

# RELATÓRIO ANUAL 2016



**FNOQ**  
gestão para excelência

# ÍNDICE

Clique nos itens acima e abaixo para navegar pelo conteúdo.

3

INSTITUCIONAL

Sobre a FNQ  
Nossa razão de ser  
Mensagem aos leitores  
Nova marca FNQ

7

REALIZAÇÕES E DESAFIOS

Clientes  
Produtos  
Eventos  
Projetos

33

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Balanço patrimonial  
Demonstração do resultado  
Notas explicativas

46

ORGANIZAÇÃO

Governança corporativa  
Colaboradores  
Núcleos  
Banca PNQ 2016  
Informações corporativas

# SOBRE A FNQ

## O início da história brasileira em busca da excelência

Incentivados pela criação do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), resposta brasileira à globalização da economia, um grupo acompanha atentamente o movimento internacional pela qualidade em gestão e reúne-se na Câmara Americana de Comércio (AMCHAM), em São Paulo.

Como evolução dessas reuniões, em 11 de outubro de 1991, um grupo de representantes de 39 organizações, públicas e privadas, institui, na capital paulista, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), uma entidade sem fins lucrativos, criada para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) e as atividades decorrentes do processo de premiação, em todo o território nacional, além de fazer a representação institucional externa do PNQ nos fóruns internacionais.

Tem início, assim, uma trajetória em busca das melhores práticas da gestão para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil.

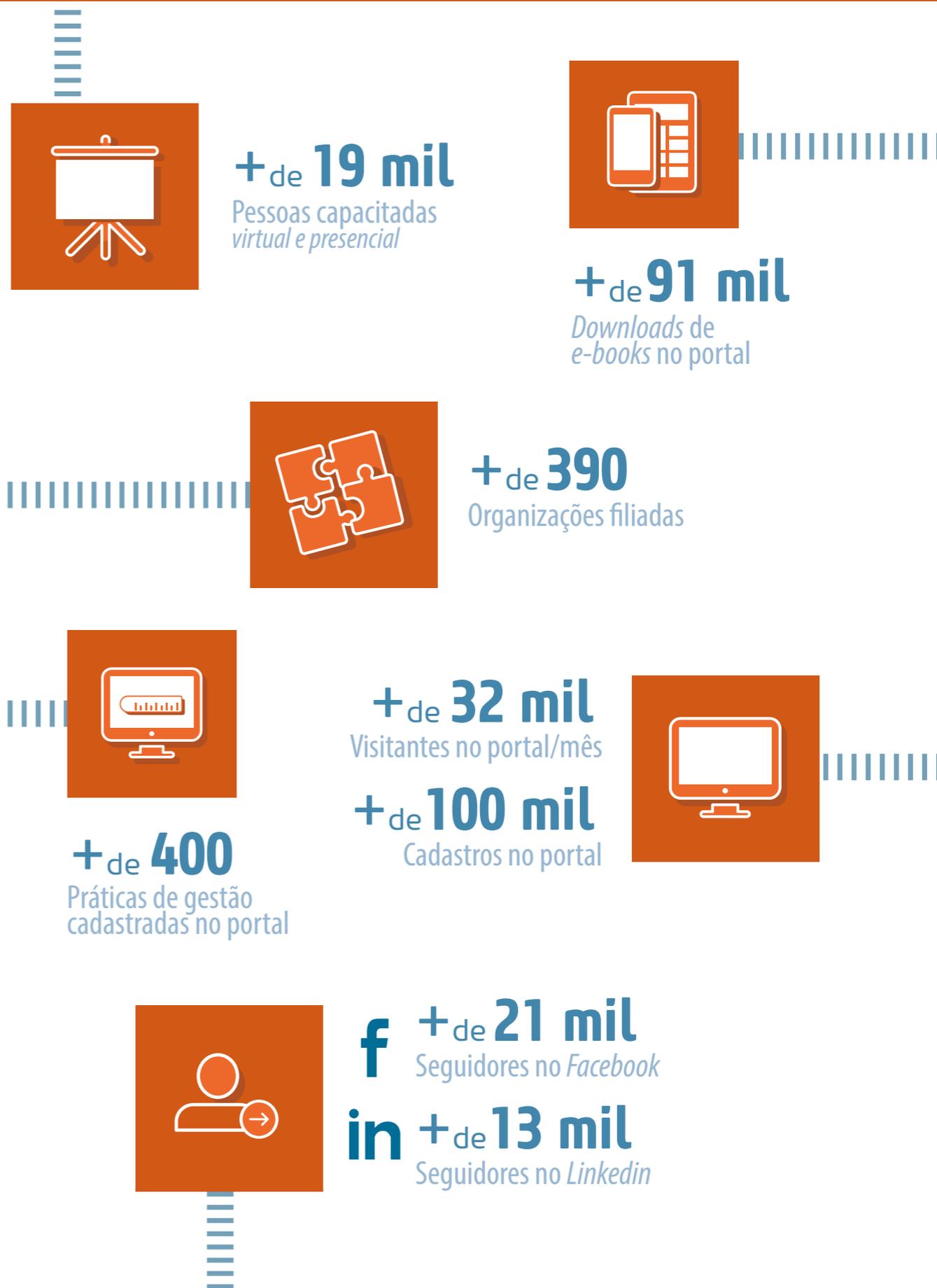
A coerência e a efetividade de atuação, aliadas aos compromissos de parceiros e colaboradores, permitem os primeiros passos na criação de um dos principais centros de referência, estudo e disseminação de conhecimento em excelência da gestão.

Em 2005, a então FPNQ promove uma ampla reestruturação. Elege uma nova Governança na Assembleia Geral Ordinária, reformula a sua logomarca e retira o nome prêmio da sigla, passando a se chamar Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

Também incorpora ao Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) novas práticas de gestão com tendências de organizações Classe Mundial, entre elas, a sustentabilidade, a responsabilidade corporativa e a valorização das pessoas, da qualidade de vida e da diversidade.

Em 2007, remodela os Fundamentos da Excelência da Gestão, em consonância aos princípios e valores que passaram a nortear as suas atividades. Quatro anos depois, em 2011, ao completar 20 anos de atuação, a FNQ redefine sua missão, sua aspiração, suas crenças e seus compromissos.

Nesses mais de 25 anos da Fundação, são vários os avanços que podemos constatar. Nossas organizações estão cada dia mais conscientes de seu novo papel, voltado para o aumento da qualidade, da produtividade, da competitividade e, também, para o desenvolvimento da sociedade, com foco no bem-estar coletivo. A adoção dos Fundamentos de Excelência, que compõem o Modelo de Excelência da Gestão® da FNQ, foi determinante para criar uma cultura corporativa favorável ao debate e às práticas de sustentabilidade nos negócios, à valorização da ética, das pessoas e da diversidade, além de proporcionar melhores resultados econômicos, mesmo diante das turbulências do cenário global.



# NOSSA RAZÃO DE SER

## nosso propósito

**Melhorar a gestão no Brasil.**

## nosso crença

A busca permanente da **excelência** é o que promove a **evolução** das pessoas, a perenidade das organizações e a construção de uma **sociedade** mais engajada, para termos um País mais **ético, sustentável e justo.**

## nosso causa

Inspirar, **mobilizar, capacitar e orientar** as **organizações** para que busquem, continuamente, a **excelência** por meio da **melhoria** na sua **gestão.**

## nosso aspiração 2025

Consolidar-se como **centro de referência** das **melhores práticas** de gestão para aumento da **produtividade das organizações** e da **competitividade do Brasil.**



## nosso valores

O comprometimento das nossas **pessoas** nos faz **excelentes**. Os **desafios** e as **mudanças** determinam a nossa **evolução**. Transferimos **conhecimento** que **gera valor** para os clientes. **Confiança, credibilidade e reputação** são nossos princípios. Nossas **ações** estão fundamentadas em **fatos e dados**. Colaboramos para um **futuro sustentável, ético e justo**. A causa da **gestão para a excelência** é o que nos **move**. Inspiramos a **sociedade** para tornarmos o **mundo melhor**.

# MENSAGEM AOS LEITORES

## O Brasil é nossa tarefa

Prezado(a) leitor(a),

O ano de 2016 foi difícil, como era esperado. Mesmo a FNQ tratando de um tema tão necessário ao País, principalmente no atual momento - a GESTÃO, tivemos dificuldades.

Sofremos drasticamente com o cancelamento, as postergações e a redução de escopos de projetos, tivemos desfiliações de mantenedores com valores de contribuição altos, além da queda vertiginosa de receita proveniente de patrocínio e de contratação de capacitação.

Apesar desse cenário adverso, tivemos uma reação rápida, ainda no primeiro semestre, com a convocação de reunião extraordinária dos Conselhos Curador e Fiscal e da Diretoria para propor, discutir, aprovar e colocar em prática ações de correções de desvios.

Focamos em projetos mais próximos de concretização de receitas e, o melhor, não apenas com efeitos para 2016, mas que preparassem uma boa plataforma para 2017. Fizemos, ainda, uma revisão completa do nosso portfólio, com a criação de novos produtos. Reduzimos custos operacionais, renegociamos contratos com fornecedores e, infelizmente, promovemos uma redução de 23% no quadro de colaboradores da FNQ.

Apesar das restrições impostas pelo ano, continuamos cumprindo nossa missão com certa parcimônia, analisando minuciosamente o equilíbrio e a proporcionalidade entre riscos e resultados, para não comprometer o futuro da FNQ.

Realizamos o Congresso FNQ de Excelência em Gestão (CEG), sob o tema Economia colaborativa, abrigamos o *Global Excellence Council Model* (GEM), que foi determinante na assinatura internacional do nosso Fórum de Boas Práticas, lançamos a 21ª edição do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), revitalizamos a nossa marca, celebramos o jubileu de prata da Fundação e realizamos, de forma inédita, a cerimônia do Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) unificada com o anúncio público.

Continuamos a disseminar os Fundamentos do MEG por meio de palestras, capacitações, publicações, *webcasts* e, mais agressivamente, das redes sociais.

Não posso deixar de mencionar a valiosa contribuição, o comprometimento e o engajamento da equipe de colaboradores da FNQ, que colocou em prática todas as ações propostas para superar um ano adverso e, em 2017, continua a trabalhar fortemente, com esforço redobrado.

Desejo a todos uma excelente leitura e que os nossos propósitos continuem a coincidir e que possamos contribuir, dia a dia, para a construção de um País ético, justo, transparente e sustentável. Afinal, o Brasil é nossa tarefa!

**Jairo Martins**

*Presidente executivo da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)*



FOTO: ANDRÉ CONTI

# NOVA MARCA FNQ

## Gestão para excelência

Desde 1991, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) procura atualizar-se com as questões e as demandas relacionadas à sua causa. Para isso, mantém-se em constante avanço, para servir de referência e continuar seu importante trabalho frente às organizações e aos empresários. Sendo assim, é natural que essa evolução seja identificada com um visual que acompanhe as mudanças e as tendências da sociedade. É por isso que uma nova marca foi criada, em 2016, assim como uma nova assinatura: gestão para excelência.

A mudança foi anunciada oficialmente no Congresso FNQ de Excelência em Gestão (CEG) realizado em junho do ano passado. A marca e a assinatura da FNQ ficaram mais modernas e alinhadas à evolução da nossa missão.

Destacamos, aqui, o novo *design*, que trouxe uma fonte mais arredondada, com a assinatura em caixa baixa, sem a delimitação de um retângulo, como era antigamente.

Veja, abaixo, um pouco da história da evolução da nossa marca.

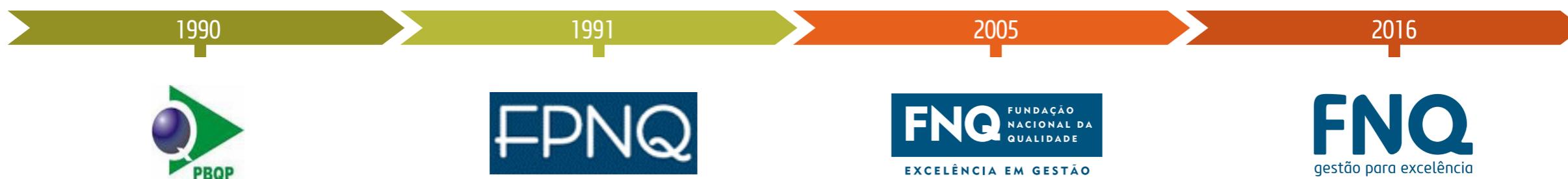
De 1991 para 2005, a Fundação passou a priorizar a excelência em gestão em detrimento apenas da qualidade. Em 2016, o foco passou a ser a gestão para excelência.

**1990** - o Brasil absorve as tendências do cenário internacional e promove a abertura da economia. Institui-se o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), que acelera a necessidade da criação de uma instituição que mobilize as empresas rumo à excelência da gestão fora do âmbito oficial.

**1991** - diante desse cenário, 39 organizações privadas e públicas instituem, em São Paulo, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ).

**2005** - a FNQ promove uma ampla reestruturação. Reformula a sua marca e retira o nome prêmio da sigla, passando a se chamar Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Também redefine sua missão, sua visão e seus objetivos e incorpora, ao Modelo de Excelência da Gestão®, novas práticas de gestão, com tendências das organizações-referência, as chamadas classe mundial, entre elas a sustentabilidade, a responsabilidade corporativa e a valorização das pessoas, da qualidade de vida e da diversidade.

**2016** - a FNQ dá início a um novo ciclo de Planejamento Estratégico (2016-2020), com foco em três grandes pilares - o engajamento da sociedade na causa da excelência para a gestão, a melhoria da produtividade das organizações e a retomada da competitividade do País - e promove uma nova reestruturação da sua marca para acompanhar a evolução de sua missão.



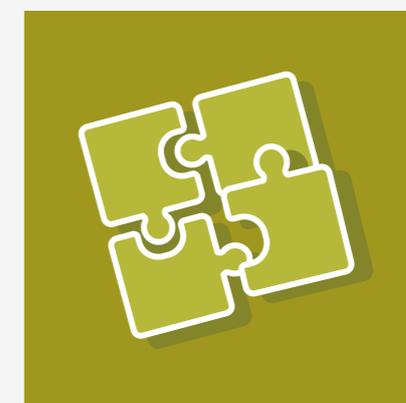
# FILIADOS

## Rol de organizações apoiadoras da causa da FNQ

A FNQ conta com o apoio de empresas filiadas para a realização de suas atividades com foco em disseminação do conhecimento sobre a gestão para excelência. Como mantenedores da Fundação, as organizações filiadas apoiam a sua causa e são beneficiadas com todo o conhecimento disponível em projetos, cursos, seminários, publicações e premiações.

As organizações filiadas têm benefícios exclusivos. Entre eles, participação em eventos, como os fóruns técnicos da FNQ e os Encontros de Filiados - Momento de Gestão; acesso gratuito às capacitações *on-line*, ao acervo da biblioteca técnica, à videoteca, à Comunidade de Boas Práticas e ao pré-diagnóstico da Maturidade da Gestão - com um relatório exclusivo, resumido, com pontos fortes e oportunidades de melhoria da gestão; permissão para usar o Selo de Membro da FNQ em publicações institucionais. Recebem, ainda, desconto de 30% em cursos presenciais e 10% nos demais produtos e serviços oferecidos pela FNQ.

As filiadas (mantenedor e mantenedor I) têm o direito de solicitar uma palestra institucional de sensibilização sobre o tema Gestão para Excelência e a viabilização de práticas por meio de encontros com diversas empresas para a troca de boas práticas de gestão, diretamente com a área de relacionamento da instituição.



# PATROCINADORES

## Respeito à causa da gestão para excelência

As empresas que patrocinaram a FNQ, em 2016, tiveram a oportunidade de associar a sua imagem à causa da instituição e, ao mesmo tempo, participar do processo de busca da gestão para excelência, por meio do acesso a eventos, cursos, encontros, palestras e publicações da Fundação.

O público alcançado pelas ações da FNQ é constituído por presidentes, dirigentes, gestores e técnicos de organizações renomadas no Brasil, o que torna o patrocínio uma solução eficiente para colocar em prática suas estratégias de *marketing*. Os conteúdos são dirigidos a organizações de todos os setores e portes, oferecendo, aos patrocinadores, opções de apoio em iniciativas agregadoras às suas estratégias de comunicação.

O agradecimento e o reconhecimento ao apoio das empresas representam o compromisso da FNQ com a continuidade e a intensificação de suas ações, a fim de que a marca patrocinadora esteja aliada à uma organização cada vez mais fortalecida e prestigiada por grandes líderes e empresas comprometidas com a gestão para excelência.

Em 2016, o quadro de patrocinadores institucionais estava estruturado nas categorias abaixo citadas:

**PRATA:** Bradesco, CPFL e Embraer

**BRONZE:** Brasal, Caixa, Correios, Odontoprev, Promon e PromonLogicalis

**APOIO:** Facility Printy, Folie, Micropower e SoftExpert

## Expositores

Por ocasião da realização da segunda edição do Congresso FNQ de Excelência em Gestão (CEG), que teve um espaço de negócios dedicado à exposição de produtos e serviços de parceiros e terceiros, a Fundação instituiu uma nova categoria, a de Expositores, que contou com o apoio das seguintes empresas: Click & Comunique, Micropower, Rede QPC, SoftExpert, Target, Via Gestão e Net Profit.

## Anunciantes

Campanhas de anúncios nas publicações em 2016:

### REVISTA EXCELÊNCIA EM GESTÃO

Conselho de Arquitetura e Urbanismo	página simples
Roquette Pinto	página simples
Strong - ESAGS	página simples
SoftExpert	página simples
Click & Comunique	3ª capa

### REVISTA CLASSE MUNDIAL

Caixa	4ª capa
SEBRAE	página dupla
Via Gestão	página simples



# COMUNICAÇÃO E MARKETING

## Portal FNQ

A fidelização do nosso público é destaque em 2016. O acesso direto ao nosso portal consolidou-se em segundo lugar, atrás apenas da chamada busca orgânica no Google, a qual traz tráfego para o *site* da FNQ por meio de buscas de palavras-chave. Estamos em primeiro lugar na busca por “FNQ”, “MEG”, “ética empresarial”, entre outras.

Nossa média de usuários/mês ficou em 32 mil, sendo que as seções “Informe-se” e “Aprenda” mantiveram-se entre as mais acessadas, com destaque para notícias, artigos e publicações, que se alternaram no *ranking* durante todo o ano passado.

O número de *download* de nossas publicações eletrônicas, os *e-books*, também merece uma menção especial. Em 2016, foram mais de 91 mil *downloads* únicos, gerando uma significativa interação de nosso público com o portal, comprovando o cumprimento da nossa missão de transferência de conhecimento. Temas como “Informações e conhecimento” e “Pessoas” destacaram-se no ano passado.

A média de seções visitadas por acesso único ao nosso portal foi de três páginas, o que demonstra a relevância de nosso conteúdo e o interesse de nosso público. Ainda sobre acessos, as *newsletters* e os *e-mails marketing* são canais consolidados como porta de entrada ao nosso *site*.

Destaque, ainda, para a média de acessos à Comunidade de Boas Práticas do portal, que ficou na casa dos 4.400 por mês em 2016 (leia mais na página 24), indicando a relevância do *benchmarking* para os usuários do *site*, proporcionando um verdadeiro fórum de discussões entre os visitantes, que comentam as práticas e agregam valor à seção.

## Reformulação da seção de cursos

Em 2016, foi iniciado o processo de reformulação da seção “Aprenda” do portal, finalizado no início deste ano ([fnq.org.br/aprenda](http://fnq.org.br/aprenda)), para facilitar o acesso dos usuários às informações sobre cursos, eventos, MEG e videoteca.

As páginas referentes às capacitações foram as que mais tiveram transformações, sendo divididas em subseções: *on-line*, presenciais, *in company*, interativos e calendário.

Agora, o usuário do nosso portal tem acesso rápido e direto a todas as turmas abertas de nossos cursos, com data e local, além das ementas completas das capacitações.

INDICADORES PORTAL	2015	2016
Visitantes únicos	458.775	392.809
Total de visitas	778.895	648.160
Páginas por visita	3,62%	2,98%
Novos visitantes	42,2%	39,9%



Portal: [fnq.org.br](http://fnq.org.br)

# COMUNICAÇÃO E *MARKETING*

## FNQ nas redes sociais

As redes sociais avançam em importância quando o assunto é disseminação de conteúdo. A agilidade e o imediatismo são essenciais para manter a sintonia com o seu público e é isso o que a FNQ vem aprimorando a cada ano. A linha de crescimento do número de fãs no *Facebook*, *Twitter* e *LinkedIn* foi mantida, com incremento de mais de 17%, 3% e 19%, respectivamente.

O tráfego de usuários do portal vindo das redes sociais tem aumentado, afetando, positivamente, o alcance de nosso conteúdo para um número cada vez maior de usuários *on-line*.

O *LinkedIn* é a rede que mais cresceu em número de seguidores de nosso perfil, com um aumento de 19% em relação aos dados de 2015. O interesse continua a ser, assim como em anos anteriores, de forma espontânea, sem necessidade de campanhas de mídia para alavancar seguidores, o que caracteriza a importância da FNQ quando o assunto é gestão para excelência.

Em 2016, o *Facebook* teve um crescimento no número de fãs de cerca de 17% em comparação a 2015. Destaque para os artigos do presidente executivo da FNQ, Jairo Martins, e para os conteúdos referentes ao lançamento da 21ª edição do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG).

Tanto no *Facebook* quanto no *LinkedIn*, a taxa de engajamento dos usuários aumentou em relação ao ano de 2015, demonstrando o interesse do público em nossos conteúdos.



## RESULTADOS

### NA FAN PAGE DA FNQ NO FACEBOOK



2015 **18.618** FÃS  
2016 **21.797** FÃS

## RESULTADOS

### NO LINKEDIN DA FNQ



2015 **11.475** SEGUIDORES  
2016 **13.678** SEGUIDORES

## RESULTADOS

### NO TWITTER @FNQGESTAO



2015 **3.469** SEGUIDORES  
2016 **3.590** SEGUIDORES

# COMUNICAÇÃO E MARKETING

## FNQ em Rede

A *newsletter* da FNQ, em 2016, consolidou-se como a terceira maior fonte de tráfego do nosso portal, atrás apenas da busca orgânica do Google e dos acessos diretos ao *site*, evidenciando a importância de nosso conteúdo e da nossa abordagem.

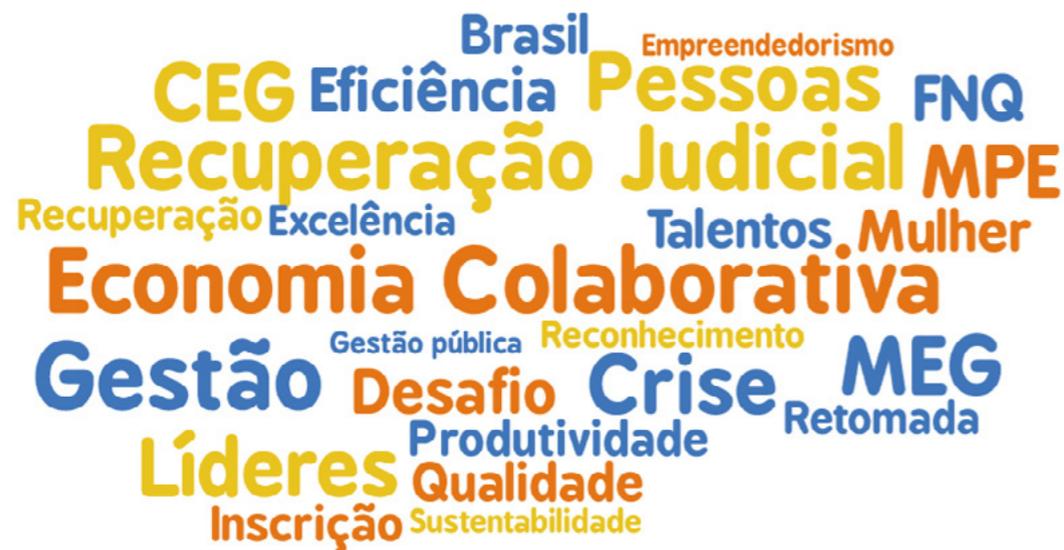
Enviada semanalmente para uma base de mais de 35 mil usuários, foi responsável pelo aumento significativo do número de interações em nossas matérias e artigos publicados no portal, podendo ser considerada uma incentivadora de fóruns e debates *on-line*.

Temas sazonais continuam tendo uma ótima aceitação pelos usuários. Além disso, a *newsletter* é um dos importantes canais de acesso a todo o nosso portfólio.

## Landing pages

Em 2016, a FNQ trabalhou sua comunicação sobre capacitações presenciais também por meio de *landing pages*, que são uma extensão do portal onde são concentradas todas as informações sobre um produto ou serviço para que o cliente tenha facilidade em acessá-las.

Os cursos Estruturação e melhoria de processos, Sistema de indicadores e Ferramentas para gestão são exemplos de *landing pages* trabalhadas no ano passado, gerando um fluxo maior de usuários no portal e acesso ao nosso portfólio.



Tag Cloud são palavras-chave que descrevem um texto, uma imagem ou um vídeo, permitindo uma classificação desse conteúdo em categorias. Identifica as palavras mais citadas nas matérias analisadas, reunindo um conjunto daquelas mencionadas em todas as matérias publicadas sobre a Fundação na imprensa (jornais, revistas, *sites* etc).



newsletter FNQ em rede

# COMUNICAÇÃO E MARKETING

## Destaques na mídia

Em 2016, o foco de ação na imprensa permaneceu, assim como nos dois anos anteriores, nos chamados veículos *tier 1*. Do total de 565 matérias publicadas, 168 ganharam destaque nessas mídias.

**Avaliação** - se compararmos os resultados de 2015 e 2016, notaremos uma queda no alcance de nossas pautas, justificada pela conjuntura brasileira, que rendeu assunto o ano inteiro, com foco, quase em sua totalidade, em Brasília.

Com a instalação da crise política e, fortemente, a econômica, os reflexos não tardaram a aparecer nas redações dos veículos de comunicação, que foram obrigadas a passar por uma total reformulação, com considerável redução no quadro de jornalistas e colaboradores e diminuição, também, no número de anunciantes. A Operação Lava a Jato, os seus impactos nas esferas do governo e da sociedade e o processo de *impeachment* da presidente Dilma Roussef roubaram a cena quase que por completo.

E foi justamente com o gancho desse cenário adverso, que a FNQ direcionou seu trabalho junto à imprensa. Com o mote "O Brasil é a nossa tarefa", fruto do direcionamento estratégico da Fundação para o período 2016-2020, nossa atuação focou a melhoria da gestão das organizações como mola propulsora para o aumento da produtividade das empresas (públicas e privadas), da competitividade do País e da retomada do crescimento e da confiança em nossa nação.

Mobilizar, disseminar e atuar: três verbos que fizeram parte do dia a dia da FNQ e que renderam, no ano passado, espaço em publicações com impacto regional, como Correio Braziliense, O Globo, Estado de Minas, Folha de Londrina, Hoje em Dia, entre outros. Tivemos presença, também, em outros grandes veículos como a Globo News, Valor Econômico (com três matérias em 2016) e a Folha de S. Paulo.

Os principais temas abordados nas matérias foram economia colaborativa, produtividade, gestão pública, MPE Brasil e Prêmio Sebrae Mulher de Negócios.

No total, foram 20 solicitações de entrevistas de veículos atendidas pela FNQ, demonstrando que os nossos conteúdos e a nossa atuação são relevantes para a sociedade.

A parceria com o portal Pequenas Empresas Grandes Negócios (PEGN) foi mantida por meio da publicação de artigos mensais assinados pelo presidente executivo da FNQ, Jairo Martins, com temas de interesse das micro e pequenas empresas. Foram 11 publicações em 2016.

**DIÁLOGOS Empresariais**  
Governança Corporativa

**Gestão mais eficiente: pilar de sustentabilidade do negócio**

**JAIRO MARTINS**  
Presidente Executivo FNQ

**O BRASIL É NOSSA TAREFA**

Para Jairo Martins, presidente da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), o momento exige líderes corajosos e propositivos, que sabem conduzir transformações e tornam visão e...

Atletas e equipes que subiram ao pódio nos Jogos Olímpicos evidentemente não chegam lá por obra do acaso. Esses vencedores, em algum momento, adotaram métodos de trabalho e processos que aumentaram sua resistência, otimizaram a performance e geraram um nível de competitividade capaz de se prolongar por várias temporadas. Assim como no esporte, também no ambiente econômico não há nada de melhor do que encarar a realidade para superar desafios. Em um cenário como o de hoje, esse senso de realidade significa a própria sobrevivência de qualquer negócio ou iniciativa. O Brasil vive há décadas em débito consigo mesmo no tocante ao tema da gestão, no sentido amplo. Somos um país onde o resultado do uso dos recursos públicos está longe do esperado, e a produtividade no trabalho deixou de avançar há anos, o que faz com que o item produzido por um trabalhador nos Estados Unidos exija, no Brasil, quatro pessoas para obter o mesmo resultado. A última edição da publicação "Doing Business", do Banco Mundial, coloca o Brasil em 116º lugar (de dezesseis posições) no quadro geral de variáveis que identificam o quanto é ou não amigável o ambiente de negócios de um país. Olhando agora o lado cheio do copo, temos uma excelente oportunidade para começar a virar o jogo. Nas últimas décadas, países como Japão, China, Coreia do Sul e Cingapura trilham esse caminho com sucesso a partir do compromisso com a me-

Alcançar a excelência em um negócio é meta de muitos gestores. Para isso, é essencial rever estratégias e planos

## Olhar sobre a gestão deve ser sistêmico

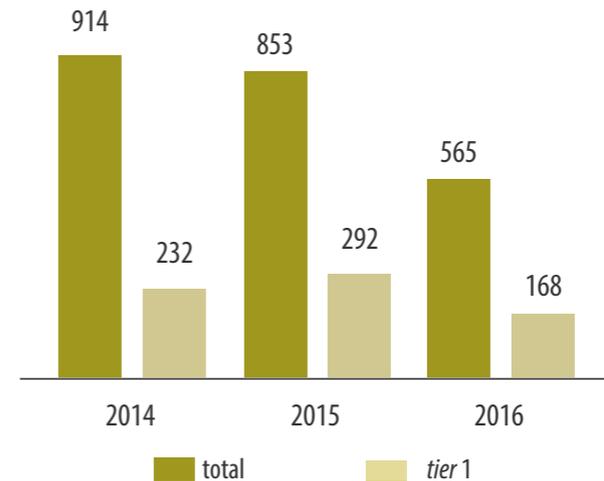
**Carosol**

Excelência em gestão não é algo inalcançável, mas nada mais é que um olhar sistêmico da gestão, baseado em fundamentos e critérios de excelência que trazem uma abordagem lógica para as organizações. Segundo Jairo Martins, presidente executivo da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), instituição sem fins lucrativos que promove, articula e dissemina a cultura e a excelência da gestão no Brasil, isso deve ocorrer baseado nos critérios de excelência, que são liderança, sociedade, clientes, estratégias e planos, processos, pessoas, informações e conhecimento e resultados. E todos esses quesitos devem estar harmonizados pelo sistema de gestão de uma organização.

é necessário investir em talentos. Para chegar à excelência, preciso estabelecer processos, induzidos por essas capacidades".

Segundo o presidente da FNQ, empresas que nunca pensaram nisso de forma estratégica devem refletir que tempo de crise é tempo de gestão. "É preciso usar melhor os recursos em processos eficientes e eficazes, fazer mais com menos, otimizar operações. É tempo de amarrar a casa", sugere. Gerir um negócio de forma sustentável, que são capazes de aceitar e levar as informações necessárias para que uma pequena empresa busque a excelência da sua gestão", diz Jairo Martins. Depois de fazer o curso via web, as empresas podem aplicar um auto-diagnóstico da sua situação.

## Aparição na imprensa



# WEBCASTS E VIDEOTECA

## 11º Ciclo de *webcasts*

Realizados desde 2005, os *webcasts* têm o reconhecimento do público pela riqueza de seu conteúdo. Eles reúnem *cases* de gestão para excelência, apresentados por lideranças que representam organizações de destaque. Os eventos são gratuitos e acontecem na sede da Fundação, em São Paulo, com transmissão, em tempo real, pelo portal FNQ ([www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)).

## Videoteca FNQ

A videoteca está dividida em três categorias: institucional, palestras e pílulas. Embora os vídeos façam parte dos conteúdos exclusivos para filiados, a FNQ, como disseminadora de conhecimento, mantém abertas as pílulas, que trazem conteúdos sobre o MEG e, também, dicas de gestão dadas pelos palestrantes de nosso ciclo de *webcasts*.

Em 2016, a videoteca teve uma audiência de 1.065 acessos únicos.

### Cases apresentados no Ciclo em 2016

MÊS	DIA	CASE	PALESTRANTE / EMPRESA
Março	1	Gestão para excelência: a crise tem solução	Jairo Martins FNQ
Março	31	A gestão das <i>startups</i>	Fábio Scucuglia Arruda e-Genius Founders
Maio	3	A maturidade do <i>compliance</i> no Brasil	Emerson Melo KPMG Brasil
Junho	12	Recuperação judicial: quando entrar e quando sair?	Edemilson Wirthmann Vicente Advogado
Agosto	23	Qualidade da gestão pública aplicada à Polícia Militar do Estado de São Paulo	Major Fabiano de Almeida Serpa PMSP
Setembro	13	EP&L: ferramenta de gestão para criação de um novo capitalismo	Andreza Souza Natura
Outubro	21	21ª edição do MEG: cultive excelência, colha resultados	Marcos Bardadi FNQ
Outubro	28	A excelência na gestão organizacional com apoio da tecnologia da informação	Ricardo Lepper SoftExpert Software
Novembro	17	O papel da sociedade na fiscalização da gestão pública	Roni Enara Rodrigues Observatório Social do Brasil
Novembro	29	<i>Compliance</i> e governança corporativa na Siemens	Reynaldo Goto Siemens

Todas as palestras encontram-se disponíveis na videoteca FNQ.



FOTO: ACERVO FNQ

# PORTFÓLIO, OPERAÇÕES E CONHECIMENTO

As capacitações da FNQ proporcionam, ao participante, um diferencial de mercado nos temas relacionados à gestão organizacional

Os cursos oferecidos pela FNQ, em 2016, estão divididos em dois blocos:

## Cursos técnicos

- *E-learning* do MEG® 20ª edição
- *E-learning* - capacitação de avaliadores para o Prêmio MPE Brasil **(novo)**
- *E-learning* dos oito Critérios do MEG® 20ª edição
- Critérios de Excelência da Gestão
- Avaliação dos Sistemas de Gestão
- Oficina da gestão PME **(novo)**
- Modelo de Excelência da Gestão® - 21ª edição **(novo)**

## Cursos temáticos

- Sistema de indicadores
- Estruturação e melhoria de processos
- Gestão de risco
- Planejamento estratégico
- Ferramentas para a gestão

Em 2016, **1.339** pessoas foram capacitadas nos cursos e *workshops* presenciais realizados pela FNQ, em **59** turmas distribuídas nos diversos Estados. Juntos, os cursos *e-learning* do MEG® 20ª edição, dos oito Critérios do MEG® 20ª edição e do MEG® para MPE receberam **18.301** inscrições.

A instituição registrou **232** candidatos a avaliadores do PNQ.



# PUBLICAÇÕES

A FNQ está sempre na vanguarda e suas publicações refletem o comprometimento com o que há de mais atual no meio organizacional

Em junho de 2016, a FNQ lançou sua publicação mais aguardada desde 2013: a 21ª edição do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) - Guia de Referência da Gestão para Excelência.

O Guia de Referência da Gestão para Excelência é um verdadeiro tutorial para as organizações em seu caminho de adoção do MEG.

A publicação apresenta os novos Fundamentos e Temas propostos, de maneira simples, de fácil entendimento e incorpora as mais recentes e emergentes questões concernentes à gestão, além de representar uma mudança significativa na forma como a FNQ propõe o seu modelo.

Este Guia traz, também, todo o referencial bibliográfico utilizado pelo Núcleo Técnico da FNQ em seus esforços de reunir o melhor conteúdo, nos mais diversos subcampos da gestão, garantindo que o MEG continue a ser o modelo referencial para as melhores práticas de gestão no Brasil, seja na esfera pública, seja na esfera privada.

No ano passado, a FNQ também publicou suas duas tradicionais revistas, a “Excelência em Gestão” e a “Classe Mundial”. Ambas disponibilizadas em versão *on-line* em nosso portal.

## Publicação técnica - MEG 21ª edição



## Publicações institucionais



### Revista Excelência em Gestão

A cada ano, a FNQ elege temas como pauta de debates, congressos e pesquisas, com a intenção de contribuir para a reflexão. Essas reflexões são compartilhadas nesta publicação a fim de apoiar os executivos nas tomadas de decisões dentro das organizações.



### Revista Classe Mundial

Reúne conteúdos editoriais relevantes para a busca da excelência da gestão e as melhores práticas das organizações reconhecidas pelo PNQ. É utilizada para *benchmarking* em empresas de diferentes setores e portes, além de servir como referência para os públicos acadêmico e governamental.

# PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE® (PNQ)

## A gestão estruturada traz resultados

Em 2016, a FNQ realizou a 25ª edição do Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ), correspondendo ao último ciclo desse reconhecimento que, durante todos esses anos, apresentou uma exitosa trajetória em busca da gestão para excelência junto às organizações.

Ciente deste momento ímpar para a sociedade brasileira - e em continuidade às mudanças implementadas no ano passado no seu Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) -, a FNQ lançou, em outubro, seu novo processo de reconhecimento - o "Melhores em Gestão®", uma total remodelagem do PNQ.

A mudança vai muito além do nome do reconhecimento, ela corresponde a um verdadeiro reavivamento para as organizações que trabalham a gestão para a excelência no seu dia a dia (*leia mais ao lado*).

**PNQ 2016** - as organizações foram avaliadas com base no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) - 20ª edição e classificadas com uma pontuação que indica o nível de maturidade da gestão, em uma escala de 0 a 1.000, de acordo com seus processos gerenciais e os resultados organizacionais obtidos nas diversas perspectivas (financeiras, socioambientais, sociedade, pessoas, clientes e processos).

O PNQ adotou, ainda em 2016, cinco formas de reconhecimento: **Summa cum laude** (organização que foi Premiada no ciclo de 2014 e manteve o patamar de excelência por mais dois ciclos consecutivos - 2015 e 2016); **Magna cum laude** (organização que foi Premiada no ciclo de 2015 e manteve o patamar de excelência no ciclo de 2016); **Premiada** (organização que atendeu, de forma harmônica, a todos os Critérios de Excelência, podendo ser considerada referencial em quase todas as práticas e resultados); **Finalista** (organização que atendeu, de forma balanceada, à maioria dos Critérios de Excelência, podendo ser considerada referencial em muitas práticas e resultados); e **Destaque por Critério** (organização com destaque no atendimento a um determinado Critério de Excelência).

Nesta edição do PNQ, foram 19 organizações candidatas, de diferentes setores, sendo: uma da indústria aeronáutica, oito de distribuição de energia, uma de Defesa Nacional, uma geradora de energia, uma da indústria alimentícia, uma do setor automotivo, uma de saneamento básico, uma de serviços/educação, uma de serviços/comunicação, uma de serviços/previdência e assistência social, uma de serviços/manutenção e uma de serviços/setor de óleo e gás.

As empresas reconhecidas no PNQ 2016 foram:

### Summa cum laude

Eletronorte (PA)

### Magna cum laude

Brasal Refrigerantes (DF)  
Volvo Caminhões (PR)

### Premiadas

Elektro (SP)  
Sabesp - Unidade de Negócio Sul (SP)  
Senac (RS)

### Destaques por Critério

Critério Clientes - Cemar (MA)  
Critério Processos - Copel Telecom (PR)  
Critério Processos - EDP Bandeirante (SP)  
Critério Processos - Turbo Brasil (MG)

## Melhores em Gestão® - novidades

Um dos principais objetivos do novo reconhecimento é facilitar a participação das organizações. Por meio de uma abordagem direta, que dispensa a elaboração prévia de relatórios, como o antigo Relato Organizacional (R.O.), todo o processo será feito de forma digital, direto no portal da FNQ: desde o preenchimento da autoavaliação da gestão até o envio de documentação.

O Melhores em Gestão®, que será realizado em 2017, com base na 21ª edição do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), simplificou substancialmente o seu entendimento e a sua implementação por todas as organizações, independentemente de seu porte ou setor.

As visitas continuarão a serem feitas, contudo, em formato mais condensado. A etapa de visita por uma equipe de avaliadores às organizações candidatas acontecerá em três dias, otimizando o tempo de todos os envolvidos e diminuindo o valor e o esforço dispendido pelas organizações nesse processo. [Leia mais aqui](#)

## Números do PNQ 2016

- 232 pessoas capacitadas para a Banca Avaliadora
- 185 pessoas envolvidas voluntariamente
- 19 organizações elegíveis ao PNQ
- 17 organizações visitadas
- 7 candidatas da região Sudeste
- 4 da região Sul
- 5 da região Nordeste
- 1 da região Norte
- 2 da região Centro-Oeste

## Números dos 25 ANOS DE PNQ

- 25 ciclos de premiação implementados
- 508 organizações candidatas ao PNQ
- 651 Diagnósticos de Maturidade da Gestão (DMG)\*
- 237 empresas visitadas
- 13.418 candidatos a avaliadores PNQ
- 6.993 membros da Banca Avaliadora do PNQ com mais de 358 mil horas de trabalho voluntário

(\*) até 2013, chamava-se Relatório de Avaliação.

# PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE® (PNQ)

A solenidade de entrega do Prêmio Nacional da Qualidade® - 25ª edição foi realizada no dia 8 de novembro de 2016, no espaço Villa Rizza, em Brasília/DF, reunindo 198 pessoas.



FOTOS: ANDRÉ CONTI

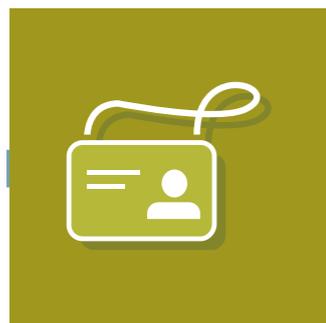
# CONGRESSO FNQ DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO® (CEG)

## Economia colaborativa

A FNQ realizou, em junho de 2016, a segunda edição do Congresso FNQ de Excelência em Gestão (CEG). Assim como no ano anterior, o evento foi um sucesso de público e de crítica, consagrando o trabalho da Fundação de levar à debate temas e práticas de vanguarda da gestão empresarial do Brasil e do mundo.

Sob o tema Economia colaborativa, mais de 300 pessoas prestigiaram o evento, que teve Miriam Leitão como palestrante principal, levando para a plateia as perspectivas econômicas do Brasil. A professora-doutora em redes sociais pela Universidade de São Paulo (USP) e pesquisadora sobre economia colaborativa, Dora Kaufman, também marcou presença, além de representantes das empresas OLX (Per Johansson), Pegcar (Conrado Ramires), Pet Anjo (Thiago Petersen) e BlaBlaCar (Ricardo Leite), que debateram os novos modelos de negócios compartilhados.

Executivos do Kantar Ibope (Márcio Henriques da Costa) e da Natura (José de Luca) também participaram dos debates e falaram sobre os impactos dos novos modelos de negócio colaborativo em suas organizações, com a moderação de Cláudia Vassalo, da CDI.



**Tema:** Economia colaborativa  
**Data:** 22 de junho  
**Local:** Centro de Convenções Rebouças, São Paulo  
**Participantes:** 349

FOTO: ANDRÉ CONTI

# CONGRESSO FNQ DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO® (CEG)



FOTOS: ANDRÉ CONTI

# FÓRUM INTERNACIONAL DE BOAS PRÁTICAS E GEM

## Fórum Internacional de Boas Práticas

O Fórum de Boas Práticas da FNQ foi realizado, pelo segundo ano consecutivo, com a assinatura internacional, contando com a participação de empresários, representantes do Governo Federal e dos membros do *Global Excellence Model Council* (GEM).

Além da apresentação de *cases* de sucesso sobre a aplicação do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), o Fórum também celebrou o jubileu de prata da FNQ, que completou 25 anos de serviços prestados à qualidade e à gestão no Brasil. A principal homenagem veio dos Correios, que saudou a Fundação com uma cerimônia de obliteração do selo e do carimbo comemorativos da data.

Na ocasião, também foi realizado o lançamento oficial da 21ª edição do MEG, que agora é um Guia de Referência da Gestão para Excelência.

Na programação, teve a palestra “Gestão para a excelência: o caminho para um Brasil melhor”, ministrada pelo Secretário de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Dr. Gleisson Cardoso Rubin, além de apresentação, por Ricardo Anhesini, COO e sócio da KPMG, do teor de documento produzido pela Organização Econômica de Cooperação e Desenvolvimento (OECD) em parceria com o G-20.

Foram apresentados *cases* de sucesso da Embraer e do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop).

No período da tarde, um painel com membros do GEM apresentou o *status* dos modelos de gestão mundo afora e debateu os principais desafios. Participantes: Léon Tossaint (EFQM); Fernando Gonzales (IFC); Parayil Mana Krishnan (CII); Kenji Ohdate (JQA); Juan Luis Martín Cuesta (Fundibeq); e Patrick Lim (Spring).

## Global Excellence Model Council (GEM)

Em 2016, a FNQ coordenou o *Global Excellence Model Council* (GEM) - que congrega organizações reconhecidas mundialmente como guardiãs dos processos referentes aos modelos e aos prêmios da excelência em suas regiões geográficas e, também, em seus blocos comerciais - e sediou seu encontro anual em outubro.

Criado em 2000, o GEM é formado por representantes da Austrália, dos Estados Unidos, da Índia, da Europa, do Brasil, da Iberoamérica, do México, do Japão, da Malásia e de Singapura, que se reúnem todos os anos com o objetivo de trocar experiências e informações sobre a excelência da gestão. Sua missão é inspirar, mobilizar e capacitar as organizações em torno de fundamentos de excelência alinhados globalmente para que gerem valor para a sociedade.

É importante ressaltar a importância da participação do Brasil neste conselho, pois é o único País do mundo que está em sua 21ª atualização do modelo de gestão, abrangendo o que há de mais moderno e aderente nos mercados nacional e internacional quando o assunto é gestão organizacional. Os demais ainda estão, em sua maioria, na 17ª edição.



**Data:** 18 de outubro  
**Local:** sede da KPMG, São Paulo  
**Participantes:** 129

FOTO: ANDRÉ CONTI

# FÓRUM INTERNACIONAL DE BOAS PRÁTICAS



# PNQ NA PRÁTICA E MOMENTO DE GESTÃO

Programas propiciam *benchmarking* das melhores práticas com organizações referência no mercado

## PNQ na Prática 2016

O PNQ na Prática é uma atividade realizada gratuitamente pela FNQ e pelas organizações reconhecidas no Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ). O objetivo é apresentar o sistema de gestão das empresas e, geralmente, inclui uma apresentação das melhores práticas de gestão e uma visita às instalações.

Em 2016, foram realizadas quatro visitas, com a participação de 154 pessoas.

DATA	EMPRESA	UF	CIDADE	Nº PARTICIPANTES
06/10	Brasal	DF	Brasília	8
28/10	Senac	RS	Porto Alegre	21
17/11	Embraer	SP	São José dos Campos	15
24/11	Volvo	PR	Curitiba	110

## Momento de Gestão 2016

A FNQ realiza, também, o programa de visitas que acontece em parceria com organizações filiadas para troca de experiências na aplicação dos Fundamentos de Excelência e tem por objetivo sensibilizar as empresas para a adoção de sistemas de gestão baseados no Modelo de Excelência da Gestão (MEG). É dirigido a profissionais interessados em fazer *benchmarking* e relacionar-se com os responsáveis pela gestão da qualidade das organizações visitadas.

Em 2016, foram realizadas duas visitas, com a participação de 39 pessoas.

DATA	EMPRESA	UF	CIDADE	Nº PARTICIPANTES
30/09	Natura	SP	Cajamar	30
22/11	Marinha do Brasil	RJ	Rio de Janeiro	9



FOTO: ACERVO FNQ

# NÚCLEOS DE ESTUDO E CONHECIMENTO

As tendências sobre gestão organizacional são discutidas primeiro na FNQ, sempre à frente nos debates

Com o objetivo principal de debater questões relacionadas ao aperfeiçoamento do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) e aos temas em voga na gestão brasileira, a FNQ criou núcleos de estudos com denominações e propostas distintas: os Núcleos Técnicos e os Temáticos. Entre suas funções, destacam-se geração de conhecimento e seu compartilhamento com a sociedade, por meio de artigos, entrevistas, pesquisas e publicações.

## NÚCLEOS DE ESTUDOS TÉCNICOS

São compostos por profissionais com sólida formação em gestão e conhecimento profundo sobre o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG). Em 2016, dois Núcleos Técnicos desenvolveram seus trabalhos, conforme mostramos a seguir.

### NÚCLEO TÉCNICO DOS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA

Grupo de estudo desenvolvido e instituído pela FNQ com o objetivo de promover a atualização do MEG à luz das tendências do século 21.

A fim de tornar o MEG aplicável a qualquer tipo de organização, independentemente do porte e/ou setor de atuação, o grupo atuou com foco na identificação e na promoção de melhorias.

Em 2016, conclui a atualização do MEG para a 21ª edição, que foi lançada em 18 de outubro.

### NÚCLEO TÉCNICO DA REDE QPC

Este grupo visa a desenvolver projetos para a Rede de Qualidade, Produtividade e Competitividade - Rede QPC.

No ano de 2016, foram realizadas seis reuniões, entre presenciais e virtuais.

As principais entregas do grupo foram o escopo de projetos setoriais e a redefinição do formato de venda dos cursos abertos, que também são oferecidos pela FNQ.

## NÚCLEOS DE ESTUDOS TEMÁTICOS

Têm o objetivo de estudar e debater os temas em voga na sociedade, promovendo a integração entre os participantes (organizações filiadas à FNQ e convidados), além de disseminar os materiais de referência produzidos.

Os grupos são formados por organizações filiadas que possuam práticas avançadas no tema, em parceria com universidades, organizações especializadas e afins.

## NÚCLEO TEMÁTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Em 2016, a FNQ, em parceria com o Mackenzie Campinas, concluiu o Núcleo de Estudos em Cultura Organizacional, com foco no debate de boas práticas no tema, bem como no desenvolvimento de instrumento de diagnóstico para a cultura organizacional, que deverá ser alvo de um novo produto da FNQ para 2017/2018.

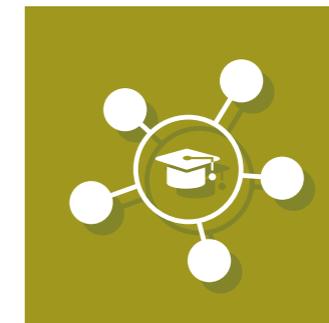
## NÚCLEO TEMÁTICO INCENTIVADO DE GOVERNANÇA E ÉTICA EMPRESARIAL

Em 2016, a FNQ, lançou a modalidade de Núcleos Incentivados, em torno dos quais se reúnem organizações interessadas em aprofundar conhecimentos em tópicos relevantes para a gestão.

O primeiro Núcleo sob esse formato é o Núcleo de Governança e Ética Empresarial, lançado em dezembro de 2016, que, ao longo de 2017, debaterá e gerará conteúdo inédito em boas práticas corporativas para uma governança eficaz. O material produzido pelo Núcleo contribuirá, sobremaneira, para a realização do Congresso FNQ de Excelência da Gestão (CEG) de 2017.

Dentro dos trabalhos do Núcleo, será promovida, ainda, uma ampla pesquisa sobre o *status* das práticas de integridade nas organizações, que irá mensurar, também, de forma inédita, qual o “fosso” existente entre as práticas atuais e o estado desejado em cada pilar de um sistema de *compliance* eficiente.

Outra entrega do grupo será uma atualização da pesquisa feita para o livro Ética Empresarial da FNQ, de 2012, conduzida junto à base de empresas participantes do Prêmio MPE 2016. O objetivo é mensurar a evolução dos dados, em todos os quesitos, em comparação à primeira edição da publicação.



# COMUNIDADE DE BOAS PRÁTICAS

Nosso rico acervo de boas práticas contribui para a melhoria dos processos das organizações

A Comunidade de Boas Práticas é um ambiente interativo, disponível no portal FNQ, que reúne as melhores práticas de empresas que trilham o caminho da gestão para excelência.

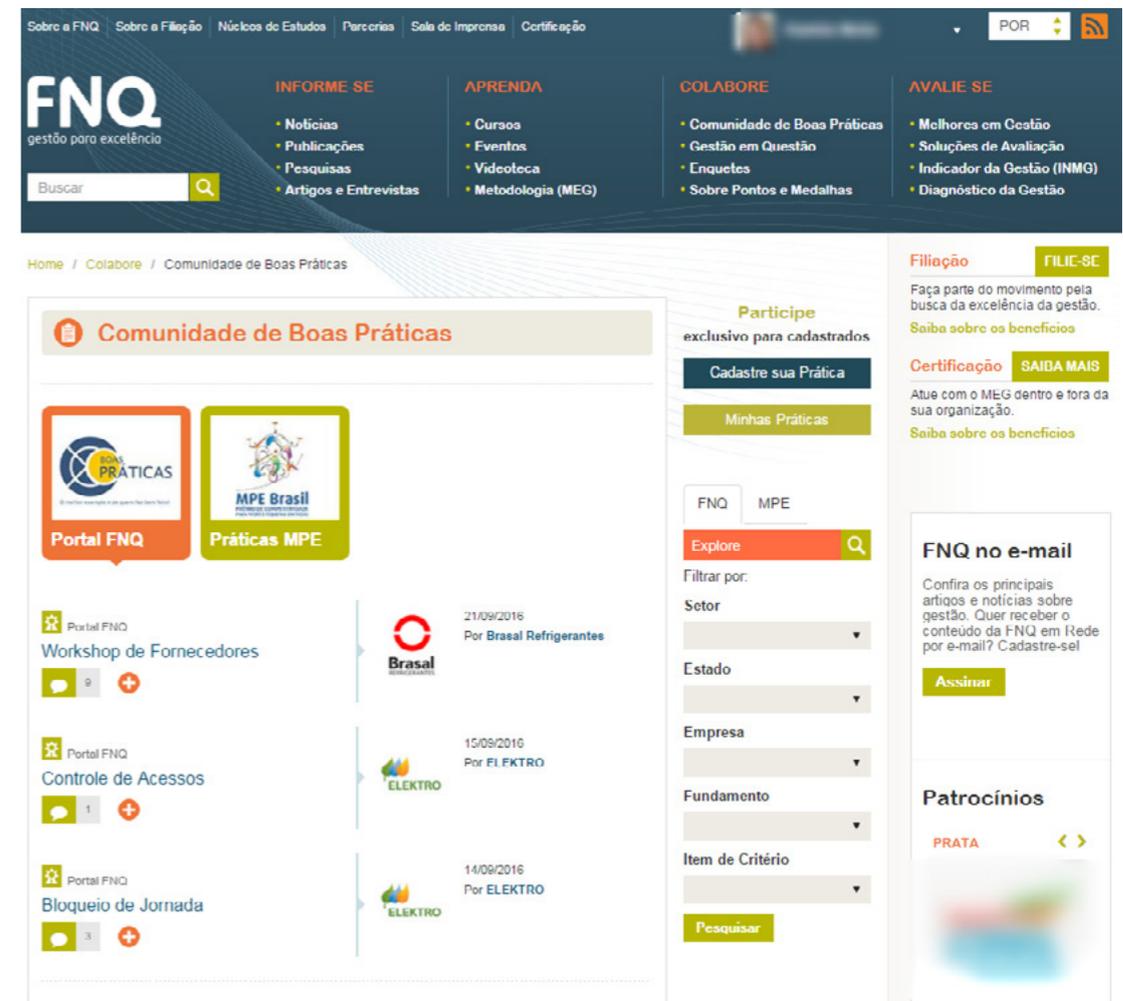
Dividido em dois segmentos - práticas para médias e grandes empresas e práticas MPE, (destinadas às micros e pequenas empresas) -, a Comunidade de Boas Práticas tem o objetivo de disseminar os Fundamentos do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), por meio de boas práticas *on-line*, postadas pela própria organização que adota o modelo da FNQ.

A Comunidade de Boas Práticas possui metodologia de avaliação própria, desenvolvida com base nos fatores de avaliação do MEG e proporciona troca de experiências, oportunidades de conhecimento sobre gestão para excelência entre as organizações, por meio da interação, além do reconhecimento daquelas que contribuem para a aplicação e o aprimoramento de práticas.

A integração com *Facebook*, *LinkedIn* e *Twitter* permite mais agilidade no compartilhamento do conhecimento, pois os usuários deixam comentários com sugestões de melhorias e refinamentos nas práticas descritas, promovendo o aprendizado colaborativo por meio da rede.

Hoje, a Comunidade de Boas Práticas conta com mais de 400 práticas aprovadas, com uma excepcional média de 4.456 acessos mensais, sendo o palco de um verdadeiro fórum de debates e compartilhamento de informações entre os usuários, contribuindo para o aprimoramento da gestão.

O acesso às práticas é restrito às organizações filiadas. Os demais usuários podem acessar apenas os resumos de cada uma delas.



# AUTOAVALIAÇÃO ASSISTIDA

Diagnóstico baseado no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) enfatiza os resultados macro das organizações e identifica as oportunidades de melhoria

A Autoavaliação Assistida foi criada e desenvolvida pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) para atender as organizações interessadas em obter o diagnóstico da gestão com base no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG).

Por meio de um programa integrado de capacitação, a liderança e os multiplicadores capacitam-se no processo de autoavaliação assistida, com foco nos resultados macro da empresa.

O processo é conduzido por profissionais especializados no uso e nos conceitos do MEG, permitindo instigar e conduzir reflexões para que as organizações se autoavaliem de forma precisa.

A capacitação pode ser aplicada a um grupo de pessoas da organização. Elas são treinadas para identificar práticas de gestão, utilizando a metodologia do processo de reconhecimento da FNQ, tornando-se aptas a replicar o aprendizado em uma próxima rodada de autoavaliação na organização.

O processo é composto por sete etapas, que perfazem um total de 88 horas presenciais, com duração de, aproximadamente, cinco meses.

Onze empresas realizaram a Autoavaliação Assistida em 2016: **Grupo Boticário**; **Cebraspe** - Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação, Seleção e de Promoção de Eventos; **CNMP** - Conselho Nacional do Ministério Público; **Correios** - Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos; **DAE SCS** - Departamento de Água e Esgoto de São Caetano do Sul; **Embasa** - Empresa Baiana de Águas e Saneamento; **RNP** - Rede Nacional de Ensino e Pesquisa; **Wilson Sons** - Saveiros Camuyrano Serviços Marítimos; **Sabesp** - Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo; **Sebrae** - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e **Sescoop** - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo.

## Alguns resultados

- Capacitação da equipe da organização no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), no processo de Autoavaliação Assistida e no desenvolvimento de Planos de Melhoria da Gestão.
- Elaboração do diagnóstico da gestão com pontos fortes e oportunidades para melhoria.
- Identificação de boas práticas e compartilhamento das informações e do aprendizado.
- Visão sistêmica da gestão com foco nos resultados.
- Aumento da produtividade e da competitividade.



# PROGRAMA DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (PEG)

## Melhoria contínua da gestão é foco do processo de aprendizado da FNQ

O objetivo do programa é implementar uma metodologia de autoavaliação e capacitação que estimule as organizações a investirem na melhoria da sua gestão organizacional, com base no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG).

O Programa é realizado em conjunto com instituições parceiras da FNQ e aplicável a organizações de todos os portes, setores e regiões. Na fase de planejamento, são estabelecidos os principais requisitos e as especificações do público-alvo, permitindo a customização do MEG, quando necessário.

Todo o processo é orientado pelos princípios do aprendizado e pela busca da melhoria contínua da gestão rumo à excelência.

A organização participante passa pelas seguintes etapas: planejamento, sensibilização, capacitação, diagnóstico, autoavaliação e elaboração do plano de melhorias.

Em 2016, observou-se a consolidação da oferta do PEG, por meio da continuidade da implantação do MEG e de ciclos de Autoavaliação iniciados anteriormente.

Duas empresas realizaram o Programa em 2016: Programa Sebrae de Excelência da Gestão (PSEG) e o Programa de Desenvolvimento da Gestão do SESCOOP (PDGS).



PEG

# PROJETOS E PARCERIAS

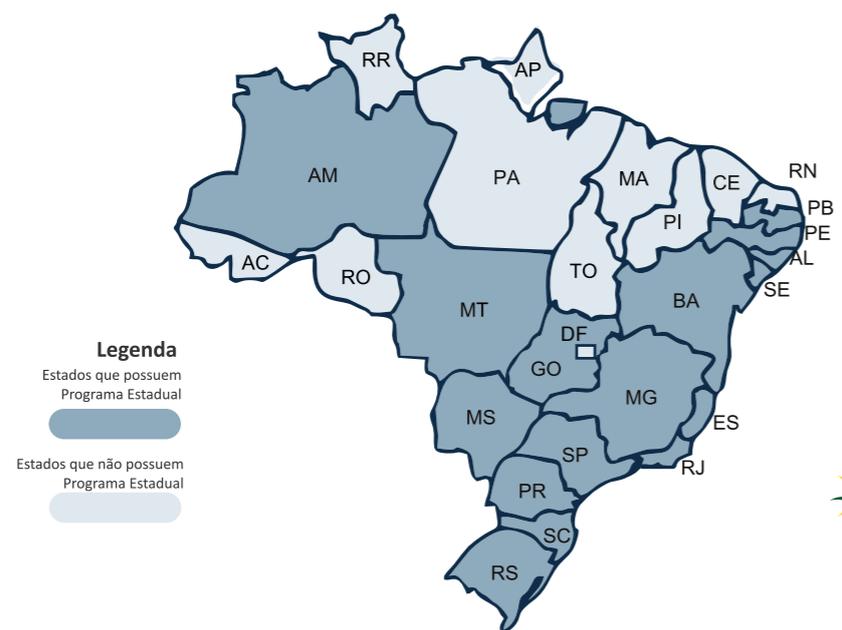
## Rede de Qualidade, Produtividade e Competitividade - Rede QPC

A Rede de Qualidade, Produtividade e Competitividade (Rede QPC) é a rede de parceiros da FNQ nos Estados e setores brasileiros. Foi criada para integrar as iniciativas de entidades nacionais, estaduais e setoriais, tendo a missão de contribuir com a competitividade das organizações e do País, por meio de projetos de impacto e redes fomentadoras.

Os parceiros compartilham práticas, materiais e projetos visando a ampliar o esforço de mobilização de organizações para a causa da gestão para excelência. Os prêmios estaduais e setoriais promovidos pelos parceiros da Rede QPC utilizam como base o processo de reconhecimento da FNQ e têm a finalidade de reconhecer as empresas que já estão trilhando o caminho da excelência da gestão.

Além disso, reúnem-se periodicamente com o objetivo de discutir estratégias nacionais para o crescimento e fortalecimento da Rede QPC; elaborar, validar, executar e acompanhar os projetos do Planejamento Estratégico; identificar pontos comuns entre Programas e, a partir disso, desenvolver projetos comuns à Rede e fomentar novas formas de reconhecimento às organizações premiadas.

Em 2016, a Rede QPC contou com 16 Programas Estaduais e sete Programas Setoriais, além dos parceiros nacionais: FNQ e MBC. Foi um ano de intensa construção da Rede QPC pelas partes envolvidas, com o desenvolvimento de ações relacionadas à aplicação do processo-piloto de premiação alinhado.



**16** Programas Estaduais  
**7** Programas Setoriais



### Programas Setoriais

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS DISTRIBUIDORAS DE ENERGIA ELÉTRICA  
Prêmio Abradee
- COMPROMISSO COM A QUALIDADE HOSPITALAR (CQH)  
Prêmio Nacional de Gestão em Saúde (PNGS)
- CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS JUNIORES (BRASIL JUNIOR)
- MPE BRASIL  
Realizado pelos parceiros Sebrae, MBC, Gerdau e FNQ
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA SANITÁRIA E AMBIENTAL (ABES)  
Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento
- GESPÚBLICA
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO  
Sistema de Excelência em Gestão Sindical

### Programas Estaduais

- PROGRAMA QUALIDADE AMAZONAS (PQA)  
Prêmio Qualidade Amazonas
- MOVIMENTO ALAGOAS COMPETITIVA (MAC)  
Prêmio Estadual da Qualidade Alagoas
- ASSOCIAÇÃO BAIANA PARA A GESTÃO COMPETITIVA (ABGC)  
Prêmio Gestão Qualidade Bahia
- PROGRAMA PARAIBANO DA QUALIDADE (PPQ)  
Prêmio Paraibano da Qualidade
- PROGRAMA PERNAMBUCANO DA QUALIDADE (PROPEQ)  
Prêmio da Qualidade e Gestão Pernambuco
- MOVIMENTO COMPETITIVO SERGIPE (MCS)  
Prêmio de Excelência Sergipe
- MOVIMENTO MS COMPETITIVO (MS Competitivo)  
Prêmio Qualidade da Gestão MS
- COMPETE ES  
Prêmio Qualidade Espírito Santo
- PROGRAMA MINEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE (PMQP)  
Prêmio Mineiro da Qualidade
- PROGRAMA QUALIDADE RIO (PQRio)  
Prêmio Qualidade Rio
- INSTITUTO PAULISTA DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (IPEG)  
Prêmio Paulista da Qualidade da Gestão
- MOVIMENTO PARANÁ COMPETITIVO (MPC)  
Prêmio Paranaense em Qualidade e Gestão
- PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE (PGQP)  
Prêmio Qualidade Rio Grande do Sul
- MOVIMENTO SC  
Prêmio Catarinense de Excelência
- MOVIMENTO GOIÁS COMPETITIVO (MGC)  
Prêmio de Excelência em Gestão do Estado de Goiás
- PROGRAMA MATOGROSSENSE DA QUALIDADE (QUALI-MT)  
Prêmio Quali MT

# PROJETOS E PARCERIAS

## Rede de Parceiros e Pessoas

Para disseminar o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) ao seu público-alvo e promover o conceito da busca contínua da gestão para excelência, a FNQ conta com uma rede de parceiros. Esse trabalho conjunto, apoiado nas competências, no conhecimento e nos recursos comuns, assim como no relacionamento baseado em confiança mútua, respeito e abertura, permite o alcance da promoção da excelência da gestão nas organizações.

Em 2016, os parceiros que mais atuaram na colaboração para o fomento das práticas de excelência nas empresas foram: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), Movimento Brasil Competitivo (MBC), Gerdau, Rede de Qualidade, Produtividade e Competitividade (Rede QPC), Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), Fundação Getúlio Vargas (FGV), Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica (Abradee), Associação Brasileira da Qualidade (ABQ), Administradores.com, Banas Qualidade, Dualtec, Dudalina, Endeavor, Eventual, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), Instituto Ethos, Micropower, Net Profit, Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), Target, Templum Consultoria e, ainda, os parceiros internacionais do *Global Excellence Model Council* (GEM).

## Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica (Abradee)

A Abradee realizou, em parceria com a FNQ, 17 visitas a empresas distribuidoras de energia elétrica e associadas da Abradee, com o objetivo de avaliar a aplicação dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, que compõem a fase do Prêmio de Responsabilidade Social, versão 2016, promovido pela associação em parceria com a FNQ.

Os avaliadores passaram por um treinamento, que aprofundou todos os conceitos dos indicadores observados pela FNQ nas empresas selecionadas. Ao término desse processo, todas as empresas receberam um relatório de avaliação contendo resumo executivo, pontos fortes, oportunidades de melhorias e gráfico comparativo de desempenho em relação aos Indicadores Ethos.

Além disso, no segundo semestre de 2016, teve início um novo projeto com a Abradee. Foi desenvolvido um novo processo de avaliação da Qualidade da Gestão das Distribuidoras de Energia Elétrica associadas, alinhado aos outros quatro pilares de avaliação do Prêmio Abradee: Avaliação pelo Cliente, Responsabilidade Social, Gestão Econômico-Financeira e Gestão Operacional, baseado no novo MEG 21. Em 2016, foram capacitados 11 avaliadores e 14 pessoas de dez empresas ligadas à Abradee.

Esse projeto está em andamento em 2017, com as avaliações e geração da pontuação, em gestão, para o prêmio Abradee.

## Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP)

### Programa de Desenvolvimento de Gestão das Cooperativas (PDGC) e Prêmio SESCOOP Excelência de Gestão

Em 2016, o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop), junto com a FNQ, em continuidade ao Projeto Melhoria de Gestão das Cooperativas - PDGC, lançado em 2013, atualizou os instrumentos de avaliação vigentes, baseados na 20ª edição dos Critérios de Excelência da Gestão e continuou a implementação de mais duas réguas de pontuação, customizadas para o cooperativismo, o Compromisso com a Excelência e o Rumo à Excelência, atualmente utilizados pela Rede QPC. Os instrumentos foram validados com a participação da FNQ, do Comitê Gestor do PDGC (formado por gestores das Unidades Estaduais do Sescoop) e do Sescoop Nacional.

O PDGC utiliza questionários que permitem um diagnóstico objetivo e a mensuração do grau de maturidade da gestão com base no MEG, simbolizando uma visão sistêmica. Em seu terceiro ciclo, mais de mil cooperativas já participam do programa.

No ano passado, foram realizados *workshops* sobre boas práticas com as cooperativas e foram definidas 33 práticas, que fizeram parte do Compêndio de Boas Práticas das Cooperativas 2016.

Ainda em 2016, foram iniciadas as revisões de materiais e documentos para o Prêmio SESCOOP Excelência de Gestão 2017/18.

# PROJETOS E PARCERIAS

## Instituto de Pesquisas em Tecnologia e Inovação (IPTI)

Em 2016, iniciou-se o projeto Instituto de Pesquisas em Tecnologia e Inovação (IPTI), negociado por intermédio do Movimento Competitivo Sergipe (MCS).

O Programa de Excelência da Gestão em Instituições Públicas de Ensino Básico do Sergipe prevê: construção de Diagnóstico das Instituições Públicas de Ensino Básico do Sergipe, desenvolvimento de um MEG customizado às escolas para conceber, orientar e acompanhar a implementação de soluções, levantamento de subsídios para sistematização da tecnologia social criada.

Desta forma, foi desenvolvido uma tecnologia social de apoio à gestão pedagógica, administrativa e financeira para escolas estaduais e municipais, tendo como referência o Modelo de Excelência da Gestão® e as plataformas computacionais SIGA e TAG, desenvolvidas pela Secretaria de Educação de Sergipe e o Instituto de Pesquisas em Tecnologia e Inovação (IPTI).

Os produtos entregues foram:

- mapeamento e estruturação do Perfil Gerencial das escolas com base nos processos existentes de gestão pedagógica, administrativa e financeira;
- criação de um novo modelo de avaliação para as escolas baseadas no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) seguindo o mapeamento de seus processos, para que seja possível realizar avaliações periódicas.

Para 2017, está previsto entregar:

- concepção, orientação e acompanhamento da implementação de soluções para os problemas diagnosticados, envolvendo os atores locais em todos os passos do processo;
- fornecimento de subsídios para sistematização da tecnologia social criada, levando em conta a necessidade de escala para outras escolas e municípios, com eficácia e sustentabilidade.

## Programa Sebrae de Excelência em Gestão (PSEG)

Em 2016, a FNQ renovou o contrato com o Sebrae para a realização do quinto ciclo anual do Programa Sebrae de Excelência da Gestão, com vigência até dezembro de 2017, visando à continuidade da implantação do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) no Sistema Sebrae, por meio de um programa integrado de capacitação de colaboradores, que ajuda a semear a cultura da excelência em suas unidades, identificando os pontos fortes, investindo de forma consistente nas oportunidades para melhoria da gestão.

O PSEG tem o objetivo de promover a cultura da excelência e a melhoria da gestão em todo o Sistema Sebrae, compartilhando as boas práticas de gestão e gerando os melhores resultados para os clientes, os colaboradores e a sociedade.

Em 2016, a FNQ cumpriu as ações previstas no programa, realizando 25 Autoavaliações Assistidas nas Unidades Federativas do Sebrae, obtendo, como resultado, o envolvimento de 920 colaboradores na metodologia, presencialmente.

## Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae)

Em 2016, a FNQ executou o contrato de prestação de serviços com o Sebrae para a realização do Prêmio MPE Brasil nas micro e pequenas empresas, com vigência até março de 2017. A iniciativa visa a avaliar as empresas, obtendo uma devolutiva estruturada com pontos fortes e oportunidades para melhoria para a gestão dos negócios e, conseqüentemente, para o aumento da sua competitividade e sustentabilidade, estimulando as micro e pequenas empresas no desenvolvimento e na evolução da maturidade de sua gestão, por meio da realização do diagnóstico e da avaliação com base no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), da Fundação Nacional da Qualidade. Os objetivos principais do projeto são:

- apoio técnico e capacitação de gestores estaduais nos processos de premiação MPE Brasil em relação aos conteúdos e às metodologias produzidos neste projeto;
- divulgação das empresas reconhecidas nos prêmios MPE Brasil como exemplos da busca da excelência da gestão;
- coordenação de atividades técnicas do processo de avaliação do Prêmio MPE Brasil, realizado em parceria com Sebrae, Movimento Brasil Competitivo (MBC) e Gerdau;
- medição do Indicador Nacional da Maturidade da Gestão® (INMG) das MPE, a partir das bases de dados de grau de aderência da pontuação ao Modelo de Excelência da Gestão® (MEG).

# MPE BRASIL

Em 2016, premiação bate mais uma vez o recorde de participação, com cerca de 66 mil candidatas

Com apoio técnico da FNQ e realizado em parceria com o Sebrae, o Movimento Brasil Competitivo (MBC) e a Gerdau, o Prêmio MPE Brasil - Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas tem a finalidade de disseminar o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) para as micro e pequenas empresas (MPE). Trata-se de um reconhecimento que visa a direcioná-las para a implementação de um sistema de gestão voltado à melhoria do desempenho de suas práticas e seus resultados, tornando-as mais competitivas.

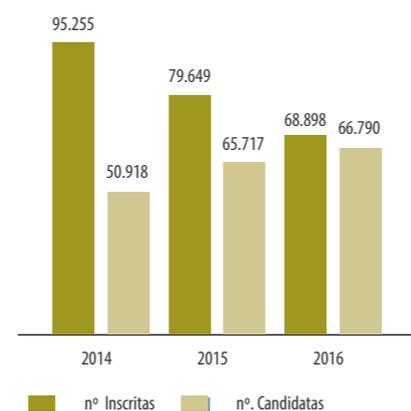
Em 2016, o MPE Brasil teve quase 69 mil empresas inscritas e bateu o recorde de participação: mais de 66 mil candidatas preencheram o questionário de Autoavaliação da Gestão, número 1,6% superior ao ano anterior.

Confira, no quadro abaixo, as empresas premiadas no ciclo 2015, que teve sua cerimônia realizada em março do ano passado.

## Empresas premiadas no ciclo 2015

- FAZENDA PADRE CÍCERO  
Agronegócio
- BRASIL COWBOY  
Comércio
- COEDUC  
Serviços de Educação
- RIOAR AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL  
Indústria
- TOTH TECNOLOGIA  
Inovação (Destaque)
- FARMÁCIA NATIVA ( MATRIZ)  
Responsabilidade Social (Destaque)
- CLINICENTER  
Serviços de Saúde
- AUTVIX ENGENHARIA  
Serviços
- CDS INFORMATICA  
Serviços de Tecnologia da Informação
- LANCHONETE E REST. TEDESCO  
Serviços de Turismo

## Evolução do Prêmio MPE Brasil



Empresários vencedores da Etapa Nacional do Prêmio MPE Brasil - ciclo 2015, realizada durante a cerimônia, em março de 2016, em Brasília

# MPE BRASIL

## Missão Nacional 2015

Após o reconhecimento em Brasília, os representantes das empresas vencedoras nacionais são convidados a participar de uma Missão Técnica Nacional, que contempla visita às MPE Premiadas ou Finalistas dos ciclos anteriores e a empresas do PNQ para conhecerem o Modelo de Excelência da Gestão® aplicado em organizações de médio e grande porte, além de prestigiarem palestras sobre gestão, inovação e participarem de encontro com empresários.

A Missão aconteceu em Salvador, na Bahia, no período de 12 a 16 de setembro de 2016, com as empresas vencedoras do ciclo de 2015 e contemplou visitas à empresa Lacerta Ambiental (vencedora do MPE - Destaque Inovação 2011), Loja Cheville de moda feminina (vencedora do MPE - Comércio 2012) e ao Laboratório Leme.

### Participantes da Missão Nacional 2015

#### COMITÊ EXECUTIVO

Isabel Reis – MBC

Luiz Eduardo Teixeira Malta - FNQ

Plínio César Marques - Sebrae Nacional

Tatiana Ribeiro - MBC

#### GESTORES DO PROJETO NAS UNIDADES ESTADUAIS DO SEBRAE

Adeilson Graça Leite - Sebrae / SE

Adriana Spenner – Sebrae / AL

Andreolina Mendes – Sebrae / BA

Marcelly Frassi Bridi - Sebrae / ES

Roseli Martins - Sebrae / RS

#### GESTORES DO PROJETO NOS PROGRAMAS ESTADUAIS

Gênia Porto - ABGC

#### EMPRESÁRIOS

Nemoenio Barbosa da Silva – Fazenda Padre Cícero

Oscar Tenuta Filho – Brasil Cowboy

Adilson Correia Souza – Coeduc

Luana Cristina Theis – Rioar Automação Industrial

Eduardo Marckmann – Toth Tecnologia

Rejane Maria Peixoto Specht – Farmácia Nativa

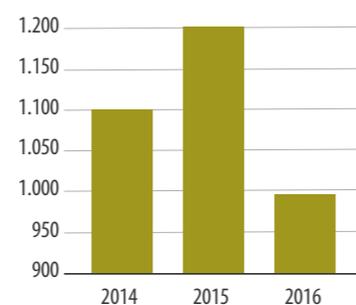
Victor Eulalio – Clinicenter

Wanderson Silva – Autvix

Carlos dos Santos – CDS Informática

Melentino Antonio Tedesco - Restaurante Tedesco

### Evolução dos voluntários MPE Brasil



Missão Nacional - ciclo 2015, em setembro de 2016, no Sebrae Bahia

# SEBRAE MULHER DE NEGÓCIOS

Mulheres empreendedoras são foco da premiação, que levou as vencedoras para uma Missão Internacional

Em 2016, não houve a realização do Prêmio Sebrae Mulher de Negócios. Contudo, foram realizadas a Missão Nacional, em junho de 2016, referente às vencedoras do ciclo 2015, e a cerimônia de premiação da etapa nacional, em março.

## Cerimônia de Premiação do PSMN, ciclo 2015

Iniciativa do Sebrae, em parceria com a Federação das Associações das Mulheres de Negócios e Profissionais do Brasil (BPW-Brasil) e a Secretaria de Políticas para as Mulheres, com apoio técnico da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ), o Prêmio Sebrae Mulher de Negócios tem como objetivo identificar, selecionar e premiar os relatos de vida de mulheres empreendedoras pelo Brasil.

A cerimônia de premiação ocorreu em Brasília, no dia 3 de março de 2016. Nesta data, foram conhecidas as vencedoras Ouro: a empresária Fabiana Cabral, da empresa Street Bags, Mato Grosso do Sul - categoria Microempreendedora Individual; a empresária Jordana de Castro Saldanha Repezza, da empresa Salgadart, Brasília - categoria Pequenos Negócios; e empresária Maria de Fatima Freitas Paiva, da empresa Cooperativa Repescar, Bahia - categoria Produtora Rural.

## Missão Nacional, ciclo 2015 - visita ao Facebook

No dia 3 de junho de 2016, ocorreu a Missão Nacional PSMN, ciclo 2015, em São Paulo, com a visita à sede do Facebook, que recebeu o grupo de vencedoras do Prêmio Mulher de Negócios. Muitas histórias inspiradoras de vida, trabalho, criatividade e garra. Aconteceu, ainda, um debate produtivo, que também contou com representantes do Sebrae Nacional, das regionais, da FNQ e das especialistas do Facebook. Além de abordar o empreendedorismo em um mundo mais conectado, também falou-se de empoderamento feminino e de desafios para promover a equidade de gêneros no País. #ElasInspiram

Foi realizada, ainda, uma consultoria técnica para as vencedoras nacionais. Uma ótima oportunidade de aprendizado e compartilhamento de experiências.

A programação contou com temas como: foco em capacitação; como usar o Facebook para seu negócio; oficinas práticas; como pensar no Instagram para seu negócio; casos de sucesso.



Cerimônia do Prêmio Sebrae Mulher de Negócios - ciclo 2015, em março de 2016, em Brasília. Na foto Jairo Martins, Fabiana, Jordana e Maria de Fátima

### Participantes da Missão Nacional

- Luiz Eduardo Teixeira Malta - FNQ
- Romilda Torres de Sousa – Sebrae Nacional
- Lucas Hahn – Sebrae Paraná
- Gladys Mariotto Rodrigues - empresária
- Fabiane Alves Crispim Sebrae DF
- Jordana de Castro Saldanha Repezza empresária
- Thais Bilhalba - empresária
- Yara Bento Pereira June - empresária
- Roséli Martins da Rosa – Sebrae RS
- Andreina S de O Mendes – Sebrae BA
- Maria de Fátima Paiva – empresária
- Gilsan Pessoa Santos – empresária
- Lucielle Lima – Sebrae MS
- Fabiana Cabral - empresária

# DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

## Relatório do auditor independente sobre as demonstrações financeiras Aos Administradores e Conselheiros da Fundação Nacional da Qualidade

### Opinião

Examinamos as demonstrações financeiras da Fundação Nacional da Qualidade ("Fundação"), que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2016 e as respectivas demonstrações do resultado, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, bem como as correspondentes notas explicativas, incluindo o resumo das principais políticas contábeis.

Em nossa opinião, as demonstrações financeiras acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da Fundação Nacional da Qualidade em 31 de dezembro de 2016, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil para pequenas e médias empresas - Pronunciamento Técnico CPC PME - "Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas" e Interpretação Técnica ITG 2002 (R1) - "Entidade sem Fins Lucrativos".

### Base para opinião

Nossa auditoria foi conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. Nossas responsabilidades, em conformidade com tais normas, estão descritas na seção a seguir, intitulada "Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras". Somos independentes em relação à Fundação, de acordo com os princípios éticos relevantes previstos no Código de Ética Profissional do Contador e nas normas profissionais emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade, e cumprimos com as demais responsabilidades éticas conforme essas normas. Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião.

### Responsabilidades da administração e da governança pelas demonstrações financeiras

A administração da Fundação é responsável pela elaboração e adequada apresentação das demonstrações financeiras de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil para pequenas e médias empresas - Pronunciamento Técnico CPC PME - "Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas" e Interpretação Técnica ITG 2002 (R1) - "Entidades sem Fins Lucrativos" e pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração de demonstrações financeiras livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

Na elaboração das demonstrações financeiras, a administração é responsável pela avaliação da capacidade de a Fundação continuar operando, divulgando, quando aplicável, os assuntos relacionados com a sua continuidade operacional e o uso dessa base contábil na elaboração das demonstrações financeiras, a não ser que a administração pretenda liquidar a Fundação ou cessar suas operações, ou não tenha nenhuma alternativa realista para evitar o encerramento das operações.

Os responsáveis pela governança da Fundação são aqueles com responsabilidade pela supervisão do processo de elaboração das demonstrações financeiras.

### Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras

Nossos objetivos são obter segurança razoável de que as demonstrações financeiras, tomadas em conjunto, estão livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro, e emitir relatório de auditoria contendo nossa opinião. Segurança razoável é um alto nível de segurança, mas não uma garantia de que a auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria sempre detectam as eventuais distorções relevantes existentes. As distorções podem ser decorrentes de fraude ou erro e são consideradas relevantes quando, individualmente ou em conjunto, possam influenciar, dentro de uma perspectiva razoável, as decisões econômicas dos usuários tomadas com base nas referidas demonstrações financeiras.

Como parte de uma auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria, exercemos julgamento profissional e mantemos ceticismo profissional ao longo da auditoria. Além disso:

- Identificamos e avaliamos os riscos de distorção relevante nas demonstrações financeiras, independentemente se causada por fraude ou erro, planejamos e executamos procedimentos de auditoria em resposta a tais riscos, bem como obtemos evidência de auditoria apropriada e suficiente para fundamentar nossa opinião. O risco de não detecção de distorção relevante resultante de fraude é maior do que o proveniente de erro, já que a fraude pode envolver o ato de burlar os controles internos, conluio, falsificação, omissão ou representações falsas intencionais.
- Obtemos entendimento dos controles internos relevantes para a auditoria para planejarmos procedimentos de auditoria apropriados às circunstâncias, mas não com o objetivo de expressarmos opinião sobre a eficácia dos controles internos da Fundação.
- Avaliamos a adequação das políticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis e respectivas divulgações feitas pela administração.

# DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

## Relatório do auditor independente sobre as demonstrações financeiras Aos Administradores e Conselheiros da Fundação Nacional da Qualidade

- Concluímos sobre a adequação do uso, pela administração, da base contábil de continuidade operacional e, com base nas evidências de auditoria obtidas, se existe incerteza relevante em relação a eventos ou condições que possam levantar dúvida significativa em relação à capacidade de continuidade operacional da Fundação. Se concluirmos que existe incerteza relevante, devemos chamar atenção em nosso relatório de auditoria para as respectivas divulgações nas demonstrações financeiras ou incluir modificação em nossa opinião, se as divulgações forem inadequadas. Nossas conclusões estão fundamentadas nas evidências de auditoria obtidas até a data de nosso relatório. Todavia, eventos ou condições futuras podem levar a Fundação a não mais se manter em continuidade operacional.
- Avaliamos a apresentação geral, a estrutura e o conteúdo das demonstrações financeiras, inclusive as divulgações e se essas demonstrações financeiras representam as correspondentes transações e os eventos de maneira compatível com o objetivo de apresentação adequada.

Comunicamo-nos com os responsáveis pela governança a respeito, entre outros aspectos, do alcance planejado, da época da auditoria e das constatações significativas de auditoria, inclusive as eventuais deficiências significativas nos controles internos que identificamos durante nossos trabalhos.

São Paulo, 30 de maio de 2017.

PricewaterhouseCoopers  
Auditores Independentes  
CRC 2SP000160/O-5

Adriano Formosinho Correia  
Contador CRC 1BA029904/O-5 "S" SP

**BALANÇO PATRIMONIAL**

Exercícios findos em 31 de dezembro

Em milhares de reais

<b>Ativo</b>	<b>Nota</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>Passivo e patrimônio líquido</b>	<b>Nota</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
			(Reapresentado (Nota 2.19))				
<b>Circulante</b>				<b>Circulante</b>			
Caixa e equivalentes de caixa	4	2.666	5.400	Fornecedores		262	127
Contas a receber	5	354	78	Impostos e contribuições a recolher		94	250
Estoques		188	276	Tributos parcelados	8	11	713
Outros créditos		61	27	Salários, férias e encargos sociais		436	541
				Receitas diferidas		661	624
		<u>3.269</u>	<u>5.781</u>	Outras contas a pagar		45	32
						<u>1.509</u>	<u>2.287</u>
<b>Não circulante</b>				<b>Não circulante</b>			
Realizável a longo prazo - outros créditos		66	61	Tributos parcelados	8		9
Imobilizado	6	256	391	<b>Total do passivo</b>		<u>1.509</u>	<u>2.296</u>
Intangível	7	355	352				
				<b>Patrimônio líquido</b>	10		
		<u>677</u>	<u>804</u>	Patrimônio social		<u>2.437</u>	<u>4.289</u>
<b>Total do ativo</b>		<u>3.946</u>	<u>6.585</u>	<b>Total do passivo e patrimônio líquido</b>		<u>3.946</u>	<u>6.585</u>

As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações financeiras.

**DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO**  
Exercícios findos em 31 de dezembro  
*Em milhares de reais*

	Nota	2016	2015
<b>Receita líquida</b>	11	<b>9.288</b>	<b>13.531</b>
Obtenção de trabalho voluntário	12	<b>4.440</b>	<b>4.048</b>
		<b>13.728</b>	<b>17.579</b>
<b>Despesas operacionais</b>			
Custo das atividades operacionais	13	<b>(3.335)</b>	<b>(4.966)</b>
Com pessoal	14	<b>(4.940)</b>	<b>(5.071)</b>
Serviços de terceiros	15	<b>(2.294)</b>	<b>(2.106)</b>
Apropriação do trabalho voluntário	12	<b>(4.440)</b>	<b>(4.048)</b>
Ocupação e manutenção		<b>(432)</b>	<b>(428)</b>
Viagens e estadas		<b>(150)</b>	<b>(283)</b>
Depreciação e amortização		<b>(172)</b>	<b>(161)</b>
Outras despesas operacionais		<b>(225)</b>	<b>(294)</b>
		<b>(15.988)</b>	<b>(17.357)</b>
<b>Resultado financeiro líquido</b>	16	<b>408</b>	<b>410</b>
<i>Superávit (Déficit) do exercício</i>		<b>(1.852)</b>	<b>632</b>

**DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO**  
*Em milhares de reais*

	Patrimônio Social	Superávit acumulado	Total
<b>Em 31 de dezembro de 2014</b>	3.657		3.657
<i>Superávit do exercício</i>		632	632
Transferência para patrimônio social	632	(632)	
<b>Em 31 de dezembro de 2015</b>	4.289		4.289
<i>Déficit do exercício</i>		(1.852)	(1.852)
Transferência para patrimônio social	(1.852)	1.852	
<b>Em 31 de dezembro de 2016</b>	<b>2.437</b>		<b>2.437</b>

As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações financeiras.

As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações financeiras.

## DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA

Exercícios findos em 31 de dezembro

Em milhares de reais

	Nota	2016	2015
<b>Fluxo de caixa das atividades operacionais</b>			(Reapresentado (Nota 2.19))
<b>Superávit (Déficit) do exercício</b>		<u>(1.852)</u>	<u>632</u>
<b>Ajustes</b>			
Depreciação	6	133	141
Amortização	7	39	20
Doação de imobilizado	6	15	
Juros e correção monetária sobre tributos parcelados	8	41	87
		<u>(1.624)</u>	<u>880</u>
<b>Variações nos ativos e passivos</b>			
Títulos e valores mobiliários			2.060
Contas a receber		(276)	489
Estoques		88	(97)
Outros créditos		(39)	2
Fornecedores		135	(20)
Impostos e contribuições a recolher		(156)	(44)
Salários, férias e encargos sociais		(105)	41
Receitas diferidas		37	40
Outras contas a pagar		13	(4)
<b>Caixa líquido proveniente das (aplicados nas) atividades operacionais</b>		<u>(1.927)</u>	<u>3.347</u>
<b>Fluxo de caixa das atividades de investimentos</b>			
Aquisição de ativo imobilizado	6	(13)	(23)
Aquisição de ativo intangível	7	(42)	(361)
<b>Caixa líquido aplicado nas atividades de investimentos</b>		<u>(55)</u>	<u>(384)</u>
<b>Fluxo de caixa das atividades de financiamentos</b>			
Amortização de tributos parcelados	8	(752)	(666)
<b>Caixa líquido aplicado nas atividades de financiamentos</b>		<u>(752)</u>	<u>(666)</u>
<b>Aumento (redução) de caixa e equivalentes de caixa</b>		<u>(2.734)</u>	<u>2.297</u>
<b>Caixa e equivalente de caixa no início do exercício</b>		<u>5.400</u>	<u>3.103</u>
<b>Caixa e equivalente de caixa no final do exercício</b>		<u>2.666</u>	<u>5.400</u>

As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações financeiras.

## NOTAS EXPLICATIVAS DA ADMINISTRAÇÃO ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS em 31 de dezembro de 2016

Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma

### 1 . INFORMAÇÕES GERAIS

A Fundação Nacional da Qualidade ("Fundação"), constituída em 11 de outubro de 1991, é uma instituição de direito privado sem fins lucrativos, localizada na cidade de São Paulo no bairro Vila Gertrudes e tem como objetivos estatutários:

- (a) disseminar os fundamentos da excelência da gestão para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil;
- (b) promover a conscientização para a excelência da gestão nas organizações e facilitar a transmissão de informações e conceitos relativos às técnicas e práticas bem-sucedidas;
- (c) instituir o Prêmio Nacional da Qualidade®, doravante designado simplesmente "Prêmio", reconhecimento este que será concedido anualmente às organizações estabelecidas no Brasil e avaliadas conforme os critérios de premiação e regulamentos para candidatura estabelecidos pelo Conselho Curador;
- (d) planejar, organizar, operacionalizar, controlar e aperfeiçoar todo o processo de premiação;
- (e) promover e participar de eventos, conferências, seminários, palestras, cursos, exposições e de programas de divulgação vinculados ao Prêmio;
- (f) firmar contratos, acordos e convênios, com entidades públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras, visando à produção e distribuição de materiais referentes ao prêmio e à prestação de serviços especializados, necessários ao cumprimento de suas finalidades;
- (g) atuar como articuladora da rede nacional de prêmios da qualidade, com objetivo de disseminar o modelo de excelência da gestão;
- (h) criar e manter acervo de obras, informações e publicações técnicas que permitam a operacionalização e o aperfeiçoamento do processo de premiação, bem como o fomento, o suporte técnico e a educação para a excelência da gestão de organizações;
- (i) promover ações educativas para conscientizar e estimular as pessoas e organizações a adotarem o modelo de excelência da gestão;
- (j) promover estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos;
- (k) promoção do voluntariado;
- (l) promoção da ética, da paz, da cidadania dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais.

### 2 . RESUMO DAS PRINCIPAIS POLÍTICAS CONTÁBEIS

As presentes demonstrações financeiras foram aprovadas pelo Conselho Fiscal e Administração da Fundação Nacional da Qualidade em 23 de maio de 2017.

As principais políticas contábeis aplicadas na preparação destas demonstrações financeiras estão definidas a seguir. Essas políticas foram aplicadas de modo consistente nos exercícios apresentados.

#### 2.1 Base de preparação e apresentação

As demonstrações financeiras foram preparadas conforme as práticas contábeis adotadas no Brasil, incluindo os pronunciamentos emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis para Pequenas e Médias Empresas (CPC PME) e as disposições da Resolução do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) nº 1.409, de 21 de setembro de 2012, que aprovou a Interpretação Técnica ITG 2002 (R1) - "Entidades sem Finalidade de Lucros"; e evidenciam todas as informações relevantes próprias das demonstrações financeiras, e somente elas, as quais estão consistentes com as utilizadas pela administração na sua gestão. Elas foram preparadas considerando o custo histórico como base de valor.

A preparação de demonstrações financeiras em conformidade com o CPC PME (R1) requer o uso de certas estimativas contábeis críticas e também o exercício de julgamento por parte da administração da Fundação no processo de aplicação das políticas contábeis. As áreas que requerem maior nível de julgamento estão relacionados à vida útil do imobilizado e intangível.

#### 2.2 Moeda funcional e moeda de apresentação

As demonstrações financeiras estão sendo apresentadas em milhares de reais, que é a moeda funcional da Fundação e, também, a sua moeda de apresentação.

#### 2.3 Caixa e equivalentes de caixa

Compreendem dinheiro em caixa e depósitos bancários, demonstrados ao custo, e aplicações financeiras de curto prazo e de alta liquidez e com risco insignificante de mudança de valor, demonstradas ao custo, acrescido dos rendimentos auferidos até a data do balanço, tendo como contrapartida o *superávit (déficit)* do exercício.

#### 2.4 Instrumentos financeiros

A administração classifica seus ativos financeiros sob as seguintes categorias: mensurados ao valor justo por meio do resultado e empréstimos e recebíveis. A classificação depende da finalidade para a qual os ativos financeiros foram adquiridos. A administração determina a classificação de seus ativos financeiros no reconhecimento inicial.

## NOTAS EXPLICATIVAS DA ADMINISTRAÇÃO ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS em 31 de dezembro de 2016

Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma

### (a) Mensurados ao valor justo por meio do resultado

Os ativos financeiros a valor justo por meio do resultado incluem ativos financeiros mantidos para negociação e ativos financeiros designados no reconhecimento inicial a valor justo por meio do resultado.

Um ativo financeiro é classificado como mantido para negociação se:

- For adquirido principalmente para ser vendido a curto prazo;
- No reconhecimento inicial é parte de uma carteira de instrumentos financeiros identificados que a Fundação administra em conjunto e possui um padrão real recente de obtenção de lucros em curto prazo; ou
- For um derivativo que não tenha sido designado como um instrumento de "hedge" efetivo.

Os ativos financeiros ao valor justo por meio do resultado são demonstrados ao valor justo e quaisquer ganhos ou perdas resultantes são reconhecidos no resultado.

### (b) Empréstimos e recebíveis

Incluem-se nesta categoria os empréstimos concedidos e os recebíveis que são ativos financeiros não derivativos com pagamentos fixos ou determináveis, não cotados em um mercado ativo. São incluídos como ativo circulante, exceto aqueles com prazo de vencimento superior a 12 meses após a data do balanço (estes classificados como ativos não circulantes). Os empréstimos e recebíveis da Fundação compreendem caixa e equivalentes de caixa e contas a receber. Os empréstimos e recebíveis são contabilizados pelo custo amortizado, usando método da taxa de juros efetiva.

### (c) Instrumentos financeiros derivativos e atividades de "hedge"

Durante os exercícios de 2016 e de 2015, a Fundação não operou com instrumentos financeiros derivativos (operações de *hedge*, *swap*, contratos a termo e outras).

### 2.5 Contas a receber

As contas a receber são registradas pelo valor justo, que se assemelha ao valor faturado. A provisão para créditos de realização duvidosa, quando aplicável, é constituída em montante suficiente para cobrir eventuais perdas na sua realização.

### 2.6 Estoques

Representados por livros e apostilas, são mensurados pelo menor valor entre o custo e o valor realizável líquido.

### 2.7 Outros créditos

Referem-se a adiantamentos de férias e a fornecedores e são apresentados aos valores de custo ou de realização, incluindo, quando aplicável, os rendimentos e as variações monetárias auferidos.

### 2.8 Imobilizado

Os itens do imobilizado são mensurados pelo custo histórico de aquisição, menos o valor da depreciação e de qualquer perda não recuperável acumulada.

Ganhos e perdas em alienações são determinados pela comparação dos valores de alienação com o valor contábil e são incluídos no resultado.

A depreciação é reconhecida no resultado baseando-se no método linear em relação às vidas úteis estimadas, já que esse método é o que mais perto reflete o padrão de consumo de benefícios econômicos futuros incorporados no ativo. As vidas úteis estimadas para os períodos correntes e comparativos estão demonstradas abaixo:

- Benfeitorias em imóveis de terceiros - conforme prazo do contrato de aluguel;
- Equipamentos de informática - cinco anos;
- Móveis e utensílios - dez anos;
- Outros equipamentos - dez anos.

Os métodos de depreciação, as vidas úteis e os valores residuais são revistos a cada encerramento de exercício financeiro e eventuais ajustes são reconhecidos como mudança de estimativas contábeis.

Para 2016, a Fundação realizou as análises e concluiu que as atuais taxas aplicadas são as mais adequadas e refletem a vida útil remanescente dos bens do imobilizado.

### 2.9 Intangível

Refere-se ao custo de desenvolvimento de *software*. A amortização é calculada pelo método linear pelo período de cinco anos.

### 2.10 Redução ao valor recuperável

Os ativos sujeitos à depreciação ou amortização são revisados anualmente para verificação do valor recuperável. Quando houver indício de perda do valor recuperável (*impairment*), o valor contábil do ativo é testado. Quando houver perda, ela é reconhecida pelo montante em que o valor contábil do ativo ultrapassa seu valor recuperável; ou seja, o maior valor entre o preço líquido de venda e o valor em uso de um ativo.

**NOTAS EXPLICATIVAS DA ADMINISTRAÇÃO ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS em 31 de dezembro de 2016**

*Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma*

**2.11 Receita diferida**

Refere-se à receita de afiliados a ser apropriada mensalmente de acordo com a sua anuidade.

**2.12 Provisões**

Uma provisão é reconhecida, em função de um evento passado, se a Fundação tem uma obrigação legal ou construtiva que possa ser estimada de maneira confiável e é provável que um recurso econômico seja exigido para liquidar a obrigação.

**2.13 Demais passivos**

Demonstrados por valores conhecidos ou calculáveis, acrescidos, quando aplicável, dos encargos e variações monetárias incorridos.

**2.14 Contingências ativas e passivas**

O reconhecimento, a mensuração e a divulgação das contingências ativas e passivas e obrigações legais são efetuados de acordo com os seguintes critérios:

- Ganhos contingentes - não são reconhecidos contabilmente, exceto quando a administração possui controle da situação ou quando há garantias reais ou decisões judiciais favoráveis, sobre as quais não cabem mais recursos, caracterizando o ganho como praticamente certo. Os ativos contingentes com probabilidade de êxito provável são apenas divulgados nas demonstrações financeiras.
- Contingências passivas - são provisionadas levando em conta a opinião dos assessores jurídicos, a natureza das ações, a similaridade com processos anteriores, a complexidade e o posicionamento de tribunais, sempre que a perda for avaliada como provável, o que ocasionaria uma provável saída de recursos para a liquidação das obrigações e quando os montantes envolvidos forem mensuráveis com suficiente segurança. As contingências passivas classificadas como perdas possíveis não são provisionadas, sendo apenas divulgadas nas demonstrações financeiras, e as classificadas como perda remota não requerem provisão e divulgação.

**2.15 Patrimônio social**

Constituído pela dotação inicial de seus instituidores e por doações recebidas de terceiros, acrescido ou diminuído do *superávit* ou *déficit* apurado em cada exercício.

**2.16 Apuração do superávit (déficit)**

As receitas de contribuições de instituidores e mantenedores são reconhecidas no resultado durante o prazo de vigência da filiação (geralmente um ano); os patrocínios são reconhecidos individualmente por evento realizado; a receita de cursos e treinamentos é reconhecida no período em que são ministrados; as taxas de candidatura ao Prêmio Nacional da Qualidade® são reconhecidas como receita quando recebidas.

As demais receitas e despesas são reconhecidas conforme o período de competência.

**2.17 Apresentação do valor justo do trabalho voluntário**

Conforme estabelece o parágrafo 19 da ITG 2002 (R1), o trabalho voluntário, inclusive de membros integrantes dos órgãos da administração, no exercício de suas funções, deve ser reconhecido pelo valor justo da prestação de serviço como se tivesse ocorrido o desembolso financeiro, apresentado na demonstração do resultado do exercício como receita e despesa.

**2.18 Benefícios a empregados**

A Fundação não mantém planos de pensão, previdência privada ou qualquer outro plano de aposentadoria ou de benefícios para os empregados e dirigentes após sua saída.

Adicionalmente, também não mantém plano de benefícios a dirigentes e empregados na forma de planos de bônus ou de participações.

**2.19 Reapresentação de cifras comparativas**

**(a) Mudanças nas políticas contábeis**

Em 2016 a Fundação realizou mudanças na política contábil relativa à classificação das aplicações financeiras. No exercício anterior, parte das aplicações financeiras, que tinham liquidez imediata, eram classificadas na rubrica "Títulos e valores mobiliários", pois a estratégia de gestão de caixa da Fundação era manter parte dos recursos para liquidar compromissos de longo prazo ou eventual contingência ainda não identificada. Na política atual, todas as aplicações financeiras que possuem liquidez imediata são classificadas na rubrica "Caixa e equivalentes de caixa", pois os recursos estão sendo utilizados nas atividades operacionais da Fundação.

A mudança de política contábil foi aplicada retrospectivamente, com a reapresentação dos saldos de abertura do período mais antigo apresentado.

**(b) Efeitos da reapresentação**

Os efeitos da reapresentação são demonstrados a seguir:

	ORIGINAL	REPRESENTADO
Balanço Patrimonial		
Ativo		
Caixa e equivalentes de caixa	3.072	5.400
Títulos e valores mobiliários	2.328	

## NOTAS EXPLICATIVAS DA ADMINISTRAÇÃO ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS em 31 de dezembro de 2016

Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma

### 3. INSTRUMENTOS FINANCEIROS POR CATEGORIA

	Nota	2016	2015 (Reapresentado)
<b>Empréstimos e recebíveis</b>			
Caixa e equivalentes de caixa		2.666	5.400
Contas a receber		354	78
		<u>3.020</u>	<u>5.478</u>
<b>Passivos financeiros mensurados pelo custo amortizado</b>			
Fornecedores		262	127
Tributos parcelados	8	11	722
Outras contas a pagar		45	32
		<u>318</u>	<u>881</u>

### 4. CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA

	2016	2015 (Reapresentado)
Caixa	4	4
Bancos conta-movimento	66	44
Certificados de Depósitos Bancários (CDBs)	618	31
Fundos de renda fixa	1.978	4.790
Operações compromissadas		531
	<u>2.666</u>	<u>5.400</u>

Os fundos de renda fixa têm remuneração média de 99% da taxa mensal do Certificado de Depósito Interbancário (CDI) nos períodos apresentados e são prontamente conversíveis em um montante conhecido de caixa com resgate imediato sem risco de perda.

### 5. CONTAS A RECEBER

	2016	2015
Patrocínio	5	
Cursos e treinamentos de qualificação	40	33
Publicações e periódicos	5	5
Projetos	304	40
	<u>354</u>	<u>78</u>

### 6. IMOBILIZADO

	2016		2015		
	Custo	Depreciação acumulada	Líquido	Líquido	Taxas anuais de depreciação - %
Benfeitorias em propriedade de terceiros	377	(232)	145	243	(*)
Equipamentos de informática	201	(159)	42	66	20
Móveis utensílios	137	(69)	68	79	10
Outros equipamentos	26	(25)	1	3	10
	<u>741</u>	<u>(485)</u>	<u>256</u>	<u>391</u>	

A movimentação do ativo imobilizado pode ser assim demonstrada:

<b>Em 31 de dezembro de 2014</b>	509
Aquisições	23
Depreciações	(141)
<b>Em 31 de dezembro de 2015</b>	391
Aquisições	13
Baixas	(15)
Drepreciações	(133)
<b>Em 31 de dezembro de 2016</b>	<u>256</u>

(\*) Conforme prazo estipulado no contrato de locação.

## NOTAS EXPLICATIVAS DA ADMINISTRAÇÃO ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS em 31 de dezembro de 2016

Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma

### 7 . INTANGÍVEL

	Custo	Amortização acumulada	2016	2015	Taxas anuais de depreciação - %
			Líquido	Líquido	
Software	466	(111)	<b>355</b>	<b>352</b>	20
	466	(111)	<b>355</b>	<b>352</b>	

A movimentação do ativo intangível pode ser assim demonstrada:

<b>Em 31 de dezembro de 2014</b>	11
Aquisições e desenvolvimentos	361
Amortização	(209)
<b>Em 31 de dezembro de 2015</b>	352
Aquisições e desenvolvimentos	42
Amortização	(39)
<b>Em 31 de dezembro de 2016</b>	<b>355</b>

A Fundação, com base em suas diretrizes estratégicas, investiu, em 2015, na criação de sistema de ensino a distância e na ferramenta do Programa de Certificação Profissional, que visa mensurar e classificar o nível de conhecimento, entendimento e aplicação do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) entre os profissionais que buscam as melhores práticas de gestão.

### 8 . TRIBUTOS PARCELADOS

	2016	2015
ISSQN a recolher (i)	<b>11</b>	<b>119</b>
COFINS a recolher (ii)		<b>603</b>
	<b>11</b>	<b>722</b>
Circulante	(11)	(713)
Não circulante		<b>9</b>

#### (i) ISSQN a recolher

Para os débitos relativos aos exercícios de 2005 a 2009, a Fundação, suportada pela opinião de seus assessores jurídicos, entrou no Parcelamento Administrativo de Débitos Tributários (PAT), parcelando em 60 meses de R\$ 13, acrescido de multa e juros equivalentes à taxa SELIC, vencendo a última parcela em janeiro de 2017.

A movimentação do referido parcelamento é demonstrada como segue:

<b>Em 31 de dezembro de 2014</b>	203
Pagamentos efetuados	(89)
Juros e correção monetária	4

<b>Em 31 de dezembro de 2015</b>	119
Pagamentos efetuados	(118)
Juros e correção monetária	10

<b>Em 31 de dezembro de 2016</b>	<b>11</b>
----------------------------------	-----------

#### (ii) COFINS a recolher

A Fundação, suportada pela opinião de seus assessores jurídicos, entrou no parcelamento de débitos da Receita Federal, parcelando em 60 meses de R\$ 36, acrescido de multa e juros equivalentes à taxa SELIC, vencendo a última parcela em dezembro de 2016.

A movimentação do referido parcelamento é demonstrada como segue:

<b>Em 31 de dezembro de 2014</b>	1.098
Pagamentos efetuados	(577)
Juros e correção monetária	82

<b>Em 31 de dezembro de 2015</b>	603
Pagamentos efetuados	(634)
Juros e correção monetária	31

<b>Em 31 de dezembro de 2016</b>	
----------------------------------	--

A Fundação encontra-se totalmente adimplente com os débitos parcelados.

## NOTAS EXPLICATIVAS DA ADMINISTRAÇÃO ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS em 31 de dezembro de 2016

Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma

### 9 . CONTINGÊNCIAS

Em 31 de dezembro de 2016 e de 2015, a Fundação possuía ações de natureza tributária, envolvendo risco de perda classificado pela administração como possível, no montante de R\$ 43. De acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, a administração não constituiu provisão para fazer face às contingências classificadas como perda possível.

### 10 . PATRIMÔNIO LÍQUIDO

O estatuto social prevê que em caso de extinção da Fundação, seu patrimônio será incorporado ao patrimônio de outras fundações congêneres, idôneas, dotadas de personalidade jurídica ou, ainda, de associações, sem fins lucrativos, dedicadas a atividades de fomento e apoio à qualidade na gestão organizacional, observando-se as normas legais aplicáveis e desde que tais fundações ou associações sem fins lucrativos atendam aos requisitos da Lei no 9.790/99, bem como sejam atendidos todos os compromissos pendentes, inclusive as doações condicionadas porventura existentes, ouvido o Ministério Público. O *superávit* do exercício, quando gerado, será destinado à manutenção das atividades, para atender a dispositivos legais vigentes e manter a continuidade da Fundação.

### 11 . RECEITA LÍQUIDA

	2016	2015
Patrocínios	656	1.308
Cursos e treinamentos de qualificação	1.188	1.750
Publicações e periódicos	85	109
Taxa de participação do Prêmio Nacional da Qualidade®	369	272
Contribuição de instituidores e mantenedores	1.208	1.220
Projetos	6.899	10.586
Outras receitas	14	18
	<b>10.419</b>	<b>15.263</b>
Tributos incidentes sobre a receita	(1.131)	(1.732)
	<b>9.288</b>	<b>13.531</b>

### 12 . GRATUIDADE VOLUNTARIADO

Os trabalhos de voluntários no montante de R\$ 4.440 (2015 – R\$ 4.048) estão representados, substancialmente, por Núcleos de Estudo e Conhecimento (Comitês), que têm como objetivo principal debater questões relacionadas ao aperfeiçoamento do Modelo de Excelência da Gestão® e aos assuntos em destaque na gestão brasileira, e avaliadores do Prêmio Nacional da Qualidade, sendo contabilizados como receita e despesa, como apresentado na demonstração do resultado do exercício.

### 13 . CUSTO

Os custos das atividades operacionais referem-se a gastos com instrutores, consultores e outros.

### 14 . DESPESA DE PESSOAL

	2016	2015
Salários	2.467	2.683
Férias	251	291
13º salário	238	319
Encargos sociais	1.218	982
PIS sobre folha de pagamento	29	31
Plano de saúde	465	410
Vale-refeição	200	243
Benefícios a funcionários (*)	72	112
	<b>4.940</b>	<b>5.071</b>

(\*) Os benefícios a funcionários referem-se a gastos com vale-transporte, assistência médica, seguro de vida etc.

## NOTAS EXPLICATIVAS DA ADMINISTRAÇÃO ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS em 31 de dezembro de 2016

Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma

### 15 . SERVIÇOS DE TERCEIROS

	2016	2015
Serviços técnicos especializados	582	689
Eventos	693	1.068
Comunicação e <i>marketing</i>	219	318
Editoração, gráficas e cópias	232	340
Informática e serviços de <i>Internet</i>	545	556
Instrutores	28	41
Reembolso de despesas (*)	(35)	(968)
Outras despesas	30	62
	<b>2.294</b>	<b>2.106</b>

(\*) O reembolso de despesas é decorrente do Prêmio Nacional da Qualidade®, principal evento da Fundação. Os gastos incorridos na sua realização são pagos pela Fundação e reembolsados pelas empresas reconhecidas.

### 16 . RESULTADO FINANCEIRO

	2016	2015
Rendimento de aplicação financeira	502	527
Juros do ISSQN	(10)	(4)
Juros da COFINS	(31)	(82)
Despesas financeiras	(53)	(31)
	<b>408</b>	<b>410</b>

### 17 . REMUNERAÇÃO DO PESSOAL - CHAVE DA ADMINISTRAÇÃO

A Fundação não remunera, a qualquer título, seus dirigentes, nem distribui resultados, a qualquer título, aos seus afiliados.

Em relação aos administradores remunerados, denominados presidente executivo, a remuneração incluindo encargos trabalhistas foi de R\$ 509 (2015 - R\$ 601).

### 18 . INFORMAÇÕES TRIBUTÁRIAS

(a) As declarações de renda estão sujeitas à revisão e à aceitação final pelas autoridades fiscais, por período prescricional de cinco anos. Outros encargos tributários e previdenciários, referentes a períodos variáveis de tempo, também estão sujeitos a exame e à aprovação final pelas autoridades fiscais.

(b) Consideram-se isentas as instituições de caráter filantrópico, recreativo, cultural e científico e as associações civis que prestem os serviços para os quais houver sido instituídas e os coloquem à disposição do grupo de pessoas a que se destinam, sem fins lucrativos.

Considera-se entidade sem fins lucrativos a que não apresente *superávit* em suas contas ou caso o apresente em determinado exercício, destine integralmente à manutenção e ao desenvolvimento dos objetivos sociais da entidade, desde que atendidas as demais condições legais.

A Fundação enquadra-se no conceito de pessoas jurídicas sem fins lucrativos e possui isenção quanto ao recolhimento do imposto de renda. Isso significa que o desvirtuamento dos objetivos e das finalidades da Fundação ou o não cumprimento das obrigações formais estabelecidas para as entidades sem fins lucrativos, conforme determina a Lei nº 9.532, de 10 de dezembro de 1997 (alterado pela Lei nº 9.718 de 27 de novembro de 1998), pode proporcionar a perda total da isenção da qual goza a entidade.

Em relação à contribuição social, a Fundação entende ter isenção da contribuição social sobre o *superávit* em conformidade com o artigo 15 da Lei 9.532/97. Durante o exercício de 2016 e, para atender às orientações da norma ITG 2002, a administração da Fundação avaliou a mensuração e divulgação de valores de renúncia fiscal que a isenção da contribuição social propiciam à Fundação, concluindo este tema como impraticável. Embora o conceito de *superávit* ou *déficit* dos exercícios possa se aproximar ao conceito de resultado do exercício (lucro ou prejuízo), tais definições não são idênticas, sendo que a aplicação das alíquotas vigentes da contribuição social ao resultado dos exercícios não seria uma maneira adequada de endereçar o assunto.

Em relação aos demais tributos incidentes sobre as operações próprias de sua atividade ou do *superávit* apurado, destacamos o seguinte: (i) Programa de Integração Social (PIS) contribuição de 1% incidente sobre o montante da folha de pagamento; (ii) Contribuição para o Instituto Nacional da Seguridade Social (INSS) pagamento integral das contribuições devidas; (iii) Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN) - 5% incidente sobre a venda de cursos e treinamentos de qualificação; e (iv) Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS) - 7,6% incidente sobre as receitas de patrocínio, cursos e treinamentos de qualificação, publicações e periódicos, taxa de participação do Prêmio Nacional da Qualidade® e outras receitas decorrentes das operações contraprestacional.

## NOTAS EXPLICATIVAS DA ADMINISTRAÇÃO ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS em 31 de dezembro de 2016

*Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma*

### **19 . COBERTURA DE SEGUROS (não auditado)**

A Fundação adota a política de contratar cobertura de seguros para os bens sujeitos a riscos por montantes considerados suficientes para cobrir eventuais sinistros, considerando a natureza de sua atividade.

Em 31 de dezembro de 2016, a cobertura de seguros era de R\$ 500 para danos materiais.

# ORGANIZAÇÃO E PESSOAS

## Ações de RH

O quadro de colaboradores da FNQ fechou o ano de 2016 com 27 pessoas, sendo que 11 delas com mais de cinco anos de casa. As mulheres continuam sendo a maioria, 16, representando quase 60% do total.

Ao longo do ano passado, assim como muitas organizações, a FNQ também passou por uma reestruturação organizacional, que reduziu em 22% seu quadro de colaboradores, ação essa necessária para garantir o equilíbrio financeiro e a continuidade de suas atividades.

## PID

O Programa Interno de Desenvolvimento (PID), que tem o objetivo de agregar valor aos colaboradores nos temas de maior interesse e necessidade profissionais, trouxe, em 2016, cinco palestras, que abordaram:

- Alinhamento das Inteligências Empresarial, Emocional e Espiritual (Cláudio Rizzo) - 03/06/2016;
- MEG 21 (Giovana Ribeiro) - 08/07/2016;
- Negociação (Lita Moraes) - 05/08/2016;
- História de superação (Larissa Mariano) - 02/09/2016;
- Equipe de alta performance (Suzy Fleury) - 07/10/2016.

## Pesquisa de clima

Em setembro, foi realizada a pesquisa interna de clima, que atingiu o índice de 65% de favorabilidade. Ela foi analisada por um grupo homogêneo chamado GT Clima, que conta com pelo menos um representante de cada área funcional, entre gestores e não gestores, com objetivo de formular um plano de ação para melhoria do clima a ser implementado durante o ano de 2017.

## Ações sociais

Assim como em anos anteriores, a FNQ deu continuidade às ações sociais. Direcionou a campanha do agasalho para o Centro Espírita Nosso Lar e Casas André Luiz e, na Páscoa e no dia das crianças, as ações contemplaram a Associação Nossa Turma Ceagesp, onde os colaboradores passaram uma tarde muito animada com as crianças, distribuindo ovos de páscoa e brinquedos. Em junho de 2016, a Fundação participou, ainda, da Campanha de Doação de Sangue da empresa Enesa Engenharia para o hospital paulista.

## Colaboradores FNQ

Alexandre Vasconcelos da Silveira  
Amanda Alves Peixoto  
Ana Lúcia Pereira de Souza  
Camila Faria da Silva  
Caterine Juliana Berganton  
Douglas Henrique Coppa  
Elaine Maimoni  
Erica Gomes Cruz  
Fernando Artur Ferreira Santos  
Francisco Teixeira Neto  
Genilma Pereira da Silva Oliveira  
Giovana Salmazo Ribeiro  
Giovana Sandrini Martins  
Gustavo Alberto Utescher  
Jairo Martins da Silva  
Kamila Caetano da Mota  
Lorena Gomes Costa  
Luiz Eduardo Teixeira Malta

Magaly Rodrigues Manhães  
Marcela Ferreira Ignez  
Marcelo Bonciani Gomes  
Marcos Patta Bardagi  
Mariceone Barbosa Ferreira Cardoso  
Mauro de Jesus Amaro  
Mayara Tirotti  
Mônica Barbosa dos Santos  
Natália Fernandes da Costa  
Nathália Regina dos Santos Silva  
Patrícia Silva Motta  
Paula Scalco dos Santos  
Rafael Jacobe  
Regina Aparecida de Mello Aguiar  
Sandro Tomihama  
Tatiane Fernandes de Paula  
Thales Lima dos Santos  
Vanessa Jerônimo Costa  
Verênia de Cássia Marinho



# ORGANIZAÇÃO

## Governança corporativa

### PRESIDENTE DO CONSELHO CURADOR

Márcio Henrique Fernandes  
*Elektro*

### VICE-PRESIDENTES

Marcos Antonio de Marchi  
*Elekeiroz*

Mauro Kern Júnior  
*Embraer*

Ricardo Cavalieri Guimarães  
*Thymus Branding*

Osório Adriano Neto  
*Brasal*

### CONSELHO CURADOR

André Rodrigues Cano  
*Banco Bradesco*

Charles Lenzi  
*AES Eletropaulo*

Deusdina dos Reis Pereira  
*Caixa Econômica Federal*

Eduardo Gouveia  
*Alelo*

Guilherme Campos Junior  
*Correios*

Gutemberg Dias  
*Progel*

Heloísa Regina Guimarães de Menezes  
*Sebrae Nacional*

Iêda Aparecida Patrício Novais  
*KPMG*

Joselena Romero  
*Natura Cosméticos*

Luiz Artur Ledur Brito  
*Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV)*

Luiz Fernando Telles Rudge  
*Promon Engenharia*

Marcio Lopes de Freitas  
*Sescoop*

Maria Silvia Bastos Marques  
*Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)*

Paulo Chapchap  
*Hospital Sírio Libanês*

Paulo Ricardo Stark  
*Siemens*

Rodrigo Bacellar Wuerkert  
*Odontoprev*

Sandra Santana Soares Costa  
*Laboratório Sabin*

Sergio Luiz Guedes  
*Wilson Sons*

Tania Cosentino  
*Schneider Electric*

Wagner Luiz Schneider de Freitas  
*CPFL Energia*

### CONSELHO FISCAL

Fernanda Rosalem  
*RBR Asset Management*

Leonardo Coelho  
*Alvarez & Marsal*

Ricardo Lima Soares  
*Itaú-Unibanco*

Márcio Henriques da Costa  
*Kantar IBOPE*

Edemilson Wirthmann Vicente  
*Wirthmann Vicente Advogados*

### CONSELHO DE NOTÁVEIS

Hermann Wever  
*Assessoria Empresarial*

Francisco Paulo Uras  
*CQA Consultoria*

Dorothea Werneck  
*Ex-Secretária Des. Econ. Estado MG*

Edson Vaz Musa  
*Grupo EVM*

Jorge Gerdau Johannpeter  
*Grupo Gerdau*

Elcio de Lucca  
*Luccra*

Luiz Ernesto Gemignani  
*Promon*

Murilo Cesar Lemos Santos Passos  
*Suzano Papel e Celulose*

### DIRETORIA EXECUTIVA

Sérgio Bezerra

*Diretor institucional*

Marcos Patta Bardagi

*Diretor financeiro*

Ricardo Corrêa de Oliveira Martins

*Diretor administrativo*

### PRESIDÊNCIA EXECUTIVA

Jairo Martins da Silva

# ORGANIZAÇÃO

## Núcleo Técnico dos Critérios de Excelência

Alexandre Carrasco  
AES Eletropaulo  
Antônio Tadeu Pagliuso  
Holus Gestão Emp. e Educacional  
Carlos Assmann  
Assmann Consultoria  
Cesarino Junior  
Eaton  
Fabio Pacheco  
HC  
Ivana Mara Rodrigues da Silva  
CQH  
Márcio Buck  
Natura Cosméticos  
Marcos Bardagi  
FNQ  
Marcos Vasconcelos  
FGV  
Marcus Vinícius Cotrim Árabe  
MaisValor Consultoria  
Maria Cristina Costa  
Sisgen  
Pedro Resende  
Correios  
Rafael Scugluccia  
Gauss Consultoria  
Rodolfo Cardoso  
Universidade Federal Fluminense  
Silvana Hoffmann  
Hoffmann Consultoria

## Núcleo Técnico da Rede QPC

Alexandre Marcelo dos Santos  
Segs  
Alice Carneiro de Castro  
MCE  
Carlos Amadeu Schauff  
IPEG  
Elena Ferreira  
MMTC  
Eurico Marchon  
PQRio  
Florence de Castro Campos  
COMPETE-ES  
Gênia Angélica Porto  
ABGC  
Isabel Reis  
MBC  
Ivana Mara Rodrigues da Silva  
CQH  
Jacqueline dos Santos Pereira  
IQM  
Kenny Valéria Mesquita  
MGC  
Marcelo Aidar  
CQH  
Maria Isabella Pinto Bezerra  
MAC  
Marta Romilda de Paula Lima  
MCS  
Natália Fernandes da Costa  
FNQ  
Ianna Brandão  
Brasil Junior  
Rafael Brito Mitzcun  
PPQ  
Rogger Paulino  
IBQP  
Matheus Cestari  
MS Competitivo  
Sérgio Schaumloeffel  
PGQP

## Núcleo Temático de Cultura Organizacional

Antônio Tadeu Pagliuso  
Holus Gestão Emp. e Educacional  
Dalva Guimarães Pereira  
Sabesp MC  
Eliana Amitis Wernecke Avena  
Sabesp MS  
Gedson Novais Pinto  
Fleury Medicina e Saúde  
Givanilda Silva  
Sabesp  
Ledjane Aparecida Vidal Araújo  
Volkswagen  
Letícia Magno  
BNDES  
Luiz Ayres  
Mackenzie  
Maira Santos  
Siemens  
Marcelo Conteconti  
Embraer  
Marcelo Tadashi  
Mackenzie  
Márcia Serra  
Mackenzie  
Marcos Bardagi  
FNQ  
Micheline Ferreira  
Ypê  
Rafael Bernardino  
EDP  
Rodrigo Porto  
AES Eletropaulo  
Ronaldo Santana  
Correios  
Vanessa de Fatima Nery  
Eletrobras Eletronorte

## Núcleo Temático Incentivado de Governança e Ética Empresarial

Alexandre Carrasco  
Consultor  
Ana Soares  
Kantar Ibope  
Beatriz Munhoz  
Kantar Ibope  
Carolina Rabha  
BNDES  
Juliana Blanco  
Elektro  
Marcos Bardagi  
FNQ  
Paulo Barcelos  
BNDES  
Renato Jimenes  
Embraer  
Reynaldo Goto  
Siemens  
Ricardo Agostini  
EDP  
Vitor Dossa  
Senac/RS

# ORGANIZAÇÃO

## Banca avaliadora do PNQ 2016

### Juízes

Cassilda Teixeira de Carvalho  
Deborah Virgínia 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

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

### Coordenadores

Anderson Aparecido Barbosa  
Cesarino Carvalho Junior  
Eduardo Antônio Böckel **Destaque**  
Fábio Santana **Destaque**  
Gelson Renan Tavares Pinto  
Gilmar Antonio Casagrande **Destaque**  
Ivana Mara Rodrigues da Silva  
Jayme Malek Junior **Destaque**  
Luciana Matos Santos Lima  
Luiz Carlos do Nascimento **Destaque**  
Magali de Melo Ribeiro Vernes **Destaque**  
Marcos Antonio R. Massaro **Destaque**  
Maria Sampaio de Almeida  
Nádia Corso **Destaque**  
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

# ORGANIZAÇÃO

## Banca avaliadora do PNQ 2016

### 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 **Destaque**  
 Caio Henrique Alberconi  
 Camila Sardinha **Destaque**  
 Carlos Henrique Assuiti **Destaque**  
 Cassiano Leonel Drum  
 Charlton Mendonça de Lima  
 Claudio Alfredo Cunha Dornelles  
 Cláudio Pedrassoli Jr.  
 Cristiane Mariani Oliveira e Silva **Destaque**  
 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 P. 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 **Destaque**  
 José Claudio Neves  
 José Francisco Resende da Silva  
 José Sergio Quaquarini Junior **Destaque**  
 Juliana Cristina Sávio Tessi Ercole  
 Juliano Martins Domingos  
 Juliano Reimundo Zimmermann  
 Karine Silveira

Leandro Andreatta Barros  
 Leonardo Gloeden  
 Lorraine Lameri Cruz e Silva **Destaque**  
 Luana Pavi dos Santo Böckel  
 Lucas Gressi  
 Luís Amato Neto  
 Luís Antônio Brum Silveira **Destaque**  
 Luiz Artur Camillo de Carvalho  
 Manoel Ferreira da Silva **Destaque** Marcelle  
 Padovani Baquete  
 Marcelo Moraes Garcia  
 Marcelo Sulpicio  
 Marcia Regina Vital Diniz **Destaque**  
 Marcio Pettras Gugelmin Arruda  
 Marcos Roberto Silva das Dores  
 Marcus Vinicius Barrozo Bellas **Destaque**  
 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  
 Patricia Teixeira  
 Paula Giacchetta Postal  
 Paulo Henrique Godoy de Souza **Destaque**

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  
 Uirã Alcides Gomes Rosa  
 Valdecir Maycon R. Pasinato **Destaque**  
 Valéria Mariano Batista Albuquerque  
 Veronica Malkah Mirilli  
 Verônica Vale de Lacerda  
 Volnei Luis Pereira  
 Wilciney José Villan  
 Wilson de Oliveira

# ORGANIZAÇÃO

## Organizações filiadas

A.C.E. CONSULTORIA  
 ACADEMIA NATIVA CENTER  
 ACADEMIA RAIA 10  
 ACE SCHMERSAL  
 ACHÉ  
 ADECON  
 AEROCRIS  
 AES ELETROPAULO  
 AES SUL  
 AESTIETÉ  
 AGÊNCIA MR  
 AGV SERVIÇOS E GESTÃO DE NEGÓCIOS  
 ALAC SISTEMAS MAKITO  
 ALELO  
 ALFA SINALIZAÇÃO  
 ALVAREZ & MARSAL BRASIL  
 AMARAL CONSULTORIA  
 AMARAL CONSULTORIA  
 ANÁLISE CONTÁBIL  
 ANALISYS LABORATÓRIO  
 ANGLOGOLD ASHANTI  
 ASSESSOR BORDIN  
 ASSESSORIA AGROPECUÁRIA MARCON  
 ASSMANN CONSULTORIA EMPRESARIAL  
 ATHIVA SOLUÇÕES  
 ATIVA PROTENSÃO  
 AUTVIX ENGENHARIA  
 BAHAMAS CARD  
 BANCO BRADESCO  
 BANCO DE SANGUE BIOCLINICA  
 BANCO ITAÚ BBA  
 BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO  
 ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES)

BANDEIRANTE ENERGIA  
 BARRAPHARMA  
 BELLA HAIR COSMETICOS  
 BIOCOR INSTITUTO  
 BIOS INFORMÁTICA  
 BIOTRAN  
 BISCOITO CASEIRO D'LICIA  
 BMI  
 BOTHANICA MINERAL  
 BRASAL COMBUSTÍVEIS  
 BRASAL INCORPORAÇÕES  
 BRASAL REFRIGERANTES  
 BRASIL COWBOY  
 BRASIL JÚNIOR  
 BRAVA TRAINING  
 BRAVHA CONSTRUÇÕES  
 CAIXA ECONÔMICA FEDERAL  
 CÂMARA DE COMERCIALIZAÇÃO DE  
 ENERGIA ELÉTRICA (CCEE)  
 CASA DO PÃO  
 CASITUS SORVETES  
 CASTROLANDA  
 CASUAL  
 CAU/BR  
 CBM TECNOLOGIA  
 CCLI CONSULTORIA LINGUÍSTICA  
 CDS INFORMATICA  
 CEBRASPE  
 CECYN ARQUITETURA E DESIGN  
 CELSO JACOB CONSULTORIA  
 CEMAR  
 CEMIG  
 CEMITÉRIO BONFIM

CENE RIO PRETO  
 CENTRO EDU TERESA DE LISIEUX  
 CESS  
 CF CONTABILIDADE  
 CHIANCA SOFTWARES  
 CICATRIZA  
 CIELO  
 CIP  
 CISA  
 CLINICENTER  
 CNC  
 CNMP  
 COELBA  
 COMEÇO DE VIDA  
 COMPETE-ES  
 COMPUMAX  
 CONSAÚDE  
 CONTÁBIL  
 CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO DE  
 PINHAIS  
 CONTROLSOFT  
 COOEDUC  
 COOPERATIVA REPESCAR  
 COPEL DIS  
 CORREIOS  
 CORTEZ ON LINE  
 COSERN  
 CPFL ENERGIA  
 CTG  
 D.FIORI INFORMÁTICA  
 DATABELLI  
 DECISÃO SISTEMAS  
 DENTAL ARTE

DESTAK MAGAZINE  
 DETEN QUÍMICA  
 DIRAÇA DISTRIBUIDORA DE RAÇÕES  
 DME DISTRIBUIÇÃO  
 DME ENERGÉTICA  
 DME POÇOS DE CALDAS PARTICIPAÇÃO  
 DOINET BRASIL DADOS PÚBLICOS  
 DPLAW ADVOGADOS  
 DUALTEC CLOUD BUILDERS  
 DVF  
 EDP ENERGIAS DO BRASIL  
 EDP COMERCIALIZAÇÃO E SERVIÇOS DE  
 ENERGIA  
 ELEKEIROZ  
 ELEKTRO  
 ELETRO LIFE  
 ELETROBRAS  
 ELETROBRAS ELETRONORTE  
 EMBASA  
 EMBRAER  
 ENERGEST  
 ENERGISA PARAÍBA  
 ENERPEIXE  
 ENESA  
 ENGENHOCA PARQUE ECOEDUCATIVO  
 EPAR  
 ERS COMUNICAÇÃO  
 ERVATEIRA BONETES  
 ESCELSA  
 ESCOLA KENNEDY  
 ESCRITÓRIO CONTÁBIL CONTÁTICA  
 ESCRITÓRIO DE ENGENHARIA JOAL  
 TEITELBAUM

# ORGANIZAÇÃO

## Organizações Filiadas

ESCRITÓRIO IDEAL  
 ESTÂNCIA QUERÊNCIA  
 ESTRELA MEDICINA LABORATORIAL  
 EUREGISTRO MARCAS E PATENTES  
 EVNET.I  
 EVOLUT  
 EXCELÊNCIA SC  
 EXCELLENT MACH  
 EXCELMETRO  
 EXEG - EXCELÊNCIA EM GESTÃO  
 FAMIGLIA SICÍLIA  
 FARMÁCIA NATIVA ( MATRIZ)  
 FARMANGUINHOS  
 FAZENDA PADRE CÍCERO  
 FERRAMENTARIA  
 FETRANSPOR  
 FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (FGV)  
 FUNDAÇÃO HERMÍNIO OMETTO  
 (UNIARARAS)  
 FIAT  
 FIBRIA  
 FISCALL SOLUÇÕES  
 FLEURY MEDICINA E SAÚDE  
 FONOCLIN  
 FORA DA CAIXA  
 FORLOGIC SOFTWARE  
 FREZARIN TECNOLOGIA  
 FUMAJET  
 FUNCESP  
 FUNDAÇÃO ECOS  
 FUNDAÇÃO PREVINORTE  
 FUNDAÇÃO SÃO FRANCISCO XAVIER  
 FUNDIÇÃO

FUNERÁRIA PAX DEUS É GRANDE  
 FURNAS  
 GAMA ITALY  
 GAUSS CONSULTING GROUP  
 GCR CONSULTING  
 GERDAU  
 GIRARDI ESCOLA DE NEGÓCIOS  
 GLASART  
 GLOBO USINAGEM  
 GOLD SYSTEM CONSULTORIA E ASSESSORIA  
 DE SISTEMAS  
 GOMES DE MATOS CONSULTORES  
 ASSOCIADOS  
 GRENDACC  
 GRUPO AES BRASIL  
 GRUPO FACILITIES SERVICES  
 GRUPO FAÉ  
 GRUPO GIOVANNONI  
 HAY GROUP BRASIL  
 HOLUS GESTÃO EMPRESARIAL  
 HONDA CONSULTORIA  
 HOSPITAL DE CÂNCER DE PERNAMBUCO  
 HOSPITAL DO CÂNCER AC CAMARGO  
 HOSPITAL ISRAELITA ALBERT EINSTEIN  
 HOSPITAL SÍRIO LIBANÊS  
 HOTEL PLANALTO PONTA GROSSA  
 HYPERMARCAS  
 IBLABS CONSULTORIA BRASIL  
 IBOPE MEDIA  
 IBRACE  
 ICTUS ENGENHARIA  
 ID5  
 IDEA CONSULTORES

IMAGEM CORPORATIVA  
 INGABOR BORRACHAS  
 INOVA E TRANSFORMA EDUCAÇÃO E  
 TREINAMENTOS  
 ÍNTEGRA SOLUÇÕES EMPRESARIAIS  
 IQM  
 ITAIPU  
 ITAÚ UNIBANCO  
 J. MACÊDO  
 JÁ ENTENDI  
 JACTO  
 JACTO CLEAN  
 JOB ROUPAS PROFISSIONAIS  
 KPMG  
 KROMEK & KROMEK GESTÃO  
 KURITA  
 LA GIZZI  
 LAE - LABORATÓRIO DE ANÁLISES  
 LABORATORIO BIOANALISES  
 LABORATÓRIO QUIMIOAMBIENTAL  
 LABORATÓRIO SABIN  
 LAFFICHE TECIDOS FILIAL  
 LANCHONETE E RESTAURANTE TEDESCO  
 LANMAR  
 LATICÍNIO SCALA  
 LAVANDERIA WASH  
 LAVANDERIA WATER CLEAN  
 LEDQUADROS EL  
 LIDER CONTABILIDADE  
 LIRA'S LANCHE  
 LOBOLOG  
 LOOPNUT  
 LRQA

LUMMAN CALÇADOS & SPORTS  
 LURE CONSULTORIA  
 MAC  
 MAGNAGHI FRIULI AEROSPACE  
 MALEK JUNIOR E CALABREZI  
 MAMY BABY  
 MAN LATIN AMERICA  
 MAO ADVOGADOS  
 MARESIAS QUÍMICA DO BRASIL  
 MARINHA DO BRASIL  
 MARMORARIA DU REI  
 MENTORI SOLUÇÕES EM GESTÃO  
 MENTORI SOLUÇÕES EM GESTÃO  
 MESTRE DOS MARES  
 METALÚRGICA AÇO LAR  
 MÉTRICA CONSULTORIA & TREINAMENTO  
 METRÔ RIO  
 MICROPOWER  
 MIRO BEAUTY CENTER  
 MIZUMO  
 MORIZZO E NASCIMENTO  
 MOVIMENTO COMPETITIVO SERGIPE (MCS)  
 MOVIMENTO GOIÁS COMPETITIVO  
 MR BUSINESS CONSULTORIA EMPRESARIAL  
 MRC SISTEMAS  
 MS COMPETITIVO  
 MUVIN ESPORTES  
 NATURA  
 NK SAÚDE  
 NORTON NUNES  
 NOVA LINHA MÓVEIS E DECORAÇÃO  
 NTW CONTABILIDADE  
 NUTRI NATURE

# ORGANIZAÇÃO

## Organizações Filiadas

O CACHACISTA  
 OCUPAMED  
 ODEBRECHT ÓLEO E GÁS  
 ODISEO  
 ODONTOPREV  
 OLHO DE TIGRE  
 OLIVEIRA CONSULT. & SERV. PEDAGÓGICOS  
 OPIUM MOTEL  
 ORGANIZAÇÃO DAS VOLUNT. DE GOIÁS  
 PAN-METAL  
 PARA EXAME  
 PENSE INTELIGENTE  
 PETROBRAS  
 PLANEJ CONTABILIDADE  
 PLUS AGÊNCIA DIGITAL  
 POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL (PMDF)  
 POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO (PMESP)  
 POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS (PMMG)  
 POLICLINICA BENEDICTA CARTOLA (INSTITUTO HYGIA)  
 PORTAL ESCRITÓRIO VIRRTUAL  
 POSTALIS  
 POUSADA BARRA VELHA  
 POUSADA CASA DE TAIPA  
 PREVENT SENIOR  
 PRIMME-S SMART SOLUTIONS  
 PROGRAMA CQH  
 PROGRAMA GAÚCHO PARA A QUALIDADE E PRODUTIVIDADE (PGQP)  
 PROJETOS GEOLÓGICOS

PROMON ENGENHARIA  
 PROMONLOGICALIS  
 PROPES CONSULTORIA  
 PRO-USINAGEM  
 QUALIGEST CONSULTORIA E TREINAMENTO EM GESTÃO  
 REDECARD  
 REEQUILÍBRIO CLÍNICA  
 REPTEC TECNOLOGIA  
 RESTAURANTE AKUABA  
 RHITSOLUTION  
 RIOAR AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL  
 RNP  
 RODOJACTO  
 ROQUETTE PINTO COMUNICAÇÃO EDUCATIVA  
 SABESP – HOLDING  
 SABESP – UNIDADE DE NEGÓCIO CENTRO  
 SABESP – UNIDADE DE NEGÓCIO LESTE  
 SABESP – UNIDADE DE NEGÓCIO NORTE  
 SABESP – UNIDADE DE NEGÓCIO OESTE  
 SABESP – UNIDADE DE NEGÓCIO SUL  
 SABORES DA QUERENCIA  
 SAGA EVENTOS  
 SALGADART  
 SANTA CASA DE PORTO ALEGRE  
 SANTOS BRASIL  
 SASCAR  
 SATELLITE  
 SCHNEIDER ELECTRIC  
 SCIRE DG  
 SEBRAE MS  
 SEBRAE NACIONAL

SEBRAE PR  
 SEBRAE RJ  
 SEBRAE RO  
 SEBRAE TO  
 SECTI AL  
 SEM PARAR - VIA FÁCIL  
 SENAC NACIONAL  
 SENAC RS  
 SENAI MT  
 SENAI NACIONAL  
 SERIDÓ AUTO PEÇAS  
 SERVCON GESTÃO CONTABIL  
 SESC NACIONAL  
 SESCOOP  
 SESCOOP MG  
 SESCOOP PE  
 SETTING CONSULTORIA  
 SOCIEDADE INTELIGÊNCIA E CORAÇÃO  
 SICOOB CREDILUZ  
 SIEMENS  
 SINERGIA ELETRICIDADE E SERVIÇOS  
 SINTEGRA  
 SJC QUIMICA  
 SMART SUPERMERCADOS  
 SOATTI CONSULTORIA EM EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL  
 STREET BAGS  
 SUZANO PAPEL E CELULOSE  
 SV MARTINS  
 TAMADA PLUG PLANTS  
 TARANTO  
 TECBAN  
 TECPAR

TEDDY BEAR  
 TELEIN SERVIÇOS  
 TEVAH MODA MASCULINA  
 TEZLA HOTEL  
 THYMUS BRANDING  
 TOPAZIO  
 TOTH TECNOLOGIA  
 TXAI DESENVOLVIMENTO  
 ULTRAGAZ  
 UNIFORMES MARINGÁ  
 UNIPAC  
 UNIPAR CARBOCLORO  
 UP GESTÃO EMPRESARIAL  
 USIPRESTI  
 VALE  
 VALLECON  
 VASQUE MOVEIS  
 VEICULO ELÉTRICO  
 VEKTRA  
 VIA MUNDO INTERCÂMBIO  
 VIASOFT GO TIGRE  
 VICAX TECNOLOGIA E GESTÃO  
 VOLVO DO BRASIL  
 VOTORANTIM METAIS  
 WILSON SONS REBOCADORES  
 WIRTHMANN VICENTE ADVOGADOS  
 WORKING MINDS  
 WS CONSULTORIA  
 WT ENGENHARIA  
 XYZTEMAS  
 YPÊ  
 ZELDO GIACOMIN  
 ZETTA BRASIL

# INFORMAÇÕES CORPORATIVAS

## RELATÓRIO ANUAL 2016

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade

## PRESIDENTE EXECUTIVO

Jairo Martins da Silva

## COORDENAÇÃO INTERNA

Vanessa Costa

## EDIÇÃO E REVISÃO

Patrícia Silva Motta

Vanessa Costa

## EDITORIAÇÃO E DIAGRAMAÇÃO

Kamila Mota

## ILUSTRAÇÃO CAPA

Kamila Mota

O Relatório Anual 2016 da FNQ está disponível no *site* [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br).  
Comentários, críticas e sugestões, envie para [comunicacao@fnq.org.br](mailto:comunicacao@fnq.org.br).