deve trabalhar executando os processos de maneira informal, a empresa necessita mapear a cadeia de valor além de identificar as necessidades e expectativas dos fornecedores, selecionando e avaliando o seu serviço pois afeta diretamente o critério Processos. A empresa necessita controlar suas medições a fim de ter resultados confiáveis para analisar o funcionamento de sua organização.

Tabela 25 – Pontuação da 2^a avaliação da EMPRESA J

	CRITÉRIO	% OBTIDO	PONTOS	
			MAXIMO	OBTIDO
1	Liderança	63%	33	26
2	Estratégias e Planos	100%	20	20
3	Clientes	25%	20	5
4	Sociedade	45%	12	5
5	Informações e Conhecimento	48%	12	6
6	Pessoas	58%	20	12
7	Processos	28%	33	9
8	Resultados	0%	100	0
TOTAL			250	82

Fonte: Associação Paraibana da Qualidade – PPQ (2016).

4.3.1.11 Empresa K

Após a segunda avaliação, a EMPRESA K permanece em um nível inicial de maturidade da sua gestão, mesmo havendo evolução alguns processos. A Tabela x demonstra o nível inicial de aderência ao Modelo de Excelência da Gestão onde a empresa obteve 55,8 pontos.

Tabela 26 – Pontuação da 2^a avaliação da EMPRESA K

	CRITÉRIO	% OBTIDO	PONTOS	
			MAXIMO	OBTIDO
1	Liderança	63%	33	17
2	Estratégias e Planos	33%	20	7
3	Clientes	38%	20	8
4	Sociedade	43%	12	5
5	Informações e Conhecimento	25%	12	3
6	Pessoas	45%	20	9
7	Processos	22%	33	7
8	Resultados	0%	100	0
TOTAL			250	56

Fonte: Associação Paraibana da Qualidade – PPQ.

Os critérios melhor avaliados foram o de Liderança, Sociedade e Pessoas, mas precisa definir padrões de gestão que facilitem o controle da empresa, muitos processos ocorrem de maneira empírica e isso fica claro na Tabela que mostra os critérios Estratégias, Processos e Resultados sendo os critérios que necessitam de grande atenção de todas as organizações que pretendem tem uma gestão reconhecida com boas práticas.

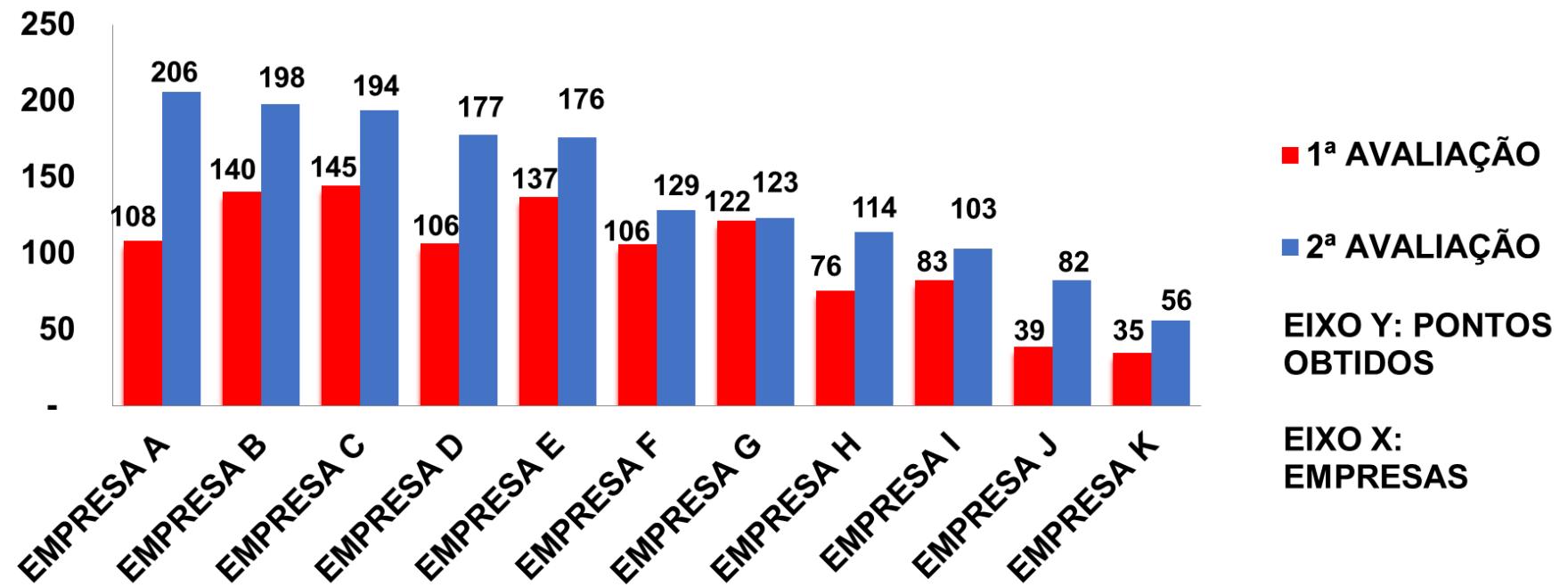
4.3.2 Comparativo Entre as Avaliações

Nesse tópico será apresentado a evolução que as empresas obtiveram entre a primeira e a segunda avaliação e a evolução por critério.

É possível observar no Gráfico 12, a evolução que as empresas fornecedoras da distribuição de energia elétrica do estado da Paraíba obtiveram no resultado da segunda avaliação.

Essa melhoria pode ter ocorrido por diversos fatores, mas o mais evidente é que após a primeira avaliação, foi identificado os processos gerenciais ou critérios que as organizações precisariam trabalhar, então a primeira avaliação guiou as organizações para que evoluíssem e mapeou onde elas precisariam focar para melhorar sua gestão e por consequência a sua pontuação no MEG-250 pontos.

Gráfico 12 – Gráfico comparativo entre a 1^a e 2^a avaliação



Fonte: Associação Paraibana da Qualidade – PPQ (2016)

Na Tabela 27, percebe-se que todas as organizações obtiveram evolução no resultado da avaliação por meio de MEG. Nota-se que a EMPRESA A teve uma evolução bastante significativa, diferente da EMPRESA G que obteve apenas 1%.

Tabela 27 – Resultados comparativos

RESULTADOS COMPARATIVOS				
EMPRESA	1^a AVALIAÇÃO	2^a AVALIAÇÃO	EVOLUÇÃO NA PONTUAÇÃO	EVOLUÇÃO NA RÉGUA DE 250 Pts
A	108	206	98%	39%
B	140	198	58%	23%
C	145	194	49%	20%
D	106	177	71%	29%
E	137	176	39%	16%
F	106	129	23%	9%
G	122	123	2%	1%
H	76	114	38%	15%
I	83	103	20%	8%
J	39	82	44%	17%
K	35	56	21%	8%
MÉDIA	99	142	42%	17%
MEDIANA	108	129	39%	17%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Devido a essas empresas terem tido evoluções que fogem muito da tendência central, foi calculado, além da média da 1^a avaliação, da 2^a avaliação e da evolução, a mediana para verificar sem os *outliers*¹.

4.3.3 Analise entre as empresas com plano de desenvolvimento *versus* sem plano de desenvolvimento

¹ Outliers: Valor aberrante ou valor atípico, é uma observação que apresenta um grande afastamento das demais da série (que está “fora” dela), ou que é inconsistente.

Nesse tópico será comparada a evolução das empresas que utilizaram o plano de desenvolvimento da gestão e as que não utilizaram.

Na Tabela 28 é apresentada as notas da 1^a avaliação, da 2^a avaliação e da evolução das empresas A, B e C que foram as empresas que utilizaram o plano de desenvolvimento.

Tabela 28 – Resultados comparativos entre as empresas com plano de desenvolvimento

RESULTADOS COMPARATIVOS				
EMPRESA	1 ^a AVALIAÇÃO	2 ^a AVALIAÇÃO	EVOLUÇÃO NA PONTUAÇÃO	EVOLUÇÃO NA RÉGUA DE 250 Pts
A	108	206	98%	39%
B	140	198	58%	23%
C	145	194	49%	20%
MÉDIA	131	199	68%	27%
MEDIANA	140	198	58%	23%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Então, temos que as empresas que utilizaram o plano de desenvolvimento da gestão tiveram um crescimento de 58% pela mediana e 68% em média.

Na Figura da Tabela 29 é apresentado as notas da 1^a avaliação, da 2^a avaliação e da evolução das empresas D, E, F, G, H, I, J e K que foram as empresas que utilizaram outras formas de melhorar a gestão.

Tabela 29 – Resultados comparativos entre as empresas sem plano de desenvolvimento

RESULTADOS COMPARATIVOS				
EMPRESA	1ª AVALIAÇÃO	2ª AVALIAÇÃO	EVOLUÇÃO NA PONTUAÇÃO	EVOLUÇÃO NA RÉGUA DE 250 Pts
D	106	177	71%	29%
E	137	176	39%	16%
F	106	129	23%	9%
G	122	123	2%	1%
H	76	114	38%	15%
I	83	103	20%	8%
J	39	82	44%	17%
K	35	56	21%	8%
MÉDIA	88	120	32%	13%
MEDIANA	94	119	31%	12%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Então, temos que as empresas que não utilizaram o plano de desenvolvimento da gestão tiveram um crescimento de 22% pela mediana e 32% em média.

Fazendo uma comparação entre as empresas que utilizaram o plano de desenvolvimento e as que não utilizaram, temos:

Tabela 30 – Resultados comparativos entre as empresas com e sem plano de desenvolvimento

EMPRESA	RESULTADOS COMPARATIVOS							
	1ª AVALIAÇÃO		2ª AVALIAÇÃO		EVOLUÇÃO NA PONTUAÇÃO		EVOLUÇÃO NA RÉGUA DE 250 Pts	
	MÉDIA	MEDIANA	MÉDIA	MEDIANA	MÉDIA	MEDIANA	MÉDIA	MEDIANA
Com Plano de Desenvolvimento	131	140	199	198	68%	58%	27%	23%
Sem Plano de Desenvolvimento	88	94	120	119	32%	31%	13%	12%
Diferença	43%	46%	79%	79%	36%	27%	14%	11%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se que as empresas que utilizaram o plano de desenvolvimento tiveram um resultado bastante significativa frente as que não utilizaram.

Observa-se que a diferença entre a pontuação das empresas com plano de desenvolvimento *versus* sem plano de desenvolvimento aumentou de 43% em média e 46% em mediana, para 79% respectivamente. As empresas com o plano de desenvolvimento tiveram uma evolução entre as avaliações de 68% em média e 58% em mediana, mais que o dobro das outras empresas.

4.4 APRENDER

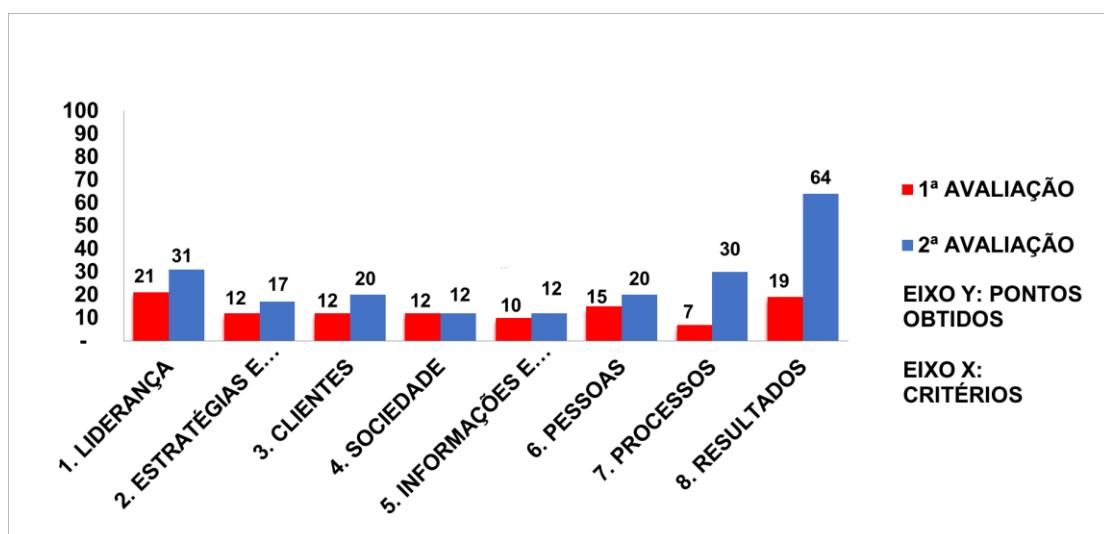
Nessa etapa será apresentado a evolução de cada empresa referente aos seus critérios e modo de aperfeiçoamento de maneira pontual ou total de cada critério.

4.4.1 Empresa A

A EMPRESA A foi uma das três empresas que desenvolveram o plano de desenvolvimento e teve uma melhora significativa, onde ela teve na primeira avaliação 107,9 pontos e passou a ter na segunda 205,5 pontos, passando consequentemente de 43% da pontuação do MEG 250 pontos para 82%, havendo uma evolução de 39% referente aos 250 pontos do modelo.

A Figura do Gráfico 13 a seguir observamos que a EMPRESA A evolui em todos os critérios, tirando o critério sociedade que já está em nível de excelência na régua de 250 pontos do MEG.

Gráfico 13 – Gráfico comparativo entre 1^a e 2^a da EMPRESA A



Fonte: Elaborado pelo autor.

No Gráfico 13 é possível perceber a evolução dos critérios, dando destaque aos critérios Liderança, Clientes, Processos e Resultados.

Para ter essa evolução a empresa aperfeiçoou ou criou processos gerenciais no critério Liderança como estabelecimento de padrões para os processos gerenciais, verificação do cumprimento dos processos gerenciais estabelecidos, como as principais decisões são tomadas e o acompanhamento dessas principais decisões. Em relação ao critério Processos foram aperfeiçoados ou criado os processos de controle para assegurar os requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor e análise e melhoria dos processos.

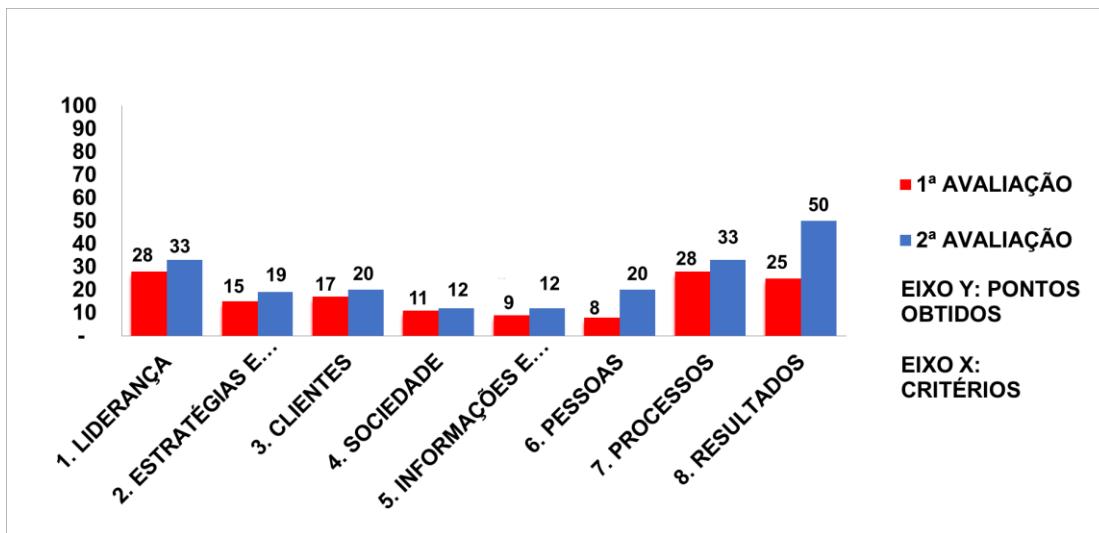
Os resultados da EMPRESA A melhorou bastante os seus resultados criando indicadores relevantes em todas as áreas de resultados que uma organização necessita para atingir a excelência, atingindo 64% da pontuação do critério resultado.

4.4.2 Empresa B

A EMPRESA B foi uma das três empresas que desenvolveram o plano de desenvolvimento e teve uma melhora significativa, onde ela teve na primeira avaliação 140,2 pontos e passou a ter na segunda 198 pontos, passando consequentemente de 56% da pontuação do MEG250 pontos para 79%, havendo uma evolução de 23% referente aos 250 pontos do modelo.

O Gráfico 14 a seguir demonstra que a EMPRESA B evolui em todos os critérios, na régua de 250 pontos do MEG.

Gráfico 14: Gráfico comparativo entre a 1^a e 2^a avaliação da EMPRESA B



Fonte: Elaborado pelo autor.

No Gráfico 14 é de fácil visualização a evolução dos critérios, dando destaque aos critérios Liderança, Pessoas e Resultados.

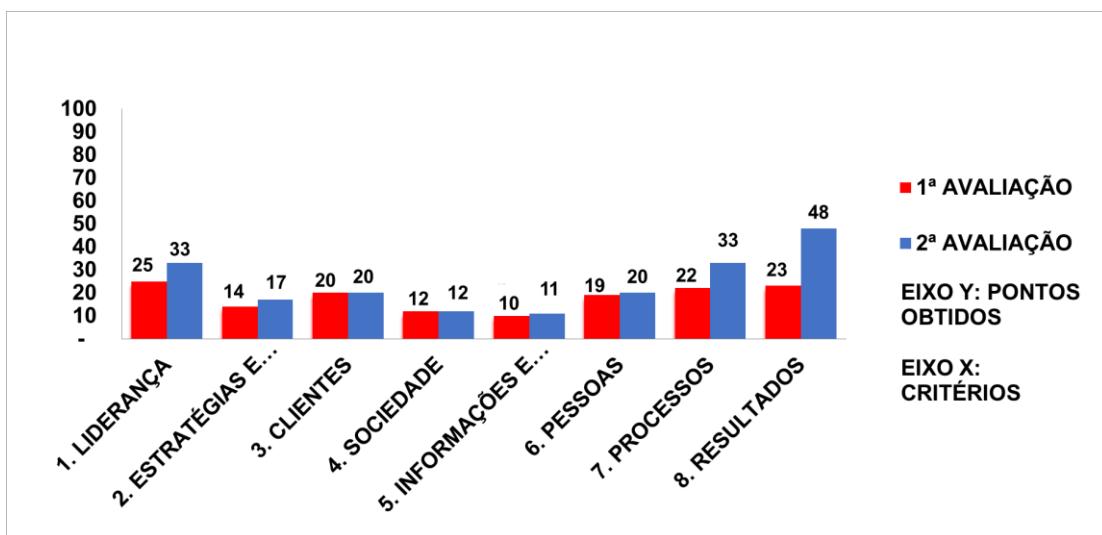
Para ter essa evolução a empresa aperfeiçoou ou criou processos gerenciais solicitados em todos os critérios, um dos critérios que apresentou maior evolução, foi o critério Pessoas, onde foi visto oportunidades de melhorias, que foram desde estruturar o seu processo de seleção, práticas internas de reconhecimento, incentivo, bem-estar e saúde ocupacional.

4.4.3 Empresa C

A EMPRESA C foi uma das três empresas que desenvolveram o plano de desenvolvimento e teve uma melhora significativa, onde ela teve na primeira avaliação 144,5 pontos e passou a ter na segunda 193,8 pontos, passando consequentemente de 57% da pontuação do MEG250 pontos para 77%, havendo uma evolução de 20% referente aos 250 pontos do modelo.

A Gráfico 15 a seguir observamos que a EMPRESA C evolui em todos os critérios, tirando o critério sociedade e clientes que já está em nível de excelência na régua de 250 pontos do MEG.

Gráfico 15 - Gráfico comparativo entre a 1^a e 2^a avaliação da EMPRESA C



Fonte: Elaborado pelo autor.

No Gráfico 15 é de fácil visualização a evolução dos critérios, dando destaque aos critérios Liderança, Processos e Resultados.

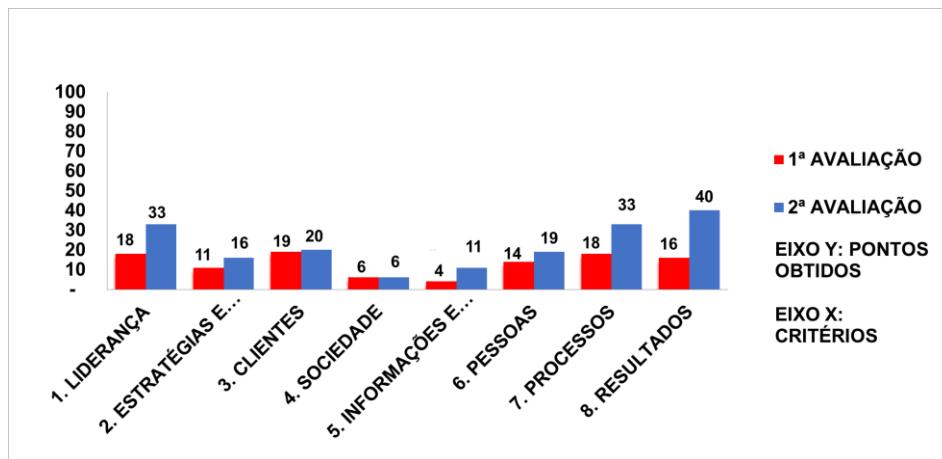
Para ter essa evolução a empresa aperfeiçoou ou criou processos gerenciais solicitados nos critérios, como os processos de aperfeiçoamento dos processos gerenciais com base nos relatórios de Controle Estático de Processos - CEP e seleção e avaliação dos fornecedores dos critérios Liderança e Processos respectivamente.

4.4.4 Empresa D

A EMPRESA D obteve na primeira avaliação 105,4 pontos e passou a ter na segunda 177,4 pontos, passando consequentemente de 42% da pontuação do MEG250 pontos para 71%, havendo uma evolução de 29% referente aos 250 pontos do modelo.

No Gráfico 16 demonstra que a EMPRESA D evolui em todos os critérios, tirando o critério sociedade, na régua de 250 pontos do MEG.

Gráfico 16 - Gráfico comparativo entre a 1^a e 2^a avaliação da EMPRESA D



Fonte: Elaborado pelo autor.

No Gráfico 16 é de fácil visualização a evolução dos critérios, dando destaque aos critérios Liderança, Processos e Resultados.

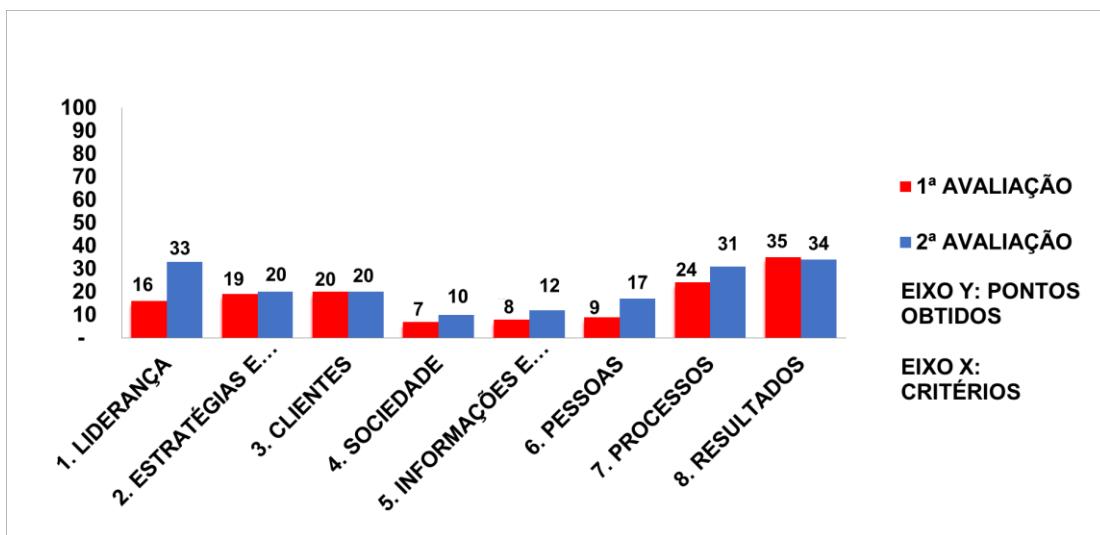
Para ter essa evolução a empresa aperfeiçoou ou criou processos gerenciais solicitados nos critérios, como os processos de Definição dos clientes-alvo, onde a organização contratou consultoria externa para identificação de oportunidades no mercado e mapeamento dos possíveis clientes e o processo de Seleção e Avaliação de fornecedores. Os Resultados apresentados necessitam de revisão nos indicadores Sociais e Ambientes, Clientes e Mercado e Pessoas. Não foi apresentado resultados comparativos, necessários para competitividade no mercado.

4.4.5 Empresa E

A EMPRESA E obteve na primeira avaliação 136,8 pontos e passou a ter na segunda 175,9 pontos, passando consequentemente de 42% da pontuação do MEG250 pontos para 70%, havendo uma evolução de 15% referente aos 250 pontos do modelo.

A Gráfico 17 a seguir observamos que a EMPRESA E evolui em todos os critérios, tirando o critério sociedade que já está em nível de excelência na régua de 250 pontos do MEG.

Gráfico 17 - Gráfico comparativo entre a 1^a e 2^a avaliação da EMPRESA E



Fonte: Elaborado pelo autor.

É de fácil visualização a evolução dos critérios, dando destaque aos critérios Liderança, Pessoas, Processos e Resultados.

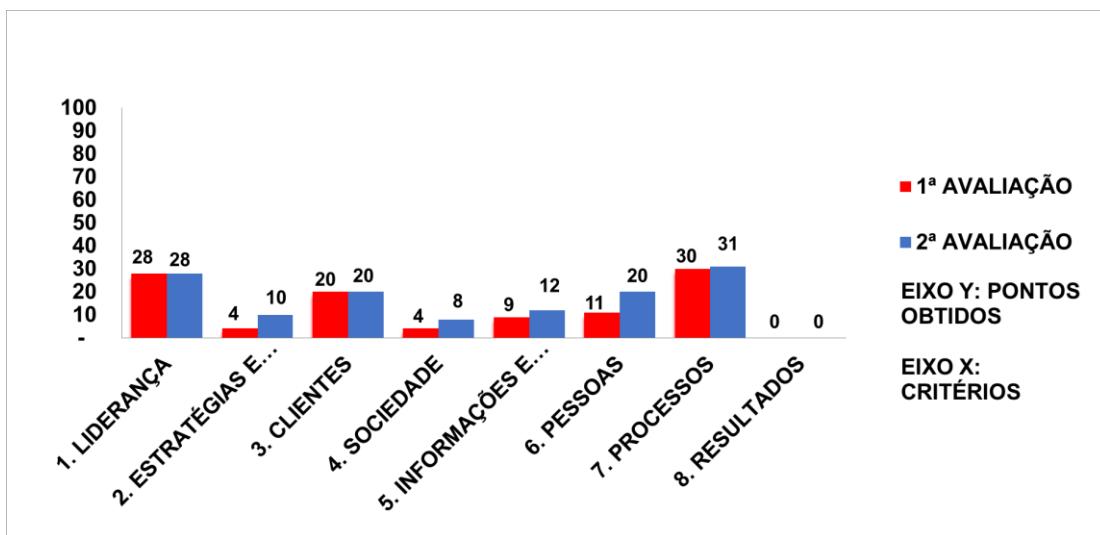
Para ter essa evolução a empresa aperfeiçoou ou criou processos gerenciais solicitados nos critérios, como o processo de analisa e melhora os produtos e processos da cadeia de valor através dos relatórios das inspeções da qualidade dos serviços executados pelo operacional e pelo sistema de atendimento ao cliente. Nos Resultados, apenas alguns indicadores apresentaram melhoria, poucos atingiram as metas estabelecidas, acarretando em baixo percentual em compromisso e não foi evidenciado nenhum referencial comparativo.

4.4.6 Empresa F

A EMPRESA F obteve na primeira avaliação 105,7 pontos e passou a ter na segunda 128,5 pontos, passando consequentemente de 42% da pontuação do MEG250 pontos para 51%, havendo uma evolução de 9% referente aos 250 pontos do modelo.

No Gráfico 18 observamos que a EMPRESA F evolui pontualmente nos critérios, na régua de 250 pontos do MEG.

Gráfico 18 - Gráfico comparativo entre a 1^a e 2^a avaliação da EMPRESA F



Fonte: Elaborado pelo autor.

A empresa deve aprimorar a formulação dos padrões gerenciais e operacionais, fazendo um apanhado dos quais ainda precisam ser desenvolvidos, dando ênfase aos processos de formulação e implementação das estratégias, desenvolvimento das questões sociais e ambientais, qualidade e satisfação interna.

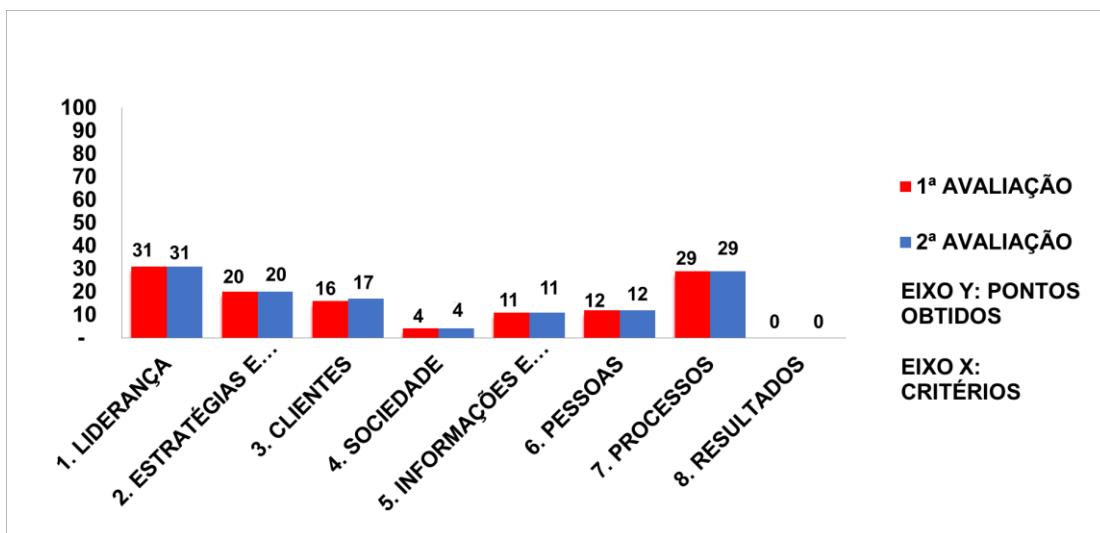
A empresa deve desenvolver os indicadores econômicos financeiros, clientes, sociedade, pessoas e processos, onde atualmente a organização não demonstrou o acompanhamento dos mesmos em relação aos seus processos e estratégias.

4.4.7 Empresa G

A EMPRESA G obteve na primeira avaliação 121,5 pontos e passou a ter na segunda 123,3 pontos, passando consequentemente de 48% da pontuação do MEG250 pontos para 49%, havendo uma evolução de apenas 1% referente aos 250 pontos do modelo.

No Gráfico 19 observamos que a EMPRESA G evolui em todos os critérios, na régua de 250 pontos do MEG.

Gráfico 19 - Gráfico comparativo entre a 1^a e 2^a avaliação da EMPRESA G



Fonte: Elaborado pelo autor.

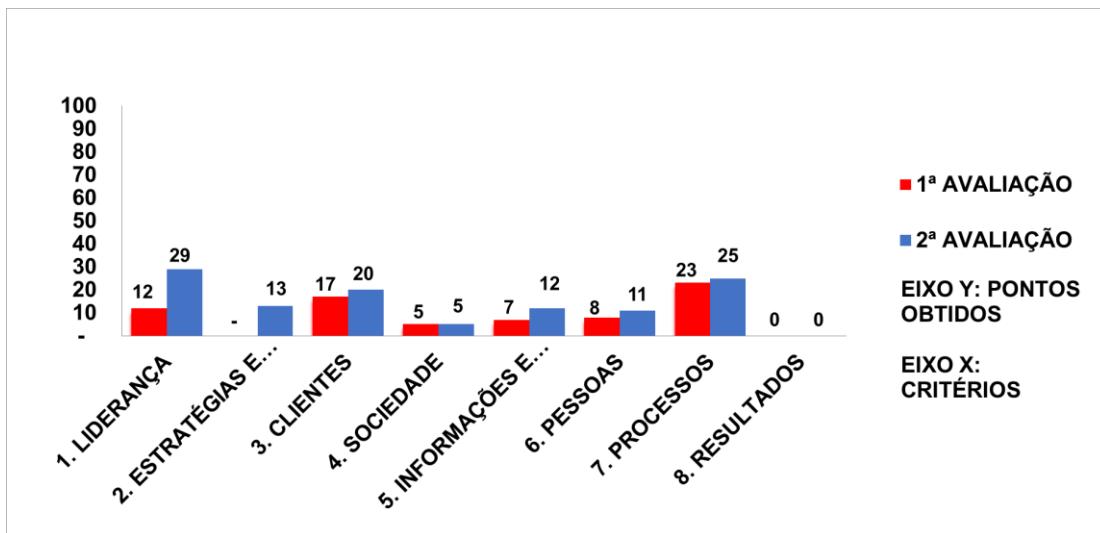
Nessa segunda avaliação, observa-se a estagnação da empresa em relação ao desenvolvimento das oportunidades de melhorias apontadas. Não foi evidenciado os indicadores estratégicos ou operacionais.

4.4.8 Empresa H

A EMPRESA H obteve na primeira avaliação 75,6 pontos e passou a ter na segunda 114 pontos, passando consequentemente de 30% da pontuação do MEG250 pontos para 45%, havendo uma evolução de 15% referente aos 250 pontos do modelo.

No Gráfico 20 observamos que a EMPRESA H evolui em todos os critérios, na régua de 250 pontos do MEG.

Gráfico 20 - Gráfico comparativo entre a 1^a e 2^a avaliação da EMPRESA H



Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se a evolução dos critérios Liderança e Estratégias, mas ainda permanecendo oportunidades de desenvolver os critérios Pessoas e Resultados.

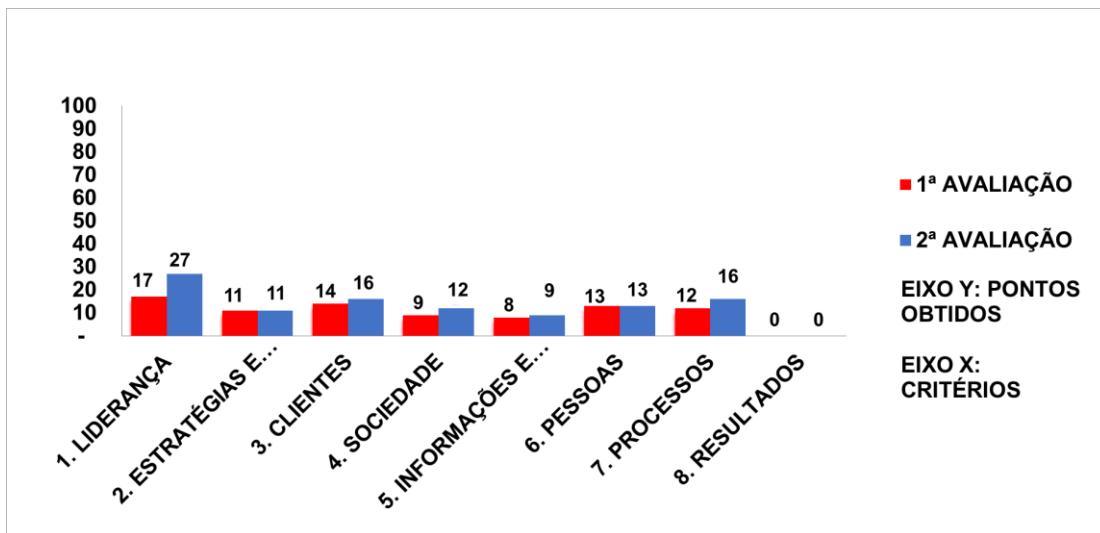
A EMPRESA H contratou uma empresa de consultoria e em conjunto modificou os valores e princípios organizacionais, os objetivos e as metas. A empresa junto com a consultoria, mapeou os processos a fim de obter métodos ou padrões para acompanhar os principais padrões e processos gerenciais, as principais decisões passaram a ser tomadas com base no mapa estratégico. Não foi evidenciado os indicadores.

4.4.9 Empresa I

A EMPRESA I obteve na primeira avaliação 82,5 pontos e passou a ter na segunda 102,8 pontos, passando consequentemente de 33% da pontuação do MEG250 pontos para 41%, havendo uma evolução de 17% referente aos 250 pontos do modelo.

No Gráfico 21 observamos que a EMPRESA J evolui em todos os critérios, na régua de 250 pontos do MEG.

Gráfico 21 - Gráfico comparativo entre a 1^a e 2^a avaliação da EMPRESA I



Fonte: Elaborado pelo autor.

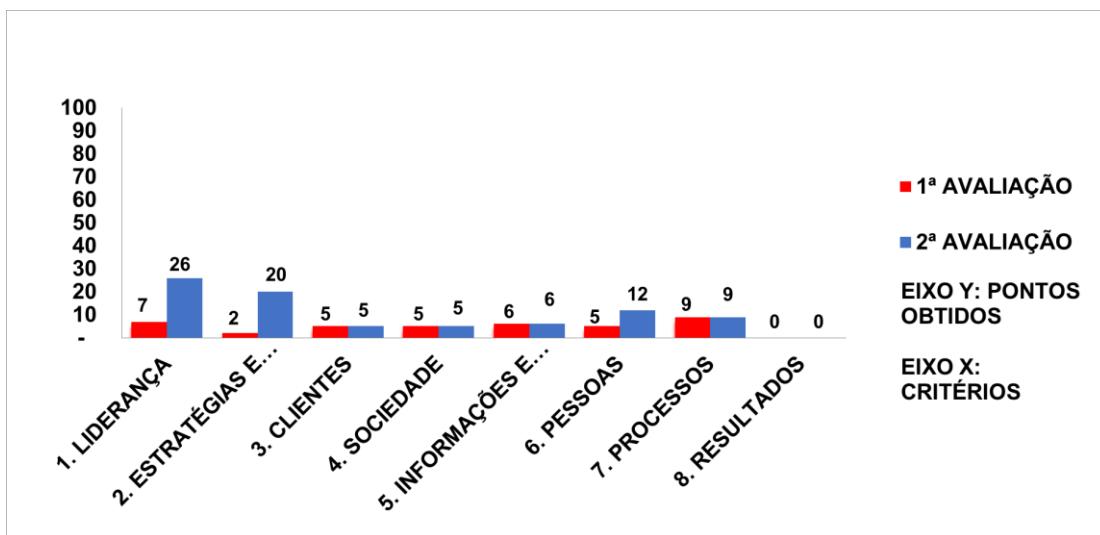
É de fácil visualização as melhorias nos critérios Liderança e Processos, no qual a empresa demonstra que mesmo se tratando de uma empresa com atuação em todas as regiões do Brasil a mesma tem procurado alinhar seus processos e fazer com que eles sejam padronizados e de acordo com o planejamento estratégico da matriz da empresa. Os indicadores não foram evidenciados.

4.4.10 Empresa J

A EMPRESA J obteve na primeira avaliação 38,6 pontos e passou a ter na segunda 82,3 pontos, passando consequentemente de 15% da pontuação do MEG250 pontos para 32%, havendo uma evolução de 17% referente aos 250 pontos do modelo.

No Gráfico 22 observamos que a EMPRESA J evolui em todos os critérios, na régua de 250 pontos do MEG.

Gráfico 22 - Gráfico comparativo entre a 1^a e 2^a avaliação da EMPRESA J



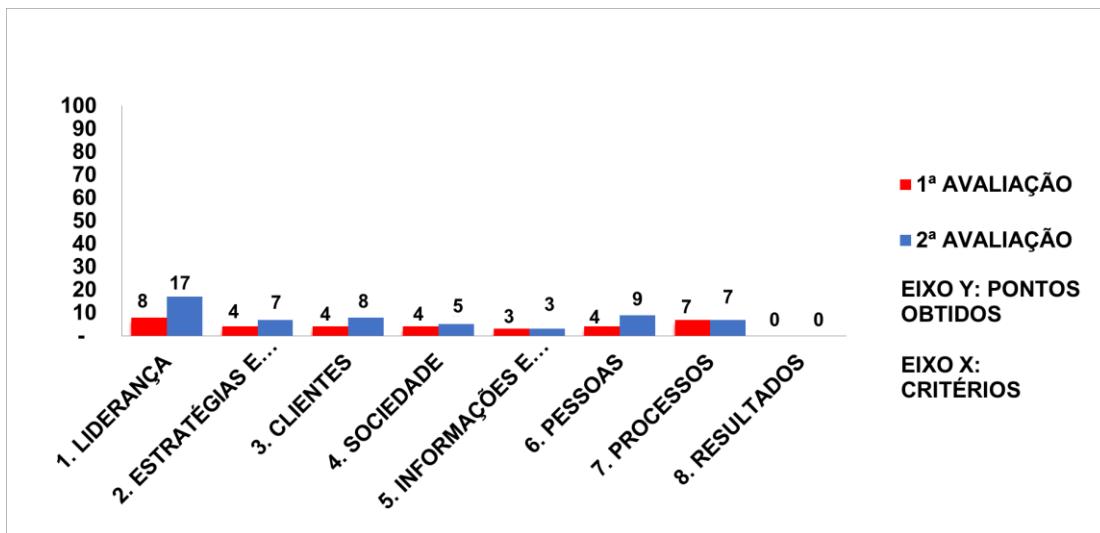
Fonte: Elaborado pelo autor.

É de fácil visualização que a empresa desenvolveu apenas três critérios. Foram feitas melhorias nos critérios de Liderança, onde foram aprimoradas as diretrizes organizacional, códigos de ética e conduta assim como meios mais eficientes de comunicação do mesmo. O critério Estratégias e Planos foi o grande destaque nesse ciclo de avaliação, onde a empresa desenvolveu por meios de ferramentas e técnicas seu Planejamento Estratégico. Em Pessoas foi definido a organização do trabalho, a fim orientar a estrutura organizacional e os respectivos cargos. Os indicadores não foram evidenciados.

4.4.11 Empresa K

A EMPRESA K obteve na primeira avaliação 34,6 pontos e passou a ter na segunda 55,9 pontos, passando consequentemente de 13% da pontuação do MEG250 pontos para no Gráfico 23 a seguir observamos que a EMPRESA K evolui em todos os critérios, na régua de 250 pontos do MEG.

Gráfico 23 - Gráfico comparativo entre a 1^a e 2^a avaliação da EMPRESA K



Fonte: Elaborado pelo autor.

A EMPRESA K evoluiu pouco na segunda avaliação, a empresa começou a atender alguns processos, mas de maneira informal. A empresa permanece sem identificar as necessidades e expectativas das partes interessadas para montar seu planejamento estratégico e criar objetivos e metas para estimular os colaboradores para realizarem melhor os serviços para os clientes. Sem estratégias fica complicado criar indicadores e avaliar a sua gestão.

Após a 2^a avaliação notasse que as empresas aumentaram a pontuação nos critérios ou mantiveram a pontuação da avaliação anterior.

Na Tabela 31 observamos a pontuação média dos critérios, avaliados nas empresas fornecedoras, notando que houve evolução média em todos os critérios.

No Gráfico 24, temos o comparativo entre os critérios das duas avaliações.

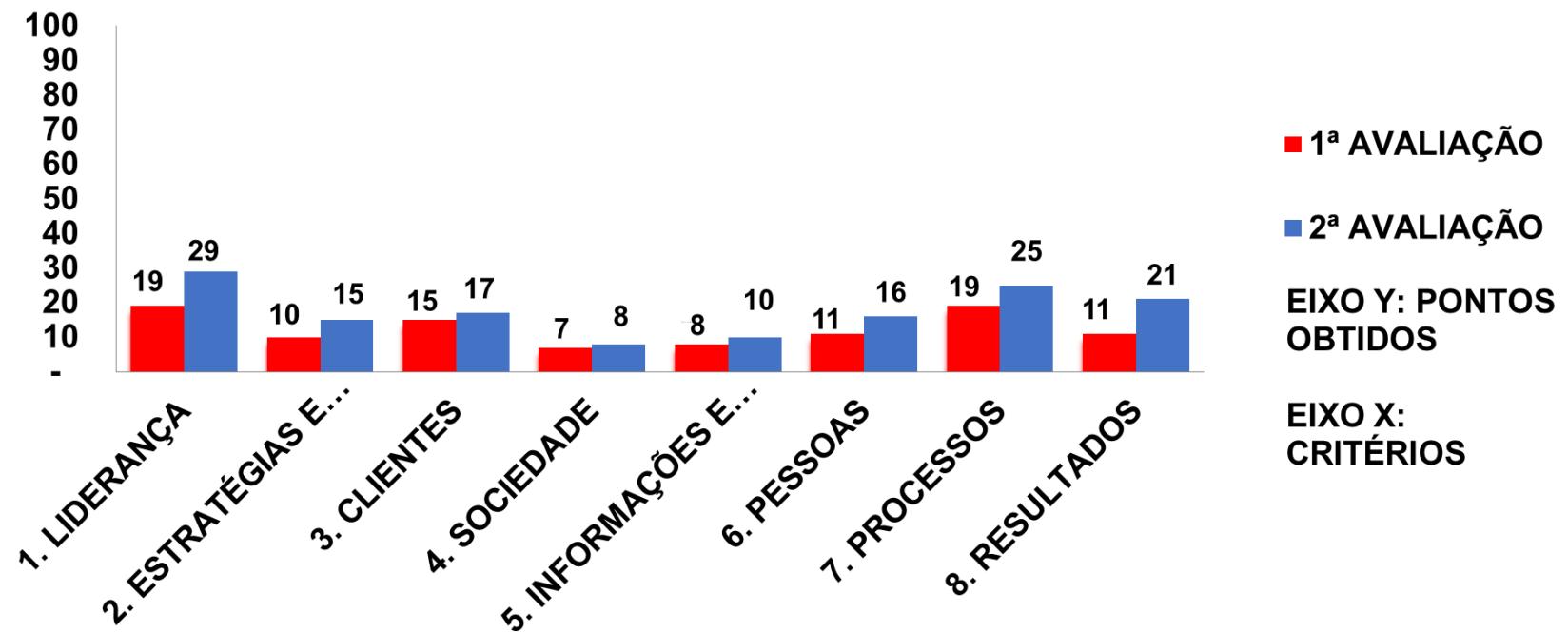
EVOLUÇÃO DOS CRITÉRIOS													
CRITÉRIO	AVALIAÇÃO	EMPRESA										MÉDIA	
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
LIDERANÇA	1ª Ava.	21	28	25	18	16	28	31	12	17	7	8	19
	2ª Ava.	31	33	33	33	33	28	31	29	27	26	17	29
ESTRATÉGIAS E PLANOS	1ª Ava.	12	15	14	11	19	4	20	0	11	2	4	10
	2ª Ava.	17	19	17	16	20	10	20	13	11	20	7	15
CLIENTES	1ª Ava.	12	17	20	19	20	20	16	17	14	5	4	15
	2ª Ava.	20	20	20	20	20	20	17	20	16	5	8	17
SOCIEDADE	1ª Ava.	12	11	12	6	7	4	4	5	9	5	4	7
	2ª Ava.	12	12	12	6	10	8	4	5	12	5	5	8
INFORMAÇÕES & CONHECIMENTOS	1ª Ava.	10	9	10	4	8	9	11	7	8	6	3	8
	2ª Ava.	12	12	11	11	12	12	11	12	9	6	3	10
PESSOAS	1ª Ava.	15	8	19	14	9	11	12	8	13	5	4	11
	2ª Ava.	20	20	20	19	17	20	12	11	13	12	9	16

PROCESSOS	1^a Ava.	7	28	22	18	24	30	29	23	12	9	7	19
	2^a Ava.	30	33	33	33	31	31	29	25	16	9	7	25
RESULTADOS	1^a Ava.	19	25	23	16	35	0	0	5	0	0	0	11
	2^a Ava.	64	50	48	40	34	0	0	0	0	0	0	21

ria própria

F
onte
:
Auto

Gráfico 24 – Gráfico comparativo entre as duas avaliações



Na Tabela 32 observasse a pontuação média dos critérios na primeira e na segunda avaliação, a porcentagem atendida no critério e a evolução.

Fica evidente a evolução das empresas em média, em todos os critérios, onde podemos destacar a participação da liderança nas definições de padrões e processos, além de definir as estratégias e planos da organização, a fim de ter metas e objetivos para os colaboradores, assim os colaboradores poderão entender a importância deles para a organização, trabalhando da melhor forma e atendendo os clientes com melhor qualidade do serviço.

Então fica claro a importância da liderança para uma organização e as fornecedoras observaram bem que os processos gerenciais referentes a esses critérios tem suma importância para toda a organização, tendo efeito cascata sobre todos os outros processos gerenciais e subsequente os critérios.

Tabela 32 – Evolução dos Critérios

EVOLUÇÃO DOS CRITÉRIOS						
CRITÉRIO	AVALIAÇÃO	MÉDIA	PONTUAÇÃO MÁXIMA	% DE ATENDIMENTO AO CRITÉRIO NA 1ª AVA.	% DE ATENDIMENTO AO CRITÉRIO NA 2ª AVA.	EVOLUÇÃO NO CRITÉRIO
LIDERANÇA	1ª Ava.	19	33	58%	89%	31%
	2ª Ava.	29				
ESTRATÉGIAS E PLANOS	1ª Ava.	10	20	50%	76%	26%
	2ª Ava.	15				
CLIENTES	1ª Ava.	15	20	74%	84%	10%
	2ª Ava.	17				
SOCIEDADE	1ª Ava.	7	12	60%	69%	9%
	2ª Ava.	8				
INFORMAÇÕES & CONHECIMENTOS	1ª Ava.	8	12	63%	83%	20%
	2ª Ava.	10				
PESSOAS	1ª Ava.	11	20	53%	78%	25%
	2ª Ava.	16				
PROCESSOS	1ª Ava.	19	33	58%	76%	19%
	2ª Ava.	25				
RESULTADOS	1ª Ava.	11	100	11%	21%	10%
	2ª Ava.	21				

Por fim, temos que a evolução foi clara em média, em todos os critérios abordados do 20^a Edição do MEG, corroborando a aplicabilidade do modelo para esse segmento de estudo.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa aplicou o Modelo de Excelência da Gestão da 20^a ed. a fim de avaliar a maturidade da gestão das empresas fornecedoras do segmento de distribuição de energia elétrica do Estado da Paraíba por meio do MEG 20.

Para isso, as fornecedoras da distribuidora de energia elétrica foram avaliadas, foram apontados os pontos fortes, fraquezas e oportunidades de melhoria. A partir dessa avaliação foi criado um plano de desenvolvimento da gestão em três empresas que optaram por um acompanhamento. Em um segundo momento as onze empresas foram reavaliadas a fim de mensurar a evolução da gestão.

Após a avaliação da gestão das empresas fornecedoras, foram identificados quais processos gerenciais não estavam sendo atendidos e quais os critérios tinham maior oportunidades de melhoria. O plano de desenvolvimento da gestão foi realizado a partir da Matriz GUT e 5WH2, que utilizaram as informações do SAG. Na segunda avaliação foi analisada a evolução das empresas em relação à pontuação e evolução, além de verificar os critérios que tiveram um crescimento na pontuação.

Baseado nos levantamentos previamente descritos, as 11 fornecedoras da distribuição de energia elétrica passaram por dois diagnósticos de gestão, utilizando o Modelo de Excelência da Gestão, foi observado a evolução das empresas em sua gestão. A evolução se deu por alguns fatores, como acessória e consultoria externa, equipe de gestão interna, planos de desenvolvimento e outros, mas o fator mais importante para essa melhoria foi a realização do diagnóstico, que por essa avaliação as organizações observaram como melhorar a sua gestão e daí decidiram o melhor método a ser utilizado. O diagnóstico foi realizado, mensurando a gestão de 8 perspectiva de gestão organizacional, avaliando a execução dos processos, a aplicabilidade, a integração e a coerência com os princípios da organização.

Segundo a avaliação dos especialistas, o MEG é referência mundial, sendo considerado um modelo agregador que atende as necessidades e expectativas das organizações mundiais, avaliando todos os processos gerenciais necessário para atingir a excelência

Acredita-se que o Modelo de Excelência da Gestão seja referência na melhoria da gestão das organizações de todos os portes, impactando na melhoria dos processos gerenciais, onde as organizações iram observar a importância do planejamento, criando padrões na execução dos processos, a fim de mensurar e controlar esses processos mensurados, facilitando o aperfeiçoamento do processo gerencial. Sendo assim, o objetivo geral, referente a “Avaliar a maturidade da gestão das empresas fornecedoras do segmento de distribuição de energia elétrica do Estado da Paraíba por meio do MEG 20” foi atingido.

Para continuidade deste trabalho, sugere-se que seja estudada a avaliação das empresas fornecedoras da distribuidora de energia elétrica no ano de 2017, para mensurar a evolução de um ano para o outro. Também seria interessante realizar uma pesquisa comparativa dos processos gerenciais que mais impactaram na melhoria da gestão das empresas fornecedoras. Também seria importante aplicar a 21^a Edição do MEG e comparar a avaliação das empresas referente a evolução do MEG.

REFERÊNCIA

ANEEL - Agência Nacional de Energia Elétrica – PRODIST – Módulo 3 e Módulo 8 .
Acesso: 19h, 05/11/2017.

CHING, Hong Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística:** supply chain. 2.ed. São Paulo:
Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Otávio J. (org.). **Gestão da Qualidade:** Tópicos Avançados. São Paulo:
Pioneira, 2004.

VERGUEIRO, Waldomiro. **Qualidade de Serviços.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MIGUEL, P.A.C. **A comparison between the Brazilian National Quality Award and The Malcolm Baldrige National Quality Award from the USA.** Anais do III Congresso Nacional de Engenharia Mecânica – CONEM, Belém, PA. 2004c.

OLIVEIRA, G.T. (2006). **Investigação Empírica sobre os efeitos da adoção do modelo do Prêmio Nacional da Qualidade na Medição de Desempenho.** Tese (Mestrado) – Universidade Federal de São Carlos, São Paulo, 2006.

FREITAS, M.R. (2011). **A norma iso 9000 e o modelo de excelência em gestão garantindo a qualidade na prestação de serviços em uma empresa junior de consultoria** - Universidade Federal de Juiz de Fora.

Maruff, A.R. (2010). Monografia submetida à coordenação de curso de engenharia de produção da universidade federal de juiz de fora como parte dos requisitos necessários para a graduação em engenharia de produção. - Universidade Federal de Juiz de Fora.

TOULMIN,S.: **The Hidden Agenda of Modernity.** Cosmópolis New York: The Free Press. 1990.

FNQ. **Caderno Excelência de implementação, Processos.** Fundação Nacional da Qualidade, 20014.

FNQ. **Critérios excelência. Fundação nacional da qualidade,** 2009.

ELETROBRAS – VOLUME 3 – **DESEMPENHO DE SISTEMAS DE DISTRIBUIÇÃO,** 1982.

GRIMALDI, R. e MANCUSO, J.H. **Qualidade Total. Folha de SP e Sebrae, 6º e 7º fascículos,** 1994.

- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão da Qualidade**. Editora FGV. 3º Edição. Rio de Janeiro. 2006.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.
- MANDARINI, M. **Segurança Corporativa Estratégica: Fundamentos**. São Paulo: Manoel, 2005.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4 ed. Florianópolis: UFSC, 2005.
- OLIVEIRA, S.T. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade**. 2. Ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- MINAYO, Maria Cecília de Sousa (Org.). **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.80 p.
- GOMES, J. P. P.; VIEIRA, M. M. F. **O Campo da Energia Elétrica no Brasil de 1880 a 2002**. Revista de Administração Pública, 2009.
- OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.