

Melhores em Gestão®
INSTRUÇÕES PARA
CANDIDATURA



REALIZAÇÃO

FNQ
gestão para excelência

Av. das Nações Unidas, 13.797
Conjunto Morumbi – Bloco III –
16º andar
04794-000 – São Paulo – SP – Brasil
Tel.: 55 11 5509-7700
www.fnq.org.br

PRESIDENTE EXECUTIVO

Jairo Martins

**GERENTE DE PORTFÓLIO,
OPERAÇÕES E CONHECIMENTO**

Marcos Bardagi

COORDENAÇÃO FNQ

Amanda Alves Peixoto
Marcela Ferreira Ignez Beltramin

EDIÇÃO FNQ

Patrícia Motta
Vanessa Costa

**PROJETO GRÁFICO E
DIAGRAMAÇÃO FNQ**

Kamila Mota

SUGESTÕES

Envie sua sugestão ou crítica pelo
Fale Conosco em www.fnq.org.br

**© 2017 FNQ - Fundação Nacional da
Qualidade - Todos os direitos reservados**

Proibida a reprodução total ou parcial desta
publicação sem o prévio consentimento, por
escrito, da FNQ

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

Melhores em Gestão®
INSTRUÇÕES PARA CANDIDATURA

São Paulo, 2017

SUMÁRIO



APRESENTAÇÃO	4
O PROCESSO	9
CANDIDATURA	10
PREMISSAS	24
ORGANIZAÇÕES RECONHECIDAS E BANCA AVALIADORA	26



APRESENTAÇÃO

OBJETIVO DAS INSTRUÇÕES PARA A CANDIDATURA

Esta publicação tem por objetivo fornecer instruções para a candidatura ao reconhecimento “Melhores em Gestão”- 2017 e orientar sobre o preenchimento da autoavaliação e de informações complementares, bem como sobre o envio de documentos obrigatórios para fins de candidatura.

A fim de promover uma melhor compreensão do processo e dos termos apresentados, essa publicação deve ser usada em conjunto com o “Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) – Guia de Referência da Gestão para Excelência – 21ª edição” e o “Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) – Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão – 21ª edição”, disponíveis para aquisição no portal da FNQ.

A FNQ

Criada em 1991, por um grupo de representantes dos setores público e privado, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) procura gerar valor às organizações e outras partes interessadas por meio do apoio à busca permanente da excelência da gestão.

Para tanto, dissemina o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) como instrumento essencial voltado ao desenvolvimento da competitividade, sustentabilidade, ética e inovação das organizações no Brasil e promove o reconhecimento Melhores em Gestão®, que é a mais importante distinção à qualidade das práticas de gestão e do desempenho das organizações no País, sendo o único a avaliar e reconhecer as organizações pela gestão como um todo, abrangendo todos os temas do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) – 21ª edição.

O MEG

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) é um modelo de referência e aprendizado que serve para todo tipo e porte de empresa.

Possui um conceito de aprendizado e melhoria contínua, pois seu funcionamento é inspirado no ciclo do PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*).

O MEG é considerado um modelo de referência e aprendizado, no qual não existe prescrição na sua implementação de práticas de gestão. O modelo levanta questionamentos, permitindo um exercício de reflexão sobre a gestão e a adequação de suas práticas aos conceitos de uma empresa classe mundial, respeitando a cultura existente.

Tem como foco o estímulo à organização para obtenção de respostas, por meio de práticas de gestão, sempre com vistas à geração de resultados que a tornem mais competitiva.

O Modelo estimula o alinhamento, a integração, o compartilhamento e o direcionamento em toda a organização, para que atue com excelência na cadeia de valor e gere resultados a todas as partes interessadas.

Além disso, ao adotar o MEG, os vários elementos da organização e as partes interessadas interagem de forma harmônica nas estratégias e resultados, estabelecendo uma orientação integrada e interdependente de gerenciamento.

Os Fundamentos da Gestão para Excelência revelam padrões culturais internalizados nas organizações consideradas classe mundial, expressos por meio de seus processos gerenciais e consequentes resultados.

A 21ª edição do MEG traz **oito** Fundamentos da Gestão para Excelência:

1. Pensamento sistêmico;
2. Compromisso com as partes interessadas;
3. Aprendizado organizacional e inovação;
4. Adaptabilidade;
5. Liderança transformadora;
6. Desenvolvimento sustentável;
7. Orientação por processos;
8. Geração de valor.

MELHORES EM GESTÃO[®]

Com o lançamento da 21ª edição do Modelo de Excelência da Gestão[®] (MEG), o Prêmio Nacional da Qualidade[®] (PNQ), reconhecimento à excelência da gestão das organizações sediadas no Brasil, na forma de um troféu, passou por uma revitalização após 25 edições, dando origem ao reconhecimento Melhores em Gestão[®].

Esse novo reconhecimento visa fornecer uma distinção às organizações consideradas **referência em gestão para excelência no Brasil**.

A candidatura ao reconhecimento e a avaliação foram reformuladas, tornando o processo mais simples e acessível para as organizações interessadas em participar. Também o novo formato de reconhecimento, que consiste na divulgação de uma lista com as organizações reconhecidas, torna o processo mais inclusivo.

De forma geral, o novo processo de reconhecimento tem como principais objetivos:

- estimular o desenvolvimento cultural, político, científico, tecnológico, econômico e social do Brasil, por meio da melhoria da gestão das organizações do País;
- fornecer para as organizações um diagnóstico de maturidade da gestão, para um contínuo aperfeiçoamento;
- conceder e divulgar reconhecimento público e notório às organizações contempladas na lista da edição 2017;
- divulgar as práticas de gestão bem-sucedidas, com vistas ao *benchmarking*.

Candidatar-se a esse reconhecimento representa, de uma forma geral, submeter a organização a uma análise aprofundada de sua gestão, efetuada por avaliadores independentes, capacitados pela FNQ, guiados por um rigoroso código de ética, obtendo-se ao fim do processo um preciso Diagnóstico de Maturidade da Gestão (DMG), contendo a pontuação global e detalhada, eixos potencializadores e fragilizadores e os comentários que expressam os pontos fortes e as oportunidades de melhoria em relação ao Modelo de Excelência da Gestão[®] (MEG), reconhecido internacionalmente.



BENEFÍCIOS DA ADOÇÃO DO MEG E DA PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO DE RECONHECIMENTO

Ao adotar o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) e participar do processo de avaliação e reconhecimento, a organização estrutura seu modelo de gestão, considerando, além dos melhores processos gerenciais destacados no MEG, a integração dos diversos modelos aplicados na organização para o alcance de resultados mais competitivos e sustentáveis.

Além disso, destacamos:

- a aplicação dos Fundamentos da Gestão para Excelência;
- a visão sistêmica da organização com foco em resultados;
- a maior cooperação interna, com a mobilização e o comprometimento das pessoas envolvidas;
- a identificação de eixos potencializadores e de eixos fragilizadores da gestão;
- o reconhecimento do mercado e da sociedade.

Divulgação do reconhecimento: será feita no portal da FNQ - www.fnq.org.br; em edição especial da *newsletter* com o resultado do processo de avaliação; em publicação especial da FNQ sobre o reconhecimento; em ações especiais com a imprensa e nas redes sociais.

FORMA DE PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO DE RECONHECIMENTO

As organizações que desejam participar do processo de avaliação e reconhecimento das Melhores em Gestão® deverão realizar a inscrição de **10 de julho até 18 de agosto de 2017**, conforme instruções da página 10.

Após a análise da documentação pela FNQ, para efetivação da candidatura, a organização considerada elegível deverá enviar informações complementares para a avaliação até **08 de setembro de 2017**, seguindo as orientações das páginas 16 e 17 desta publicação.

A participação no processo de reconhecimento é aplicável a qualquer organização, independente do seu porte, setor ou histórico de participação no processo de avaliação, salvo as restrições de Elegibilidade descritas na página 8.



TERMOS E CONDIÇÕES PARA A CANDIDATURA

A candidatura ao reconhecimento Melhores em Gestão® implica a concordância, pelas candidatas, que:

- a autoavaliação preenchida por meio da ferramenta do portal seja analisada criticamente pelos membros da Banca Avaliadora designados pela FNQ;
- na etapa de visita às instalações, a logística seja providenciada pela candidata e as despesas com viagens, hospedagem e alimentação corram integralmente por conta da organização visitada;
- em caso de reconhecimento, o nome da organização fará parte da lista das Melhores em Gestão®, que será divulgada em publicação especial da FNQ.

DECISÃO E FORMA DE RECONHECIMENTO

As organizações que se candidataram e se submeteram ao processo de avaliação, ao alcançarem uma pontuação final mínima, atribuída pelos avaliadores após a visita, serão reconhecidas e irão compor a lista das Melhores em Gestão®. A faixa de pontuação para o reconhecimento é definida pela FNQ com base no desempenho das organizações candidatas no ciclo.

A decisão sobre as organizações que irão compor a lista das Melhores em Gestão® envolve, além da avaliação do sistema de gestão, uma apreciação sobre a reputação das Candidatas. O propósito é ter informações adicionais para assegurar que a integridade do processo de avaliação e reconhecimento seja preservada, auxiliando na seleção de organizações que sejam consideradas exemplares.

Para se chegar ao nome das organizações reconhecidas, a FNQ pode realizar consultas das Candidatas nos registros de órgãos oficiais. As verificações podem incluir o Ministério da Fazenda e a Secretaria da Receita Federal, o Ministério da Justiça e os órgãos do Poder Judiciário na jurisdição da Candidata (inclusive atendimento aos regulamentos referentes à proteção ambiental, saúde ocupacional e segurança pública), a Polícia Federal, o Ministério do Trabalho e suas Delegacias Regionais e os órgãos de Defesa do Consumidor.

O Ministério Público Federal e o Tribunal de Contas da União também poderão ser consultados quanto aos questionamentos em relação a órgãos da administração pública. Após a decisão da FNQ e do Comitê Gestor, o(s) nome(s) da(s) organização(ões) que fará(ão) parte da lista das Melhores em Gestão® são comunicados ao Conselho Curador da FNQ.

A lista de reconhecidas apresentará, de forma destacada, as primeiras colocadas e as demais seguirão em ordem alfabética, e poderá ser estratificada por porte, setor e região ou outras formas de estratificação.

As organizações reconhecidas em um ciclo poderão se candidatar novamente ao reconhecimento no ciclo seguinte.

IMPORTANTE: a qualquer tempo, a FNQ se reserva o direito de reavaliar o reconhecimento, mediante algum fato relevante que desabone a credibilidade da organização perante à sociedade.



RESTRIÇÕES GERAIS À ELEGIBILIDADE

A restrição à elegibilidade pode se aplicar à organização ou a uma unidade independente (autônoma).

Não são elegíveis, as organizações ou unidades independentes (autônomas) de uma organização:

- com instalações fora do Brasil, não sendo possível avaliá-la em suas principais funções dentro do território nacional ou com 50% ou mais da força de trabalho situada fora do Brasil;
- que tenham menos de três (3) anos de existência, ou seja, com data de constituição posterior a 1º de janeiro de 2014;
- com irregularidade fiscal.

RESTRIÇÕES COMO UNIDADE INDEPENDENTE (AUTÔNOMA) DE UMA ORGANIZAÇÃO

Podem se candidatar as partes independentes (autônomas) de uma organização. Também chamadas externamente como subsidiárias, unidades operacionais, divisões ou outras denominações similares, as unidades independentes devem ser facilmente distinguidas de sua corporação/*holding* ou demais unidades (Exemplo: ter CNPJ diferente).

Não são elegíveis, as unidades independentes (autônomas) que:

- fizerem parte de uma cadeia ou rede onde outras unidades forneçam serviços ou fabriquem bens similares e, portanto, mantenham relacionamento comercial com os mesmos tipos de clientes, não sendo possível distingui-la em relação às demais unidades da cadeia ou rede. Exemplos: cadeia ou rede de lojas, agências, restaurantes, franquias, etc. Nesse caso, somente será elegível a organização como um todo;
- sejam consideradas de assessoramento, de apoio ou colegiadas e aquelas com estrutura temporária e que exerçam atividades de natureza não permanente.

OBSERVAÇÃO: são elegíveis organizações nacionais ou multinacionais, sociedades de economia mista, abertas ou não, limitadas ou com outras formas legais, inclusive as unidades autônomas de uma organização maior.

Situações não previstas nestas instruções

A Fundação Nacional da Qualidade tomará as providências cabíveis em cada situação, de acordo com critérios próprios, condizentes com o Código de Ética da FNQ e, caso necessário, consultará o Comitê Gestor.



O PROCESSO

Ao candidatar-se ao processo de avaliação e reconhecimento das Melhores em Gestão®, a organização recebe uma avaliação externa e independente, utilizando os Fundamentos do MEG, sendo executada por profissionais competentes, viabilizando ações objetivas de melhoria da gestão. Essa análise proporciona uma profunda avaliação da gestão, além de medir o progresso para que todos na organização tenham foco nos mesmos objetivos.

O diagnóstico global identifica e reforça os eixos potencializadores, abrindo novos caminhos para avaliar fornecedores, clientes e parceiros, proporcionando uma clara distinção entre o desempenho típico e o de uma organização considerada classe mundial.

Além disso, ao final do processo de avaliação, as Candidatas recebem um preciso Diagnóstico de Maturidade da Gestão (DMG), que poderá ser usado como material para desdobramento do planejamento estratégico, estimulando a criação de uma cultura voltada para o aprendizado e para a melhoria contínua do desempenho.

IMPORTANTE: todas as organizações que optarem por participar do processo de avaliação e reconhecimento deverão enviar os documentos obrigatórios de elegibilidade e participar da etapa de Visita às Instalações.



CANDIDATURA

INSCRIÇÃO

PRAZO: 10 de julho até 18 de agosto de 2017.

A candidatura ao reconhecimento Melhores em Gestão® não implica qualquer outro vínculo ou obrigação com a FNQ, por exemplo, filiação.

Para participar do ciclo de reconhecimento de 2017, as organizações deverão realizar o preenchimento da autoavaliação, por meio de *software* disponível no portal da FNQ, com informações do ano vigente.

Além do preenchimento da autoavaliação, com base no Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão – 21ª edição, também, neste momento, serão preenchidos, no *software*, os dados cadastrais da organização, bem como a tabela com a ponderação da pontuação para avaliação da candidata, ou seja, a organização candidata deverá informar os pesos pelos quais deseja ser avaliada em cada tema dos Fundamentos da Gestão para Excelência, seguindo as regras pré-estabelecidas de pontuação (Quadro de Fundamentos, Temas e Pontuações – vide Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão – 21ª edição, páginas 26 e 27).

IMPORTANTE: a ferramenta de autoavaliação é única tanto para as organizações que desejam somente fazer uma autoavaliação de sua gestão quanto para as organizações que desejam participar do processo de avaliação e reconhecimento. Para as organizações que realizam apenas a autoavaliação, é oferecida uma devolutiva automática, contendo um resumo da pontuação obtida.

Ao preencher a autoavaliação, o *software* oferece a opção de inscrição no processo de reconhecimento das Melhores em Gestão®. Ao optar por participar, a organização deverá enviar, pelo sistema (*upload* de arquivos), os seguintes documentos obrigatórios, em formato PDF, para a análise da elegibilidade:

- CNPJ;
- certidões negativas INSS e FGTS;
- certidão da dívida ativa da união (nível federal); e
- declaração de idoneidade (modelo anexo a esta publicação, página 25).

A organização deverá, também, realizar o pagamento da taxa de inscrição, no valor de R\$ 2.000,00 (dois mil reais) pelo sistema.

OBSERVAÇÃO: a taxa de inscrição cobre os gastos decorrentes da análise dos documentos de elegibilidade pela FNQ, não sendo, portanto, passível de restituição.

A FNQ analisará a documentação e verificará se a organização é elegível. Os avaliadores das bancas terão acesso à autoavaliação preenchida pela organização, bem como ao questionário de ponderação dos temas para avaliar e, ao final da visita às instalações, poderão discutir com a candidata, de forma a validar e propor as ponderações da importância do modelo de negócio atribuído por cada candidata.

Durante a análise da elegibilidade, a FNQ poderá entrar em contato com o representante da candidata, mencionado no preenchimento dos dados da organização no sistema, para sanar dúvidas sobre os documentos enviados. Após o recebimento da documentação, as candidatas receberão um comunicado, por *e-mail*, da FNQ, informando se são elegíveis ao processo de avaliação no ciclo do ano corrente. A organização, também, poderá receber uma notificação por *e-mail* solicitando ajustes na documentação enviada ou documentação complementar, devendo realizar novo envio (*upload* de documentos) pelo *software*.

Caso os documentos obrigatórios não sejam apresentados ou regularizados no prazo estabelecido (até 18 de agosto de 2017), a organização não será elegível ao processo de avaliação e reconhecimento.

AUTOAVALIAÇÃO DA GESTÃO

O propósito dessa seção é fornecer às candidatas instruções sobre o preenchimento da autoavaliação da gestão, para fins de candidatura ao processo de avaliação e reconhecimento.

A primeira etapa para participação no processo de avaliação e reconhecimento é o preenchimento da autoavaliação da gestão pela organização.

Primeiramente, a organização deverá preencher alguns dados cadastrais e o Quadro de Fundamentos, Temas e Pontuações, no qual devem ser colocadas as pontuações máximas e mínimas em cada Fundamento e Tema, em decorrência da avaliação dos fatores relativos a Processos e Resultados (veja exemplo no quadro a seguir).

Essa tabela visa adaptar o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) – 21ª edição ao modelo de negócio da candidata.

A pontuação máxima definida pela organização deve ser informada em múltiplos de 5 (cinco), respeitando os Limites Máximos e Mínimos de Escolha, sendo que, para os Itens cuja Pontuação Máxima para a organização for o Limite Mínimo Possível de Escolha, deve ser apresentada uma justificativa. Sendo assim, deve ser feita a distribuição dos 1.000 pontos pelos Fundamentos e Temas de acordo com a importância de cada um para o seu negócio, respeitando os máximos e mínimos pré-determinados para cada Fundamento e mantendo 550 pontos para os Fundamentos de 1 a 7 e 450 pontos para o Fundamento 8.

Abaixo, segue o modelo de Quadro de Fundamentos, Temas e Pontuações:



QUADRO DE FUNDAMENTOS, TEMAS E PONTUAÇÕES

FUNDAMENTO	LIMITE MÍNIMO Possível de escolha	LIMITE MÁXIMO Possível de escolha	PONTUAÇÃO DEFINIDA PELA ORGANIZAÇÃO
1. PENSAMENTO SISTÊMICO	25	65	
Alinhamento	10	30	
Tomada de Decisão	15	35	
2. COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS	85	185	
Requisitos das Partes Interessadas	10	30	
Relacionamento com as Partes Interessadas	10	30	
Clientes	25	45	
Fornecedores	15	35	
Força de Trabalho	25	45	
3. APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO	45	125	
Aperfeiçoamento	10	30	
Competências Essenciais	10	30	
Gestão do Conhecimento	15	35	
Inovação	10	30	
4. ADAPTABILIDADE	25	65	
Capacidade de Mudar	15	35	
*Flexibilidade	10	30	
5. LIDERANÇA TRANSFORMADORA	70	170	
Valores e Princípios	10	30	
Governança	15	35	
Cultura Organizacional	10	30	
Olhar para o Futuro	25	45	
Sucessão	10	30	
6. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	45	105	
Econômico-financeiro	15	35	
Ambiental	15	35	
Social	15	35	
7. ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS	45	105	
Informações Organizacionais	15	35	
Gestão por Processos	20	40	
Produtos	10	30	
TOTAL - PROCESSOS			550
8. GERAÇÃO DE VALOR	450		
Geração de resultados econômico-financeiros	70	110	
Geração de resultados ambientais	30	70	
Geração de resultados sociais	30	70	
Geração de resultados relativos aos clientes	70	110	
Geração de resultados relativos à força de trabalho	50	90	
Geração de resultados relativos aos fornecedores	20	60	
Geração de resultados dos produtos e processos	40	80	
TOTAL - RESULTADOS			450
TOTAL - GERAL			1000



Após o preenchimento do Quadro de Fundamentos, Temas e Pontuações, o sistema habilitará o preenchimento das Tabelas de Avaliação.

As Tabelas de Avaliação deverão ser preenchidas pela organização de acordo com o grau de maturidade do seu sistema de gestão e seus resultados, mapeados por meio dos oito Fundamentos, considerando o ciclo PDCL.

As Tabelas de Avaliação são divididas em duas dimensões: Processos e Geração de Valor. Para a Dimensão Processos, a organização deverá selecionar na tabela relativa a cada Fundamento e respectivo Tema a indicação da célula que melhor descreve o nível de maturidade de cada processo para cada uma das etapas do PDCL, considerando o descritivo dos Níveis de Maturidade e respectivos Fatores de Avaliação, assim como as restrições indicadas no quadro abaixo.

RESTRIÇÕES:

1. Caso seja indicado que a organização está em nível INICIAL na etapa P (PLANEJAR) de um processo, as demais etapas serão limitadas ao nível EM DESENVOLVIMENTO.
2. Caso seja indicado que a organização NÃO REALIZA a Etapa D (REALIZAR) de um processo cuja Etapa P (PLANEJAR) está em nível INICIAL, as demais etapas serão consideradas também como NÃO REALIZA.
3. Caso seja indicado que a organização NÃO REALIZA ou está em nível INICIAL na Etapa C (VERIFICAR) de um processo, a Etapa L (APRENDER) está limitada ao nível INICIAL.
4. Caso seja indicado que a organização está no nível EM DESENVOLVIMENTO na Etapa C (VERIFICAR) de um processo, a Etapa L (APRENDER) está limitada ao mesmo nível.
5. Caso seja indicado que a organização está no nível CONSOLIDADO na Etapa C (VERIFICAR) de um processo, a Etapa L (APRENDER) está limitada ao mesmo nível.

Para saber mais sobre o método para a determinação da pontuação da Dimensão Processos, deve ser consultada a publicação “Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão – 21ª edição”. Segue, abaixo, um exemplo da Tabela de Avaliação, na Dimensão Processos:

		CICLO PDCL / NÍVEIS DE MATURIDADE																			
		PLANEJAR Abordagem adotada pela organização na concepção dos processos propostos e no estabelecimento de padrões, considerando os requisitos necessários e suas eventuais particularidades, de forma adequada, proativa e integrada, orientada para o alcance do propósito pertinente.					REALIZAR Implementação dos processos propostos, de forma abrangente, contínua e ágil, atendendo aos padrões estabelecidos, demonstrando o alcance do propósito planejado.					VERIFICAR Monitoração sobre os processos estabelecidos, na qual os padrões, a eficiência e a eficácia são controlados, com a finalidade de avaliar o alcance do propósito planejado, sinalizando o progresso, o sucesso, os problemas e as oportunidades para melhoria.					APRENDER Incorporação da experiência adquirida na execução e controle dos processos propostos, por meio do aperfeiçoamento e inovação na abordagem adotada pela organização, buscando ajustar, alterar ou reformulá-los para o alcance do propósito planejado.				
		NÃO REALIZA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
ALINHAMENTO	1. Estruturação do Modelo de Gestão.																				
	2. Definição dos indicadores estratégicos.																				
	3. Correlação dos indicadores estratégicos com os indicadores de processos.																				
	4. Atuação de forma cooperada junto às redes.																				
	NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)																				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)																					
PONTUAÇÃO DO TEMA																					

Para a Dimensão Geração de Valor, a organização deverá selecionar, para cada um dos fatores, a indicação que melhor represente a posição da organização, considerando o Quadro Indicativo dos Níveis de Maturidade abaixo, conforme descrito a seguir:

a - escolher o grupo de Resultados que se deseja avaliar.

b - selecionar, no Quadro Indicativo, a melhor indicação do nível de maturidade, considerando as Restrições, conforme sequência:

- selecionar a Coluna que melhor representa o nível de maturidade do conjunto de resultados esperados (estratégicos e operacionais);
- selecionar a Linha que melhor representa o nível de maturidade para o conjunto de resultados estratégicos;
- a interseção dos dois eixos (coluna/linha) representará o nível de maturidade do fator.

c - selecionar na Tabela relativa à Geração de Valor a célula que melhor descreve o nível de maturidade para cada um dos fatores do Grupo de Resultados que está se avaliando (considerar Restrições listadas abaixo).

		INDICADORES ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS				
		Nenhum	Pelo menos um	Muitos (≥30%)	Maioria (≥50%)	Quase todos ou todos (≥70%)
INDICADORES ESTRATÉGICOS	Nenhum	NENHUM	INICIAL	INICIAL	INICIAL	INICIAL
	Pelo menos um	-	INICIAL	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	EM DESENVOLVIMENTO
	Muitos (≥30%)	-	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	CONSOLIDADO
	Maioria (≥50%)	-	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
	Quase todos ou todos (≥70%)	-	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE

RESTRIÇÕES:

- 1.FATOR RELEVÂNCIA: caso a estratificação seja menos do que quase todos, o nível de RELEVÂNCIA será, no máximo, "EM DESENVOLVIMENTO".
- 2.O nível de RELEVÂNCIA será limitador para os demais fatores (Melhoria, Competitividade e Compromisso).
- 3.FATOR COMPETITIVIDADE: caso não tenha liderança em pelo menos um resultado estratégico, o nível de competitividade será, no máximo, "EM DESENVOLVIMENTO".
- 4.FATOR COMPETITIVIDADE: caso não tenha referencial de excelência em pelo menos um resultado estratégico, o nível de competitividade será, no máximo, "CONSOLIDADO".

Para saber mais sobre o método para a determinação da pontuação da Dimensão Geração de Valor, deve ser consultada a publicação "Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão – 21ª edição".



Segue, abaixo, um exemplo da Tabela de Avaliação, na Dimensão Geração de Valor:

GERAÇÃO DE VALOR	FATORES (RESULTADOS)																									
	RELEVÂNCIA Existência de um conjunto de resultados estratégicos e operacionais esperados, demonstrados por indicadores correspondentes, suficientes para avaliar a solicitação do Grupo de Resultados, considerando as estratificações necessárias.					MELHORIA Demonstração de melhoria contínua ou estabilização em nível aceitável, isto é, nível suficientemente competitivo ou cumprindo compromisso com requisito de parte interessada, ou ambos, de forma compatível com as estratégias, considerando pelo menos os últimos três ciclos ou exercícios, para os resultados estratégicos e operacionais no Grupo de Resultados.					COMPETITIVIDADE Demonstração, no último ciclo ou exercício, de níveis de desempenho equivalentes ou superiores a referenciais comparativos pertinentes para os resultados estratégicos e operacionais, no Grupo de Resultados, comparáveis no setor ou no mercado.					COMPROMISSO Demonstração, no último ciclo ou exercício, de alcance ou superação de níveis de desempenho ou de melhorias esperadas, associados a requisitos de partes interessadas para os resultados estratégicos e operacionais no Grupo de Resultados, que expressem esses requisitos.					NÍVEL DE MATURIDADE DO GRUPO DE RESULTADOS (%)	PONTUAÇÃO DO GRUPO DE RESULTADOS	PONTUAÇÃO DO FUNDAMENTO			
	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE						
1. Geração de resultados econômico-financeiros																										
2. Geração de resultados ambientais																										
3. Geração de resultados sociais																										
4. Geração de resultados relativos aos clientes																										
5. Geração de resultados relativos à força de trabalho																										
6. Geração de resultados relativos aos fornecedores																										
7. Geração de resultados dos produtos e processos																										

As seguintes funcionalidades do *software* estão disponíveis para o preenchimento das tabelas:

- designação de diferentes usuários para o preenchimento, uma vez que os temas podem exigir que diferentes pessoas da organização sejam envolvidas;
- possibilidade de avançar ou retroceder nas telas de preenchimento;
- preenchimento parcial das tabelas, permanecendo com *status* de pendente até que seja completada.

IMPORTANTE: a organização poderá fazer alterações na autoavaliação até a data limite de inscrição.



ENVIO DE INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

PRAZO: até 8 de setembro de 2017.

Após a confirmação da elegibilidade, para efetivar a candidatura, a organização deverá preencher algumas informações complementares, que serão utilizadas no processo de avaliação.

Neste momento, a organização será notificada sobre o pagamento da Taxa de Visita, no valor de R\$ 13.000,00 (treze mil reais), que deverá ser paga via sistema.

Após a confirmação de pagamento da Taxa de Visita, o sistema libera a continuidade do processo para a organização.

A continuidade do processo compreende a candidata fornecer as informações sobre o seu perfil, seus indicadores estratégicos e operacionais e algumas evidências, conforme descrito abaixo.

Perfil da Organização

O Perfil da Organização descreve o seu modelo de negócio, visando delimitar o escopo da avaliação e ajustar o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) às especificidades da organização.

O Perfil propicia uma visão geral da organização e inclui informações sobre a natureza de suas atividades, propósitos, partes interessadas e redes de relacionamento, produtos, processos, concorrência e ambiente competitivo, histórico da busca da excelência e estrutura organizacional.

No momento do preenchimento do Perfil, a candidata deverá escolher três opções de possíveis datas para a visita, dentro do período definido **(de 16 de outubro a 30 de novembro de 2017)**, compreendendo três (3) dias de visita.

Para conhecer os requisitos solicitados para preenchimento do Perfil da Organização, consultar a publicação “Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão – 21ª edição”.

Indicadores Estratégicos e Operacionais

A organização deverá relacionar quais indicadores estratégicos e operacionais de desempenho ela tem implementado, apresentando seus resultados e metas projetadas para, no mínimo 3 (três) períodos, sendo desejável que apresente para os 5 (cinco) últimos períodos.

Além dos indicadores obrigatórios para a avaliação, a organização terá a possibilidade de apresentar indicadores adicionais que sejam relevantes.

Segue, abaixo, um exemplo de tabela com as informações a serem preenchidas sobre os Indicadores Estratégicos e Operacionais:

Nº	Nome do Indicador	Fórmula	Sinal	Unid.	E/O	Períodos										RPI	RC	Comentários		
						2012 (OPCIONAL)		2013 (OPCIONAL)		2014		2015		2016					2017 (OPCIONAL)	
						RESULTADO	META	RESULTADO	META	RESULTADO	META	RESULTADO	META	RESULTADO	META				RESULTADO	META

SINAL: utilize para identificar a orientação do indicador, como por exemplo: quanto maior melhor (↑), quanto menor melhor (↓), estabilização em nível aceitável (→).

E/O: Para cada indicador apresentado, informar se ele é estratégico (E), operacional (O) ou ambos (E,O)

RPI (Requisito de Parte Interessada): utilize o RPI quando existir.

RC (Referencial Comparativo): utilize o RC apenas quando o resultado for comparável.

COMENTÁRIOS: utilize para descrever a fórmula do indicador, justificativas sobre pioras, não atendimento a RPI ou nível inferior ao RC, explicações sobre o sentido da melhoria ou estabilização em nível aceitável, não pertinência de comparação, etc.



Evidências

Para a avaliação, serão solicitadas à organização algumas evidências, que deverão ser preenchidas pela organização no sistema.

As evidências são solicitadas por Tema da Gestão e deverão ser apresentadas em formato de texto corrido ou lista, conforme descrição da evidência.

As informações solicitadas em forma de evidências visam antecipar informações para facilitar o Planejamento da Visita pela equipe de Avaliadores.

IMPORTANTE: no momento do preenchimento das informações complementares, a organização deverá revisar a autoavaliação previamente preenchida. Após o dia 08 de setembro de 2017, não será mais possível realizar alterações na autoavaliação.

INFORMAÇÕES PÚBLICAS

Todas as informações consideradas públicas, geradas pela organização Candidata, poderão ser instrumento de análise para os avaliadores. Estes pontos serão verificados durante a visita.

ORIENTAÇÕES

A aplicabilidade do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) é genérica, para qualquer tipo de organização.

Entretanto, pela diferença de linguagem entre os setores de atividade e para facilitar a aplicação do modelo, são necessários alguns ajustes na interpretação de certos termos e locuções.

PENALIDADES

As organizações Candidatas que não seguirem as diretrizes e os prazos definidos nestas Instruções para Candidatura não poderão dar continuidade à sua candidatura no processo de avaliação.

A BANCA AVALIADORA

A Banca Avaliadora, responsável pela análise crítica das Candidatas, é composta por três avaliadores, sendo um Avaliador Líder, todos eles especialistas qualificados, provenientes de diversos setores de atividade.

Todos os membros da Banca participam de cursos anuais de preparação, ou de atualização, para assegurar o entendimento, a coerência e a imparcialidade do processo de avaliação.

Para o ciclo 2017, todos estão capacitados no Modelo de Excelência da Gestão – 21ª edição, aptos para a determinação da pontuação do Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão – 21ª edição, a elaboração dos comentários e dos eixos potencializadores e fragilizadores, a preparação do Diagnóstico de Maturidade da Gestão (DMG).



A seleção da equipe de avaliadores procura compatibilizar as experiências anteriores com o perfil da organização, respeitados os conflitos de interesse, além dos seguintes critérios:

- ter participado, com bom desempenho, da “Trilha de Capacitação da Banca Avaliadora” na versão vigente do Modelo de Excelência da Gestão®;
- ter obtido avaliação do desempenho satisfatória na Banca Avaliadora de anos anteriores, para aqueles que já atuaram;
- perfil/área de atuação das organizações candidatas ao Reconhecimento *versus* perfil dos candidatos a avaliador.

Para a designação de Avaliador Líder, a FNQ ainda utiliza como critério a certificação como Especialista da FNQ, bem como critérios de experiência, incluindo o conhecimento de setores específicos.

Portanto, a designação dos membros da Banca Avaliadora é feita após uma rigorosa avaliação da experiência profissional, da habilidade técnica, da habilidade para trabalhar em equipe e da disciplina.

Os membros da Banca Avaliadora, ao se cadastrarem como avaliadores, comprometem-se com o atendimento do Código de Ética da FNQ.

Além dos avaliadores, temos ainda os membros do Comitê Gestor, voluntários que auxiliam a FNQ em situações especiais envolvendo o processo de avaliação e reconhecimento, bem como na validação das organizações que farão parte da lista de reconhecidas.

OBSERVAÇÃO: tanto os Avaliadores Líderes quanto os demais avaliadores podem avaliar mais de uma organização no mesmo ciclo, observando-se possíveis conflitos de interesse. No caso de diferentes Unidades Autônomas que estejam participando do mesmo ciclo de avaliação, sempre que possível, será designado o mesmo Avaliador Líder para essas unidades, a fim de se garantir o alinhamento dos processos corporativos.



CRONOGRAMA DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO E RECONHECIMENTO DE 2017

	2017												2018		
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M
Lançamento do Guia de Referência da Gestão para Excelência - 21ª edição	■														
Lançamento do Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão - 21ª edição			■												
Instruções para Candidatura 2017			■												
Inscrição*							10	18							
Envio de Informação complementares**							21	8							
Processo de Avaliação***									■	■	■	■	■	■	
Visita às organizações										■	■				
Entrega do DMG														16	
Evento de divulgação da lista e reconhecimento															■

* A Inscrição abrange o preenchimento da autoavaliação da gestão, incluindo as informações cadastrais da organização e o Quadro de Fundamentos, Temas e Pontuações, o envio dos documentos obrigatórios de elegibilidade e o pagamento da Taxa de Inscrição.

** O envio de informações complementares ocorre após a devolutiva da elegibilidade e envolve o preenchimento do Perfil da Organização, dos indicadores estratégicos e operacionais e das evidências, além do pagamento da Taxa de Visita.

*** O cronograma dessa etapa está detalhado no processo de avaliação.

PASSO A PASSO DO PROCESSO

O processo de avaliação ocorre conforme as etapas descritas a seguir.

ETAPA I - ANÁLISE PRÉVIA

Os avaliadores têm acesso às informações preenchidas pela Candidata, referentes à autoavaliação, ao Perfil da Organização, aos indicadores estratégicos e operacionais e às evidências.

Sendo assim, a Banca Avaliadora, composta pelo Avaliador Líder e mais dois avaliadores, analisa as informações do sistema, verificando possíveis inconsistências e realizando uma análise prévia das informações como forma de preparação para a visita.

Todos os avaliadores participam desta etapa. Durante o processo de análise, pode ocorrer a interação para discussão da avaliação por todos os avaliadores da banca. Concluída essa análise, os avaliadores atuam na preparação para a etapa de visita.

ETAPA II - VISITA ÀS INSTALAÇÕES

Todas as organizações Candidatas ao reconhecimento Melhores em Gestão® devem realizar a Etapa II de visita às instalações. Essa medida tem os seguintes objetivos:

- 1) conferir credibilidade e integridade ao processo de avaliação, por meio da confirmação das informações apresentadas pela Candidata na candidatura;
- 2) possibilitar um processo de avaliação mais preciso e, conseqüentemente, um Diagnóstico de Maturidade da Gestão (DMG) mais completo e assertivo;
- 3) melhorar a experiência e promover o aprendizado da Banca Avaliadora.

Durante todo o processo, a FNQ adota regras rígidas para evitar conflitos de interesse por parte da Banca Avaliadora.

IMPORTANTE: toda a comunicação entre candidata e avaliador deverá ser feita a partir do planejamento da visita.

Para a realização da visita, o Avaliador Líder enviará uma agenda prévia para a Candidata, contendo as seguintes informações:

- data;
- hora de Início;
- hora de término;
- local;
- área a ser visitada;
- entrevistado;
- nome do Fundamento;
- nome do Tema;
- principais pontos a serem abordados.

A Candidata deverá validar ou sugerir alterações em relação à agenda proposta, as quais deverão ser enviadas para o Avaliador Líder, por *e-mail*.

Inicia-se, então, o planejamento da visita, no qual o Avaliador Líder e o representante da Candidata realizam, em conjunto, a logística desta etapa. Nesse momento, o contato entre a Candidata e os Avaliadores é realizado diretamente, para as providências relacionadas à logística da visita, observando-se as orientações da FNQ. Tendo conhecimento dos nomes e da origem dos avaliadores, a Candidata pode solicitar a substituição de algum deles, desde que existam justificativas plausíveis e aceitas pela FNQ. Todas as despesas decorrentes da etapa de visita às instalações são por conta da Candidata.

As visitas às Candidatas são feitas pelo Avaliador Líder e os outros dois avaliadores, totalizando uma equipe de três membros, em um período de três dias. O objetivo principal é confirmar as informações da autoavaliação e informações complementares e esclarecer dúvidas surgidas durante a análise prévia, definindo a pontuação final da organização. Além disso, as visitas possibilitam uma visão global, *in loco*, que a simples leitura da autoavaliação e as informações complementares não podem oferecer.



IMPORTANTE: No caso de unidades autônomas Candidatas ao reconhecimento, a visita não poderá ocorrer na mesma data, uma vez que, preferencialmente, será designado o mesmo Avaliador Líder para todas, a fim de que seja possível alinhar os processos corporativos. Nesse caso, as unidades deverão informar, obrigatoriamente, datas diferentes de visita no preenchimento do Perfil da Organização.

Somente serão visitadas as instalações da Candidata, não podendo haver visitas às instalações de clientes e fornecedores. Após a visita às instalações da Candidata, a Banca Avaliadora alimentará o sistema com a pontuação final da avaliação, bem como realizará a elaboração dos comentários e eixos potencializadores e fragilizadores.

Encerrada a etapa de visita às instalações, as pontuações finais serão avaliadas pela FNQ, que determinará a pontuação mínima para a composição da lista de reconhecidas.

DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE DA GESTÃO (DMG)

Terminada a visita às instalações, o Avaliador Líder, com o apoio dos demais avaliadores, elabora e finaliza o Diagnóstico de Maturidade da Gestão (DMG). A Candidata receberá um DMG, contendo a pontuação global e detalhada em que a organização se encontra, comentários por Processo do Guia de Referência da Gestão para Excelência – 21ª edição, além dos eixos potencializadores (alavancam a gestão e, conseqüentemente, os resultados) e os eixos fragilizadores (impedem a obtenção de resultados mais expressivos) para cada Fundamento.

Ao final do ciclo, após o recebimento do Diagnóstico de Maturidade da Gestão (DMG), caso haja algum desconforto em relação às informações apresentadas nesse documento, a Candidata pode solicitar formalmente, no prazo máximo de vinte (20) dias, um esclarecimento junto à FNQ, que poderá contar com o auxílio do Avaliador Líder, que participou do processo. É importante que nesse momento, a Candidata apresente formalmente os motivos discordantes do Diagnóstico de Maturidade da Gestão (DMG).

A FNQ disponibilizará um canal de denúncias. Esse canal segue os preceitos do Programa de Compliance da FNQ para que as Candidatas e os membros da Banca Avaliadora possam apresentar questões relativas à integridade do processo de reconhecimento.

IMPORTANTE: após o evento de divulgação do reconhecimento, caso a organização tenha interesse, poderá ter acesso a informações comparativas de seu resultado em relação às organizações destacadas na lista, às organizações reconhecidas na lista das Melhores em Gestão® e a todas as organizações participantes do ciclo. Para mais informações sobre esse produto, deverá entrar em contato com a área de Relacionamento e Negócios da FNQ (relacionamento@fnq.org.br).

COMPROMISSOS DAS RECONHECIDAS

Além dos aspectos já citados, as organizações reconhecidas como as Melhores em Gestão® assumem o compromisso de disseminar seus conhecimentos e resultados, colaborando com a FNQ nesta importante missão. Com isso, comprometem-se a:

- divulgar a FNQ e o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) por meio de palestras - em eventos da FNQ ou de outras entidades ligadas à FNQ - e da Comunidade de Boas Práticas;
- realizar o Momento da Excelência, programa de visitas ofertado pela FNQ, em parceria com as empresas reconhecidas divulgadas na lista das Melhores em Gestão®. Seu principal objetivo é aproximar os interessados nas práticas de gestão, baseadas no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), adotadas pelas organizações reconhecidas. Por meio de visitas monitoradas às instalações, a empresa apresenta o seu sistema de gestão. As visitas ocorrerão nos doze (12) meses seguintes após a concessão do reconhecimento, em um dia no qual a organização deverá se comprometer a receber os visitantes, com participação parcial da alta liderança. O número máximo de visitantes será acordado entre a FNQ e a organização reconhecida de acordo com a capacidade das instalações. Os custos com a organização do evento, incluindo alimentação, serão por conta da FNQ. Os participantes serão responsáveis pelos custos com deslocamentos para o evento. A FNQ reserva o direito de cobrar dos visitantes uma taxa para a realização do evento;
- participar do ciclo de *webcasts* da FNQ, que compreende palestras gratuitas realizadas ao vivo pela *internet*, com o objetivo de oferecer aprendizado e troca de conhecimento sobre questões pertinentes ao MEG. As organizações reconhecidas comprometem-se a palestrar, disseminando suas práticas de gestão;
- ao final do ciclo, inserir as melhores práticas identificadas durante o processo de avaliação na Comunidade de Boas Práticas, no portal da FNQ;
- manter atualizado e sempre aprimorado o modelo de gestão que a levou a essa condição;
- manter a sua idoneidade no que diz respeito à ética, à responsabilidade socioambiental e às obrigações legais.

OBSERVAÇÃO 1: todas as informações mencionadas acima poderão ser utilizadas pela FNQ para estudos ou divulgação em veículos de comunicação, com ressalva às informações confidenciais.

OBSERVAÇÃO 2: na impossibilidade de a empresa realizar uma das ações propostas acima, a mesma deverá informar a FNQ e comprometer-se a propor outra ação de disseminação das boas práticas de gestão, contribuindo com a missão da FNQ.

DIVULGAÇÃO DO RECONHECIMENTO

As organizações reconhecidas, que formarão a lista das Melhores em Gestão®, terão, automaticamente, o reconhecimento divulgado em mídias nacionais.



ANÚNCIO DAS ORGANIZAÇÕES RECONHECIDAS

As organizações selecionadas para compor a lista das Melhores em Gestão®, serão convidadas para participar de evento de anúncio e reconhecimento, organizado pela FNQ.

As organizações a serem destacadas na lista serão reveladas somente neste evento, podendo solicitar a participação da FNQ em eventos específicos que venham a realizar para celebrar ou divulgar o reconhecimento. As despesas decorrentes dessa participação serão por conta da organização.

A divulgação do resultado e a estratégia de comunicação ao mercado das empresas que foram reconhecidas é responsabilidade da FNQ. Após o comunicado oficial à imprensa, a FNQ incentiva que as organizações façam a divulgação do seu reconhecimento.

IMPORTANTE: as despesas com o deslocamento para o evento de reconhecimento são cobertas pelas organizações reconhecidas no ciclo.

TAXAS PARA CANDIDATURA

As taxas de candidatura em 2017 são:

TAXA DE INSCRIÇÃO	R\$ 2.000,00 (DOIS MIL REAIS)
TAXA DE VISITA	R\$ 13.000,00 (TREZE MIL REAIS)

As despesas e a logística relacionadas a visita às instalações, referentes a passagens, estadias, locomoção, internet e refeições para uma equipe de três (3) avaliadores, durante três (3) dias, serão por conta das Candidatas.

Essas despesas não estão inclusas nas Taxas de Candidatura (taxa de inscrição e taxa de visita).

O processo de reembolso de despesas dos avaliadores será tratado diretamente pela Candidata com os avaliadores, seguindo regras da FNQ.



PREMISSAS

UTILIZAÇÃO DAS MARCAS

As organizações reconhecidas como Melhores em Gestão® poderão divulgar essa condição, por meio do uso da marca “Melhores em Gestão®”, a ser encaminhada logo após o anúncio do reconhecimento, seguindo as orientações de aplicação do guia de uso da marca da FNQ.

ATENÇÃO: a marca só pode ser utilizada pela Candidata reconhecida, caracterizada na Candidatura, ou seja, não deve ser aplicada pelas unidades, *holdings* ou demais filiais não reconhecidas.

PRESERVAÇÃO DE SIGILO

Os nomes das Candidatas, os comentários, os eixos fragilizadores, potencializadores e as informações sobre a pontuação obtida durante o processo de avaliação são considerados sigilosos e, portanto, tratados de forma confidencial. As informações estarão disponíveis somente para aqueles diretamente envolvidos no processo de avaliação das Candidatas.

A comunicação dos resultados obtidos pelas Candidatas será realizada, oficialmente, pela entrega do Diagnóstico de Maturidade da Gestão (DMG), após o término do processo de avaliação. Outros canais de informação diferentes desse não deverão ser considerados.

Os membros da Banca Avaliadora são designados de acordo com procedimentos rigorosos, principalmente no que se refere ao conflito de interesses e sigilo de informações, conforme Código de Ética da FNQ.

OBSERVAÇÃO: os nomes das organizações reconhecidas (Melhores em Gestão®) tornam-se públicos ao término do processo de avaliação, conforme página 22. As demais organizações participantes e não reconhecidas não têm seus nomes divulgados.

DECLARAÇÃO DE IDONEIDADE E COMPROMISSOS

Os órgãos da Administração Pública Federal deverão providenciar uma Declaração de Idoneidade e Compromissos, utilizando papel timbrado do órgão Candidato e assinada por seu representante legal, conforme modelo apresentado abaixo:

(Utilizar papel timbrado do órgão Candidato)

DECLARAÇÃO DE IDONEIDADE E COMPROMISSOS - ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

_____(nome do órgão público), por seu representante legal abaixo assinado, declara, para os fins de direito, que inexistente qualquer débito em mora ou situação de inadimplência com o Tesouro ou qualquer órgão ou entidade da Administração Pública Federal, Estadual e Municipal, e que cumpre plenamente as determinações legais a que está submetido, bem como as exigências dos órgãos de fiscalização e controle, concordando ainda com todas as condições e compromissos expressos nessas Instruções para Candidatura.

(local e data) (assinatura)

As demais Candidatas de outras categorias de premiação deverão providenciar uma Declaração de Idoneidade e Compromissos, utilizando papel timbrado da organização Candidata e assinada por seu representante legal, conforme modelo apresentado abaixo:

(Utilizar papel timbrado da organização Candidata)

DECLARAÇÃO DE IDONEIDADE E COMPROMISSOS ORGANIZAÇÕES PRIVADAS E/OU ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

_____(nome da organização), por seu representante legal abaixo assinado, declara, para os fins de direito, que cumpre plenamente todas as obrigações societárias, estatutárias, ambientais, tributárias, previdenciárias, trabalhistas, contratuais ou de qualquer natureza que, de forma líquida e certa, lhes são legalmente exigidas, concordando ainda com todas as condições e compromissos expressos nessas Instruções para Candidatura.

(local e data) (assinatura)



ORGANIZAÇÕES RECONHECIDAS

ORGANIZAÇÕES *SUMMA CUM LAUDE*

O reconhecimento Summa cum Laude refere-se a Organizações que foram Premiadas no ciclo de 2014 e mantiveram o patamar de excelência por mais dois ciclos consecutivos (2015 e 2016).

2016

- Eletrobras Eletronorte

ORGANIZAÇÕES *MAGNA CUM LAUDE*

O reconhecimento Magna cum laude refere-se a Organizações que foram Premiadas no ciclo de 2015 e mantiveram o patamar de excelência no ciclo de 2016.

2016

- Brasal Refrigerantes
- Volvo Caminhões

2015

- Eletrobras Eletronorte
- EMBRAER



ORGANIZAÇÕES PREMIADAS

Oreconhecimento como Premiada diz respeito às Organizações que atenderam a todos os Fundamentos de Excelência avaliados, demonstrando excepcionais resultados no desempenho de sua gestão, podendo ser consideradas como referenciais de excelência em quase todas as práticas e resultados.

De 1992 a 2016, foram entregues 61 troféus de Premiada

2016

- Elektro Eletricidade e Serviços S.A.
- Sabesp Unidade de Negócio Sul
- SENAC RS

2015

- Brasal Refrigerantes
- Volvo Caminhões

2014

- AES Sul
- COELCE
- Eletrobras Eletronorte
- EMBRAER
- Master Sistemas Automotivos
- PromonLogicalis

2013

- Elektro Eletricidade e Serviços S.A.
- Sabesp Unidade de Negócio Leste
- Sabesp Unidade de Negócio Norte

2012

- AES Eletropaulo
- AES Tietê
- Cemig Geração e Transmissão
- Energisa Paraíba
- Suspensys
- Volvo Caminhões

2011

- COELCE
- CPFL Paulista
- Eletrobras Eletronorte -
- Rio Grande Energia (RGE)

2010

- AES Sul
- Elektro Eletricidade e Serviços S.A.

2009

- AES Eletropaulo
- Brasal Refrigerantes
- CPFL Piratininga
- Volvo Caminhões

2008

- CPFL Paulista
- Suzano Papel e Celulose

2007

- Albras Alumínio Brasileiro S.A.
- FRAS-LE S.A.
- Gerdau Aços Longos S.A. – Unidade Gerdau Riograndense
- Petróleo Brasileiro S.A. – Área de Negócio Abastecimento
- PROMON S.A.

2006

- Belgo Siderurgia S.A. – Usina de Monlevade

2005

- CPFL Paulista
- Petroquímica União S.A.
- Serasa S.A.
- Suzano Petroquímica S.A.

2004

- Belgo Juiz de Fora

2003

- Dana Albarus – Divisão de Cardans
- Escritório de Engenharia Joal Teitelbaum

2002

- Gerdau Aços Finos Piratini
- Irmandade da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre
- Politeño Indústria e Comércio S.A

2001

- Bahia Sul Celulose S.A.

2000

- Serasa S.A.

1999

- Caterpillar Brasil Ltda.
- Cetrel S.A. – Empresa de Proteção Ambiental

1998

- Siemens – Unidade de Telecomunicações

1997

- Citibank – Unidade Corporate Banking
- Copesul Companhia Petroquímica do Sul
- Weg – Unidade Motores

1996

- Alcoa – Unidade Poços de Caldas

1995

- Serasa S.A.

1994

- Citibank – Unidade Global Consumer Bank

1993

- Xerox do Brasil

1992

- IBM – Unidade Sumaré



ORGANIZAÇÕES FINALISTAS

O reconhecimento como Finalista diz respeito às organizações que atenderam, à maioria dos Fundamentos de Excelência avaliados, demonstrando bons resultados no desempenho de sua gestão, podendo ser consideradas como referenciais de excelência em muitas práticas e resultados.

De 1992 a 2016, foram entregues 60 placas de Finalista

2015

- Companhia Energética do Maranhão – CEMAR

2014

- COPASA

2013

- Sabesp Unidade de Negócio Sul
- Ampla
- EDP Escelsa
- CPFL Piratininga

2012

- Sabesp Unidade de Negócio Leste
- Sabesp Unidade de Negócio Sul

2011

- Ampla
- Energisa Paraíba
- Itaú Private Bank
- Suspensys
- Randon Implementos

2010

- Cemig Distribuição S.A.
- COELCE
- RGE - Rio Grande Energia

2009

- RGE – Rio Grande Energia

2008

- AES Eletropaulo
- Gerdau Açonorte
- 4º Regimento de Carros de Combate do Exército

2007

- Itaú *Private Bank*

2006

- Eaton Ltda. – Divisão Transmissões
- Fras-le S.A.
- Promon S.A.

2005

- Albras Alumínio Brasileira S.A.

2004

- CPFL Paulista
- Senai (SC)
- SESI (BA)

2003

- Dana Indústrias - Divisão de Eixos Diferenciais
- Polibrasil Resinas S.A.
- SEBRAE (MS)
- SESI (BA)

2002

- Caraíba Metais S.A.
- Dana – Divisão de Tecnologias de Tração
- Pellegrino Distribuidora de Autopeças Ltda.
- SEBRAE (MS)

2001

- Eaton Ltda. – Divisão Transmissões
- Politeo Indústria e Comércio S.A.

2000

- Águas de Limeira S.A.
- Politeo Indústria e Comércio S.A.

1999

- Alcoa Alumínio S.A. – Poços de Caldas
- Elevadores Atlas S.A.
- Usiminas – Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A.

1998

- Andreas Stihl Moto-Serras Ltda.
- Cetrel S.A. – Empresa de Proteção Ambiental
- Petrobras – Refinaria Gabriel Passos

1997

- Promon Engenharia de Telecomunicações

1995

- Alcoa Alumínio S.A. – Poços de Caldas
- Usiminas – Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A.

1994

- Serasa – Centralização de Serviços dos Bancos S.A.

1993

- Weg Motores Ltda.

1992

- ADP Systems – Empresa de Computação S.A.
- Alcoa Alumínio S.A. – Divisão de Condutores Elétricos
- Cia. Siderúrgica de Tubarão – CST
- Credicard S.A. – Administradora de Cartões de Crédito
- Ford Indústrias e Comércio Ltda. – Divisão Elétrica e Eletrônica
- General Motors do Brasil – Divisão Delco Remy
- Lord Industrial Ltda.
- Metal Leve S.A. Indústria e Comércio
- Promon Eletrônica Ltda. – Comunicação Digital



ORGANIZAÇÕES DESTAQUE POR CRITÉRIO

O reconhecimento Destaque por Critério refere-se à Organização que atenderam à premissa de apresentação de destaque referente a um determinado Critério, evidenciado por meio da pontuação daqueles itens, atendendo requisitos específicos para obtenção deste reconhecimento.

Instituído desde 2006, foram entregues 37 Destaques

2016

- Companhia Energética do Maranhão – CEMAR / *Clientes*
- Copel Telecom / *Processos*
- EDP Bandeirante / *Processos*
- Turbo Brasil / *Processos*

2015

- AMPLA / *Sociedade*
- AES Eletropaulo / *Processos*
- SENAC RS / *Clientes*

2014

- Companhia Energética do Maranhão – CEMAR / *Estratégias e Planos*
- Copel Distribuição / *Clientes*

2013

- Sabesp Unidade de Negócio Centro / *Clientes*
- Laboratório Sabin / *Pessoas*
- EDP Bandeirante / *Clientes*
- AES Sul / *Clientes*

2012

- EDP Bandeirante / *Clientes*
- Randon Implementos / *Sociedade*
- Sabesp Unidade de Negócio Norte / *Clientes*
- Sabesp Unidade de Negócio Oeste / *Clientes*
- SESI (SC) / *Clientes*

2011

- Cemig Distribuição / *Processos*
- Cemig Geração e Transmissão / *Clientes*
- Comando de Policiamento do Interior-7 / *Pessoas*
- EDP Bandeirante / *Pessoas*
- Energisa Sergipe / *Clientes*
- SESI (SC) / *Pessoas*

2010

- Ampla Energia e Serviços / *Sociedade*
- Construtora Andrade Gutierrez / *Estratégias e Planos*
- CPH Eletrobras Eletronorte - Tucuruí / *Sociedade e Pessoas*
- Sabesp Unidade de Negócio Sul / *Clientes*

2009

- Coelce / *Clientes*
- Elektro / *Clientes, Sociedade e Processos*
- Eletronorte Tucuruí / *Liderança e Pessoas*
- Sabesp Unidade de Negócio Norte / *Clientes*

2008

- Brasal / *Clientes*
- Volvo Caminhões / *Processos*

2007

- Brasal / *Pessoas*

2006

- Belgo Vitória / *Pessoas*
- Brasal / *Clientes*



BANCA AVALIADORA DO PNQ 2016

Juízes

Cassilda Teixeira de Carvalho
Deborah Virginia Macedo Arôxa
Fernando Gonçalves
Iasnaia Poliana Lemos Santana
Irani Carlos Varella
João Mário Csillag
Jorge Emanuel Reis Cajazeira
José Claudio Silva dos Santos
Marcos Antonio De Marchi
Pedro Eugênio Pereira
Reinaldo Dias Ferraz de Souza

Tutores

Ana Maria Iten
Ana Paula Schlemper Pacheco ★
Antonio João Correia Barata ★
Antonio Tadeu Pagliuso
Carlos Amadeu Schauff
Felix Ricardi
Hipácio Rafael Stoffel ★
Isabel Bekefi Kromek Cachapuz
José Benjamin Morais de Souza
Carmo
José Neci Corrêa de Oliveira Junior
Luiz Antonio Martins
Marcos Travassos
Marcus Vinicius Cotrim Árabe
Ricardo Motta ★
Rodolfo Cardoso
Ronaldo Darwich Camilo ★
Sérgio Queiroz Bezerra
Sergio Schaumloeffel ★
Vitor Hofmann

Coordenadores

Anderson Aparecido Barbosa
Cesarino Carvalho Junior
Eduardo Antônio Böckel ★
Fábio Santana ★
Gelson Renan Tavares Pinto
Gilmar Antonio Casagrande ★
Ivana Mara Rodrigues da Silva
Jayme Malek Junior ★
Luciana Matos Santos Lima
Luiz Carlos do Nascimento ★
Magali de Melo Ribeiro Vernes ★
Marcos Antonio Rodrigues Massaro ★
Maria Sampaio de Almeida
Nádia Corso ★
Nicole Orfali
Raquel Dias Paz
Richard Vasques
Sandro Bressan Pinheiro
Silvana Hoffmann

Coordenadores Apoio

Acácia Branca Seco Ferreira
Antonio Carlos Marques de Matos
Augusto de Faria Gaspar
Celia Yuriko Souza
Delciney Nava de Souza
Helio Nehrer de Souza
Idaci Pereira Pacheco
Jorge Luiz da Silva Carvalho
Jorge Secaf Neto
José Gibson Silva de Sousa
Magda Rodrigues de Paula
Maira Campos de Almeida
Marco Antonio dos Santos Silva
Milene Mota Monteiro
Paulo Roberto Meurer
Roberta Aquino de Mendonça
Sérgio Sabino de Carvalho

Avaliadores Relatores

Antonio Carlos Marques de Matos
Augusto de Faria Gaspar
Charles Gomes de Araújo
Helio Nehrer de Souza
Joice Évelin Barbosa da Silva
Jorge Luiz da Silva Carvalho
Magda Rodrigues de Paula
Mauro Sergio Sguerra Paganotti
Milene Mota Monteiro
Renata Silva Guimarães Ducha
Roberta Aquino de Mendonça

Avaliadores

Adilson Dvulathca
Alberto Souza Schmidt
Alice Diniz Mourão
Aline Martins Brito
Alyni Nomoto Nirazawa
Amélio Akioshi Tokimatu da
Anunciação
Ana Maria de Campos Rocha
André Luiz Daneluzzi de Souza
Anne Fayna da Silva Araujo ★
Caio Henrique Alberconi
Camila Sardinha ★
Carlos Henrique Assuiti ★
Cassiano Leonel Drum
Charlton Mendonça de Lima
Claudio Alfredo Cunha Dornelles
Cláudio Pedrassoli Jr.
Cristiane Mariani Oliveira e Silva ★
Cristiane Tolfo
David Ronco
Débora de Almeida Feriozzi
Debora Boll
Denise Anne Braga dos Santos
Denizard Batista de Freitas
Diego Souza Andrade



Diego Marlon Baldissarelli Vandressen
Ediraldo Bernardi Carvalho
Elcio Vieira Campos
Etienne Unias de Vasconcelos
Everaldo Bastos Santos
Fabiana Arguelho Arce
Fabiana Rosa de Albuquerque
Fabiane Aparecida Bornia de Araujo
Fábio Wagner
Felipe Soares Alquezar Perez
Fernanda Nath Garcia Neto
Francisca das Chagas de Oliveira
Portela Leite
Frank Elvis Loiola Oliveira
Geisa Fabiane Ferreira Cavalcante
Gervasio Nery de Albuquerque
Gilmara Aparecida Coura
Glayton Roriz
Guilherme Netto de Alencar Araripe
Guilherme Lopes Mendes
Helena Aquemi Mio
Jaderson Ribeiro Baratto
Jairson da Silva Campos
Jaklene Carvalho Lima
Jeferson Roberto Lima Pereira
João Pinheiro de Barros Neto
José Ailton Alves de Souza ★
José Claudio Neves
José Francisco Resende da Silva
José Sergio Quaquerini Junior ★
Juliana Cristina Sávio Tessi Ercole

Juliano Martins Domingos
Juliano Reimundo Zimmermann
Karine Silveira
Leandro Andreatta Barros
Leonardo Gloeden
Lorraine Lameri Cruz e Silva ★
Luana Pavi dos Santo Böckel
Lucas Gressi
Luís Amato Neto
Luís Antônio Brum Silveira ★
Luiz Artur Camillo de Carvalho
Manoel Ferreira da Silva ★
Marcelle Padovani Baquete
Marcelo Moraes Garcia
Marcelo Sulpicio
Marcia Regina Vital Diniz ★
Marcio Pettras Gugelmin Arruda
Marcos Roberto Silva das Dores
Marcus Vinicius Barrozo Bellas ★
Marilyn Joos
Mirabeau da Costa Amado
Miuseth Brandão Scartezini e Silva
Mônica M. Simionatto
Nani de Castro
Nelson Massao Murata
Nicolas Ferrari
Nilberto Silva da Cruz
Nildo Matos de Araujo Junior
Paloma Aparecida Ferreira Fernandes
Patrícia Teixeira
Paula Giacchetta Postal

Paulo Henrique Godoy de Souza ★
Raimunda Eunice da Silva Almeida
Rebeca Sanches
Regina Helena Scanferla
Renata Barbosa Oliveira
Ricardo Luiz Borges
Ricardo Martins
Robson Ferreira da Silva
Rodrigo Fernandes Jacob
Rogério Abdala Giacometti
Rosana Cardoso Chamon
Rouseane Batusanschi
Sara Cecin
Sérgio Luiz Caveagna
Sigrid Wiederhecker
Silvana Granado Garcia
Socorro de Maria Alves Ferreira
Tatiane da Silva Dias
Telmo Castrillon de Macêdo
Tiago Figueiró Jerônimo
Tobias Francisco da Costa Neto
Uirá Alcides Gomes Rosa
Valdecir Maycon Rodrigues Pasinatto ★
Valéria Mariano Batista Albuquerque
Veronica Malkah Mirilli
Verônica Vale de Lacerda
Volnei Luis Pereira
Wilciney José Villan
Wilson de Oliveirael

Apoio Institucional



MicroPower[®]
Improving Performance.
Getting Results.



Software for Performance Excellence

FNQ
gestão para excelência

Tel.: 55 11 5509-7700
Site: www.fnq.org.br