

Manual da Banca Avaliadora

Melhores em Gestão® Ciclo 2020

Marcela Ignez Beltramin Skype: fnq.marcela.ignez (11) 5509 7734

1 INTRODUÇÃO

Realizado anualmente, o Melhores em Gestão® reconhece organizações nível classe mundial, que são referência em gestão. Esse reconhecimento visa estimular o desenvolvimento do País, promover a melhoria da qualidade da gestão e o aumento da competitividade das organizações.

De forma geral, o reconhecimento Melhores em Gestão® busca promover:

- o amplo entendimento dos requisitos para se alcançar a excelência do desempenho e, portanto, a melhoria da competitividade; e
- a ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.

As candidatas devem realizar uma autoavaliação de acordo com o nível de maturidade em que se encontram em cada questão, considerando o descritivo dos Níveis de Maturidade e respectivos Fatores de Avaliação, assim como as Restrições das Dimensões Processos e Geração de Valor. As informações contidas na autoavaliação da gestão, assim como no Perfil, nos indicadores estratégicos e operacionais e nas evidências fornecidas pelas candidatas, são analisadas previamente por Avaliadores treinados anualmente pela FNQ. Essas informações serão utilizadas pelos Avaliadores para o planejamento da visita às instalações. Com base nas pontuações enviadas pelos Avaliadores Líderes após a conclusão das visitas, a FNQ definirá uma pontuação mínima para o reconhecimento, considerando o desempenho das organizações no ciclo. Os Avaliadores Líderes também emitem um parecer sobre o reconhecimento e elaboram uma apresentação para a Reunião de Juízes, que são analisados pela FNQ e pela Banca de Juízes, junto a outras informações pertinentes, para decisão sobre o reconhecimento.

Após a visita, os Avaliadores Líderes, com o auxílio dos demais avaliadores da banca, deverão elaborar o Diagnóstico de Maturidade da Gestão, contendo os comentários de pontos fortes e oportunidades para melhoria por **Fundamento da Gestão para Excelência**. Os DMG's são revisados tecnicamente por Orientadores e passam pela formatação final da FNQ, para a entrega oficial às candidatas.

O ciclo de 2020 do Melhores em Gestão® será realizado com base na 21ª edição do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG).

2 PERFIL DA BANCA AVALIADORA

2.1 PERFIL DO AVALIADOR LÍDER

- Capacidade de manter uma visão de generalista durante a avaliação para ver se há lógica no sistema da gestão implementado e se este está produzindo resultados para as partes interessadas compatíveis com a empresa “classe mundial”.
- Capacidade de usar sua liderança e maior experiência para manter um clima propenso à colaboração na banca, estimulando a participação de todos os avaliadores e atuando em seu desenvolvimento.
- Comprometimento com os padrões de trabalho do processo de avaliação Melhores em Gestão®.

- Habilidade de se relacionar com os mais variados níveis de profissionais e lideranças de uma organização, com desenvoltura e humildade.
- Capacidade de sintetizar conceitos de maneira objetiva, na forma de comentários e conclusões objetivas e claras.
- Habilidades comportamentais e maturidade para manter sempre um trato respeitoso com a Candidata, não abusando de poder nem fazendo uso de expressões que denotem julgamento de valor sobre as práticas da empresa em questão.
- Comportamento ético, seguindo as diretrizes do Código de Conduta Ética da FNQ, disponível em www.fnq.org.br.

2.2 PERFIL DO AVALIADOR

- Comprometimento com os padrões de trabalho do processo de avaliação Melhores em Gestão®.
- Habilidade de se relacionar com os mais variados níveis de profissionais e lideranças de uma organização, com desenvoltura e humildade.
- Capacidade de sintetizar conceitos de maneira objetiva, na forma de comentários e conclusões objetivas e claras, que agreguem, de fato, valor para as organizações candidatas.
- Relacionamento interpessoal, capacidade de análise, comprometimento, disciplina e flexibilidade.
- Comportamento ético, seguindo as diretrizes do Código de Conduta Ética da FNQ, disponível em www.fnq.org.br.

2.3 PERFIL DO ORIENTADOR

- Comprometimento com os padrões de trabalho do processo de avaliação Melhores em Gestão®.
- Capacidade de sintetizar conceitos de maneira objetiva, de forma a garantir que os comentários e conclusões do DMG agreguem, de fato, valor para as organizações candidatas.
- Capacidade de análise, comprometimento e flexibilidade.
- Capacidade de usar sua liderança e maior experiência para desenvolvimento técnico da Banca Avaliadora.
- Comportamento ético, seguindo as diretrizes do Código de Conduta Ética da FNQ, disponível em www.fnq.org.br.

3 ATIVIDADES DA BANCA AVALIADORA

3.1 ATIVIDADES DO AVALIADOR LÍDER

- Conduzir a banca avaliadora, atuando como *coaching* durante o processo.
- Avaliar criticamente as informações disponibilizadas pela organização durante a candidatura: autoavaliação da gestão, perfil, indicadores estratégicos e operacionais e evidências.
- Elaborar o mapeamento do perfil, compartilhando com a equipe.

- Distribuir o(s) Fundamento(s) e/ou Temas de responsabilidade de cada avaliador para verificação durante a visita.
- Definir a agenda da visita, validando-a com a candidata e compartilhando com a equipe.
- Realizar o planejamento da visita, acrescentando ao *checklist* de visita pontos de verificação adicionais.
- Repassar à equipe as orientações relativas à visita, como por exemplo: forma de abordagem, planejamento, cumprimento dos horários, vestimenta, política de reembolso da candidata, etc.
- Realizar, em conjunto com a candidata, o planejamento logístico da visita, sendo responsável por garantir o cumprimento dos prazos pelos avaliadores para este planejamento.
- Realizar a abertura da visita em nome da FNQ e conduzir o processo com a equipe.
- Discutir e validar com a candidata, durante a visita, os pesos dos itens dos Fundamentos sugeridos pela organização para a avaliação e, caso haja alguma alteração, informar à FNQ.
- Elaborar, em conjunto com a equipe de avaliadores, a apresentação para a Reunião de Encerramento da Visita, de acordo com padrão enviado pela FNQ, e conduzir a apresentação na candidata.
- Alimentar e validar a pontuação final da organização após a visita no sistema, com base no nível de maturidade identificado para cada questão.
- Elaborar os comentários por Fundamento da Gestão para Excelência, os quais devem ser objetivos e direcionados ao problema da organização, além de conter elementos da Gestão para Transformação, assim como redigir o Sumário Executivo.
- Realizar os ajustes indicados pelo Orientador durante o processo de revisão e finalizar o Diagnóstico de Maturidade da Gestão – DMG, de acordo com o modelo definido pela FNQ.
- Após a visita, emitir parecer com informações relevantes que impactem no reconhecimento e encaminhá-lo à FNQ, que utilizará como documento de apoio para decidir sobre um possível reconhecimento, caso a candidata obtenha a pontuação mínima definida para tal.
- Elaborar a apresentação para a Reunião de Juízes, no caso da candidata ter atingido a pontuação mínima para um possível reconhecimento (a ser solicitada pela FNQ nesta situação), e conduzi-la no dia da reunião (data e forma de apresentação – presencial ou virtual - a serem confirmadas posteriormente).
- Identificar, junto com os Avaliadores, se for o caso, e apresentar para a FNQ as Boas Práticas verificadas no sistema de gestão da Candidata durante a visita.

3.2 ATIVIDADES DO AVALIADOR

- Seguir as recomendações do Avaliador Líder e cumprir os prazos estabelecidos por ele e pela FNQ.
- Avaliar criticamente as informações disponibilizadas pela organização durante a candidatura: autoavaliação da gestão, perfil, indicadores estratégicos e operacionais e evidências.
- Elaborar o mapeamento do perfil como exercício de aprendizado.
- Realizar o planejamento da visita, acrescentando ao *checklist* de visita pontos de verificação adicionais.

- Realizar, em conjunto com a candidata, a logística da visita.
- Elaborar a apresentação para a Reunião de Encerramento da Visita, de acordo com padrão enviado pela FNQ, e acompanhar a apresentação do Avaliador Líder na candidata.
- Alimentar a pontuação final da organização após a visita no sistema, com base no nível de maturidade identificado para cada questão.
- Elaborar os **comentários para os Fundamentos de Gestão para Excelência**, de acordo com a designação de Fundamento(s)/Tema(s) feita pelo Avaliador Líder.

3.3 ATIVIDADES DO ORIENTADOR

- Analisar as informações disponibilizadas pela organização durante a candidatura: autoavaliação da gestão, perfil, indicadores estratégicos e operacionais e evidências;
- Esclarecer dúvidas técnicas da Banca Avaliadora durante o processo de avaliação, em especial durante o período de visita, relacionadas ao MEG e a interpretações relacionadas ao Instrumento de Avaliação;
- Revisar o Diagnóstico de Maturidade da Gestão, avaliando a coerência entre a pontuação atribuída e os comentários, assim como se foram seguidas as orientações e formato definidos pela FNQ para o DMG. Poderão ser realizadas duas ou mais rodadas de revisão, desde que sejam atendidos os prazos definidos junto à FNQ.

4 REQUISITOS PARA A BANCA AVALIADORA

4.1 REQUISITOS PARA UM AVALIADOR LÍDER

- Entender e aderir ao código de ética adotado pela Fundação, disponível em www.fnq.org.br.
- Conhecer o Modelo de Excelência da Gestão® e o Processo de Avaliação, consoante às diretrizes descritas nos diversos documentos da Fundação e nos cursos de preparação ou atualização.
- Estar pronto e apto para aplicar essas diretrizes no processo de avaliação.
- Estar disponível em todas as datas programadas para o processo de avaliação, em especial na etapa de visita às instalações, concordando em comparecer nos horários definidos ou, caso haja algum imprevisto, notificar previamente à FNQ.
- Estar disponível para realizar a apresentação sobre a candidata na data da Reunião de Juízes, assim como para contatos relativos a esclarecimentos imediatos que se fizerem necessários para a decisão sobre o reconhecimento (a data da reunião e a informação se a candidata obteve a pontuação mínima para o reconhecimento serão divulgadas previamente pela FNQ).
- Realizar o curso de atualização/capacitação do ciclo, conforme orientação da FNQ.
- Concordar com a política de confidencialidade, não divulgando ou comentando sobre as candidatas fora das discussões necessárias ao processo de avaliação e reconhecimento.

4.2 REQUISITOS PARA UM AVALIADOR

- Ter participado, com bom desempenho, da Trilha da Banca Avaliadora na versão vigente do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG).
- Ter obtido avaliação de desempenho satisfatória na Banca Avaliadora de anos anteriores, para aqueles que já atuaram.
- Entender e aderir ao código de ética adotado pela Fundação.
- Conhecer o Modelo de Excelência da Gestão® e o Processo de Avaliação, consoante às diretrizes descritas nos diversos documentos da Fundação e nos cursos da Trilha de Capacitação da Banca Avaliadora.
- Estar pronto e apto para aplicar essas diretrizes no processo de avaliação.
- Estar disponível em todas as datas programadas para o processo de avaliação, em especial na etapa de visita às instalações, concordando em comparecer nos horários definidos ou, caso haja algum imprevisto, notificar previamente à FNQ.
- Concordar com a política de confidencialidade, não divulgando ou comentando sobre as candidatas fora das discussões necessárias ao processo de avaliação e reconhecimento.

4.3 REQUISITOS PARA UM ORIENTADOR

- Entender e aderir ao código de ética adotado pela Fundação, disponível em www.fnq.org.br.
- Conhecer profundamente o Modelo de Excelência da Gestão® e o Processo de Avaliação, consoante às diretrizes descritas nos diversos documentos da Fundação e nos cursos de preparação ou atualização.
- Cumprir os prazos necessários para a revisão do DMG, acordados com o Avaliador Líder e a FNQ.
- Realizar o curso de atualização/capacitação do ciclo, conforme orientação da FNQ.
- Concordar com a política de confidencialidade, não divulgando ou comentando sobre as candidatas fora das discussões necessárias ao processo de avaliação e reconhecimento.

5 ORIENTAÇÕES GERAIS

Todos os materiais necessários para a avaliação estão disponíveis no **site** <https://fnq.org.br/melhores-em-gestao-avaliadores/>

Os Avaliadores deverão atentar-se aos comunicados do Avaliador Líder ao longo do ciclo, que repassará orientações específicas sobre o processo.

Todos deverão ler **integralmente** as informações da autoavaliação da gestão e informações complementares da candidatura antes de iniciar o processo de avaliação. Dar atenção especial ao Perfil da Organização, para conhecer bem a Candidata, seu porte, ramo de atuação, produtos, mercados e aspectos relevantes. É importante estudar o setor de atuação da organização, tendo em mente sempre as particularidades da Candidata para estabelecer corretamente a relevância dos processos verificados em visita, bem como das comparações e lacunas.

Durante a avaliação, observar o novo olhar adotado para o diagnóstico, resultado do novo direcionamento da FNQ, voltado para a gestão para a transformação, que busca identificar os elementos favoráveis e impeditivos para a jornada de mudanças em cenários adversos e em constante evolução.

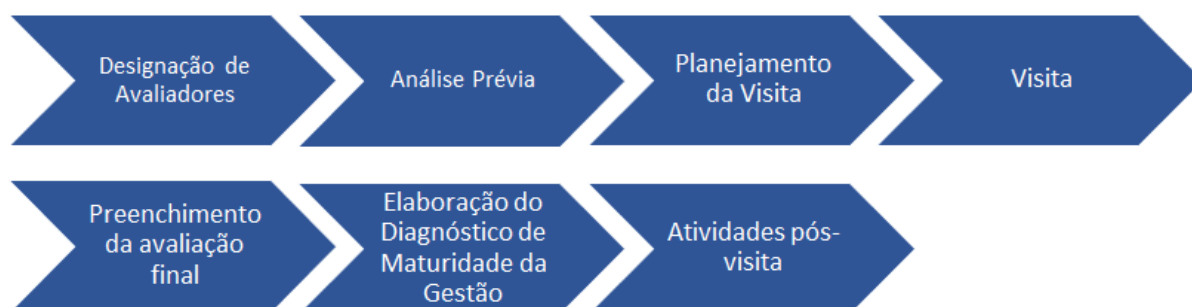
Outras fontes de informação consideradas públicas e geradas pela organização poderão ser consideradas durante a avaliação. Outras informações não geradas pela organização deverão ser observadas durante a visita.

Não permitir que suas preferências, experiências ou informações pessoais induzam-no a um possível viés na avaliação, lembrando que o Modelo de Excelência da Gestão® **não é prescritivo** quanto às práticas.

Considerar como vetada a retirada de documentos da Candidata para análise no hotel ou em outro local que não sejam as dependências da própria Candidata, sendo que qualquer documento deve ser identificado com “*post it*” para facilitar sua devolução aos respectivos responsáveis.

6 PROCESSO DE AVALIAÇÃO

Abaixo, seguem as etapas do processo de avaliação Melhores em Gestão®, bem como seu detalhamento:



6.1 DESIGNAÇÃO DE AVALIADORES

A designação dos membros da Banca Avaliadora é feita após uma rigorosa avaliação da experiência profissional, da habilidade técnica e dos requisitos comportamentais.

A nomeação formal dos membros da banca avaliadora que participam do processo de avaliação e reconhecimento Melhores em Gestão® é feita pela equipe da FNQ responsável pelo reconhecimento.

As bancas são compostas por um Avaliador Líder e de um a três Avaliadores, dependendo do porte e complexidade da organização. Há ainda a figura do Orientador, que poderá orientar até quatro bancas por ciclo, sendo suas atividades voltadas para o esclarecimento de dúvidas técnicas do processo e revisão do Diagnóstico de Maturidade da Gestão – DMG.

Todos os membros da Banca Avaliadora terão atuação voluntária, incluindo os Orientadores.

Ao serem designados, o Avaliador Líder, os Avaliadores e Orientadores recebem comunicação via e-mail da FNQ, ao qual devem responder confirmando sua participação no processo dentro do prazo estabelecido pela FNQ. Possíveis conflitos de interesse devem ser informados nesse mesmo prazo para que seja feita análise e troca da designação.

Para acessar o *software* de avaliação SAGE, os Orientadores, Avaliadores Líderes e Avaliadores devem utilizar o login e senha de acesso ao portal da FNQ.

Os Avaliadores deverão informar ao Líder seus telefones de contato, se possível, o celular e o fixo, bem como o contato da ferramenta escolhida pelo Avaliador Líder para a realização da comunicação durante o ciclo, como SKYPE, por exemplo.

Todos os materiais necessários estão disponíveis na página do processo de reconhecimento: <https://fnq.org.br/melhores-em-gestao-avaliadores/>.

6.2 ANÁLISE PRÉVIA

Nesta etapa, o Avaliador Líder fará a distribuição de Fundamento(s)/Tema(s) para a realização das atividades do ciclo.

Durante todo o processo, os membros da banca avaliadora deverão sempre observar as recomendações da **Nota Técnica e do Módulo de Avaliador do processo de reconhecimento**.

Também devem observar os elementos relativos à gestão para transformação, buscando identificar os elementos favoráveis e impeditivos para a jornada de mudanças em cenários em constante evolução.

Na etapa de análise prévia, todos os membros da banca deverão analisar criticamente os dados da autoavaliação da gestão preenchida pela organização, assim como as informações do Perfil, indicadores estratégicos e operacionais e evidências. Todas essas informações serão disponibilizadas por meio do *software* de avaliação SAGE.

Com base nesta análise, deverão ser indicados pontos relevantes a serem verificados na visita. Esses pontos deverão ser acrescentados ao *checklist* de visita contido no *software*, o qual traz os aspectos relevantes a serem verificados. Essa atividade deve ser realizada pelos avaliadores para os Fundamento(s)/Tema(s) que foram designados a eles pelo Avaliador Líder, porém todos os avaliadores deverão ler e analisar as informações da candidata de forma completa. **O Avaliador Líder deve verificar se as questões solicitadas no documento Parecer sobre o Reconhecimento constam no *checklist* de visita, como por exemplo, a ocorrência de acidentes fatais nos últimos três anos com colaboradores próprios e terceiros (histórico), incluindo a descrição das circunstâncias dos acidentes. Essa medida visa a garantir que os aspectos considerados pelos Juízes para o reconhecimento possam ser verificados durante a visita.**

Como forma de aprendizado, os avaliadores deverão realizar um esboço do Mapa do Perfil e enviá-lo ao Avaliador Líder com cópia para a FNQ (reconhecimento@fnq.org.br) durante a Análise Prévia. O Avaliador Líder enviará o Mapa do Perfil finalizado para todos da equipe, sendo que os avaliadores deverão se basear neste documento para o correto entendimento do modelo de negócio da candidata.

A atribuição de pontuação e a elaboração de comentários para o Diagnóstico de Maturidade da Gestão serão realizados somente após a visita às instalações da candidata.

6.3 PLANEJAMENTO DA VISITA

A etapa de planejamento da visita prevê as atividades de elaboração/refinamento de pontos de verificação para a visita, planejamento logístico e definição da agenda, conforme descrito a seguir:

- **Pontos de verificação para a visita:** os avaliadores deverão analisar e refinar os pontos de verificação levantados durante a Análise Prévia para os Fundamento(s)/Tema(s) designados, os quais serão validados pelo Avaliador Líder. Os avaliadores deverão certificar-se de que todos os pontos relevantes constam no *checklist* de visita. Além disso, deverão observar se não há redundância nos pontos, bem como pontos de verificação complementares que possam ser unificados. Esta atividade deve ser realizada até a data indicada pelo Avaliador Líder.
- **Planejamento logístico:** esta atividade é realizada diretamente entre Candidata e Banca Avaliadora. Os Avaliadores deverão preencher o formulário enviado pelo Avaliador Líder com as sugestões de voos e enviar para o e-mail do representante da candidata com cópia para o Avaliador Líder e FNQ (reconhecimento@fnq.org.br). Para a realização desta atividade, deverão ser seguidas as orientações da FNQ em relação à logística e ao processo de reembolso de despesas, que constam no documento “**Orientações Gerais**”, disponível na página do processo de reconhecimento: <https://fnq.org.br/melhores-em-gestao-avaliadores/>.
- **Definição da agenda:** esta atividade é realizada pelo Avaliador Líder em conjunto com a candidata. A elaboração da agenda da visita é feita pelo Avaliador Líder via *software*, sendo que a validação da candidata e ajustes necessários são feitos por e-mail entre a Candidata e o Avaliador Líder.

6.4 VISITA

Para a realização da visita, o Avaliador Líder compartilhará com os Avaliadores a agenda validada com a Candidata.

As visitas terão a duração de dois a quatro dias (*in loco*), dependendo do porte e complexidade da organização.

Todos deverão imprimir o *checklist* de visita completo, no entanto, as entrevistas serão realizadas de acordo com os Fundamento(s)/Tema(s) para os quais foram designados, considerando que, para cada Fundamento, haverá um conjunto de pontos de verificação para visita.

O planejamento da visita deve ser realizado e finalizado à distância. Sendo assim, o Avaliador Líder deverá agendar uma reunião virtual com os avaliadores da banca para um alinhamento prévio antes da visita. Nesta ocasião, deverão ser sanadas dúvidas conceituais ou sobre o modelo de negócio da candidata, se ainda houver, bem como o alinhamento de todos os pontos para a visita.

Em relação ao planejamento da logística, deverá ser considerado um dia a mais no final da visita, para consenso da avaliação e início da construção do DMG, que deverão ser realizados no hotel. Os avaliadores deverão chegar ao hotel no dia anterior ao início da visita, no período da tarde, para se conhecerem pessoalmente e fazer um breve alinhamento.

Na Abertura da Visita, o Avaliador Líder deverá se apresentar e apresentar a equipe de visita, representando institucionalmente a FNQ, quando esta não estiver presente.

A Banca Avaliadora deverá realizar alinhamentos diários durante a visita, com o objetivo de identificar os principais pontos fortes e oportunidades para melhoria que constarão na apresentação de encerramento.

Durante a visita, o Avaliador Líder deverá validar os pesos da pontuação, quando poderá discuti-lo com a candidata. Avisar a FNQ em caso de alteração e realizar a alteração no SAGE.

Quanto ao comportamento esperado dos membros da Banca Avaliadora durante a visita, estes devem ter uma postura investigativa, ou seja, buscar respostas e não apenas fazer perguntas. Uma boa entrevista pode “garimpar” informações que o próprio interlocutor tem dificuldade de perceber, como processos ou resultados organizacionais importantes. A visita não deve ser conduzida com base em procedimentos de auditoria.

Além disso, não se deve demonstrar qualquer emoção durante a coleta de dados para os pontos de verificação nem emitir julgamentos de aprovação ou desaprovação, mesmo que apenas gestuais ou de expressão facial.

Durante toda a visita, os avaliadores deverão comportar-se de forma irrepreensível, tratando a candidata com a devida atenção, cordialidade e respeito, observando-se sempre o que rege o Código de Conduta Ética da FNQ.

6.5 PREENCHIMENTO DA AVALIAÇÃO FINAL

Com base no que foi verificado durante a visita, a Banca Avaliadora deverá preencher a pontuação final via SAGE, o que pode ser feito de duas formas:

- 1) conforme designação de Fundamentos/Temas, com validação do Avaliador Líder; ou
- 2) em conjunto, na reunião de consenso pós-visita, devendo também o Líder validar.

A pontuação final da visita deverá ser preenchida e validada no SAGE pelo Avaliador Líder em até 10 dias após o encerramento da visita.

Para alimentar a pontuação da candidata, devem ser observadas as seguintes orientações:

➤ DIMENSÃO PROCESSOS

O método para pontuação da Dimensão Processos é constituído pelos seguintes passos:

a. Selecionar na tabela relativa a cada Fundamento e respectivo Tema a indicação da célula que melhor descreve o nível de maturidade de cada processo para cada uma das etapas do PDCL, considerando o descritivo dos Níveis de Maturidade e respectivos Fatores de Avaliação, assim como as Restrições indicadas no quadro abaixo.

b. O nível de maturidade de cada etapa do PDCL será a média aritmética dos percentuais selecionados para essa etapa.

- c. O nível de maturidade do Tema será a média aritmética dos percentuais de cada uma das etapas do PDCL.
- d. A pontuação final do Tema será o percentual do nível de maturidade multiplicado pela pontuação atribuída ao tema QUADRO DE FUNDAMENTOS, TEMAS E PONTUAÇÕES.
- e. A pontuação final do Fundamento será o somatório das pontuações dos respectivos Temas.

RESTRICÇÕES

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

Como forma de facilitar o entendimento da determinação da pontuação para a Dimensão Processos, segue o exemplo:

FUNDAMENTO: PENSAMENTO SISTÊMICO

TEMA: TOMADA DE DECISÃO

PONTUAÇÃO ATRIBUÍDA AO TEMA: 30 PONTOS

FUNDAMENTO, TEMA, PROCESSO	CICLO PDCL / NÍVEIS DE MATURIDADE																			
	PLANEJAR					REALIZAR					VERIFICAR					APRENDER				
	NÃO REALIZA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NÃO REALIZA	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
PENSAMENTO SISTÊMICO																				
TOMADA DE DECISÃO																				
A	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
B	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
C	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
D	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
E	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	60%					65%					65%					55%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)	61,25%																			
PONTUAÇÃO DO TEMA	18,38																			

➤ DIMENSÃO GERAÇÃO DE VALOR

Para cada Grupo de Resultados, seleccionar, em cada um dos fatores, a indicação que melhor representa a posição da organização, considerando o Quadro Indicativo dos Níveis de Maturidade abaixo, conforme descrito a seguir:

- Escolher o Grupo de Resultados que se deseja avaliar.
- Seleccionar no Quadro Indicativo a melhor indicação do nível de maturidade, considerando as Restrições, conforme a sequência:
 - Seleccionar a coluna que melhor representa o nível de maturidade do conjunto de resultados esperados (estratégicos e operacionais).
 - Seleccionar a Linha que melhor representa o nível de maturidade para o conjunto de resultados estratégicos.
 - A interseção dos dois eixos (coluna/linha) representará o nível de maturidade do fator.
- Seleccionar na Tabela relativa à Geração de Valor a célula que melhor descreve o nível de maturidade para cada um dos fatores do Grupo de Resultados que se está avaliando.
- O nível de maturidade do Grupo de Resultados será a média aritmética dos percentuais de cada um dos fatores de avaliação.
- A pontuação final do Grupo de Resultados será o percentual do nível de maturidade multiplicado pela pontuação atribuída ao grupo no QUADRO DE FUNDAMENTOS, TEMAS E PONTUAÇÕES.
- A pontuação final do Fundamento será o somatório das pontuações dos respectivos Grupos de Resultados.

QUADRO INDICATIVO DOS NÍVEIS DE MATURIDADE

		INDICADORES ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS				
		NENHUM	PELO MENOS UM	MUITOS (≥30%)	MAIORIA (≥50%)	QUASE TODOS OU TODOS (≥70%)
INDICADORES ESTRATÉGICOS	NENHUM	NENHUM	INICIAL	INICIAL	INICIAL	INICIAL
	PELO MENOS UM	-	INICIAL	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	EM DESENVOLVIMENTO
	MUITOS (≥30%)	-	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	CONSOLIDADO
	MAIORIA (≥50%)	-	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
	QUASE TODOS OU TODOS (≥70%)	-	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE

RESTRIÇÕES

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

Nota 1: Para os fatores **COMPETITIVIDADE** e **COMPROMISSO**, excepcionalmente, se em um determinado caso a Candidata ou organização que esteja sendo avaliada, não tenha necessidade de ter Indicador Estratégico para alguma parte interessada (relacionado em algum objetivo estratégico), deverá ser considerado outro indicador de nível operacional, que seja importante para ela.

Como forma de facilitar o entendimento da determinação da pontuação para a dimensão Geração de Valor, segue o exemplo:

FUNDAMENTO: GERAÇÃO DE VALOR

GRUPO DE RESULTADOS: GERAÇÃO DE RESULTADOS AMBIENTAIS

NOTA ATRIBUÍDA AO GRUPO DE RESULTADOS: 50 pontos

GERAÇÃO DE VALOR	FATORES (RESULTADOS)																				NÍVEL DE MATURIDADE DO GRUPO DE RESULTADOS (%)	PONTUAÇÃO DO GRUPO DE RESULTADOS
	RELEVÂNCIA					MELHORIA					COMPETITIVIDADE					COMPROMISSO						
	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE	NENHUM	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE		
2. GERAÇÃO DE RESULTADOS AMBIENTAIS	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	56,25%	28,12

No *software* SAGE, fica registrado o nome do avaliador que registrou cada pontuação. Assim, ao selecionar o nível de maturidade de uma determinada questão, o campo será sinalizado com o nome do avaliador que lançou a informação no sistema. Cada avaliador deve atribuir a pontuação somente para o(s) Fundamento(s)/Tema(s) para os quais foi designado, não devendo alterar a pontuação atribuída pelos demais avaliadores, porém, caso seja feita essa alteração, o software registra o nome do último

avaliador que registrou a pontuação. O Avaliador Líder será responsável por validar a pontuação final no sistema.

Ao lançar as pontuações no sistema, os avaliadores também deverão justificar as alterações de pontuação em relação à autoavaliação preenchida pela candidata, **quando pertinente**, e elaborar os comentários para o(s) Fundamento(s)/Tema(s) designados, conforme orientações do item a seguir.

6.6 ELABORAÇÃO DO DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE DA GESTÃO

Para a elaboração de comentários, os Avaliadores deverão seguir as orientações do curso “Instrumento de Avaliação”.

O Sumário Executivo deverá ser uma breve descrição de, no máximo, 2 páginas, sobre a forma como a candidata se organiza, assim como se estrutura para tomada de decisão e não deve estar estruturada em Fundamentos ou Temas. Deve ser comentado sobre:

- as principais características, cenários ou estratégias do mercado ou do setor que possam impactar a organização, considerando as suas estratégias e os seus processos;
- as principais estratégias da organização;
- os processos principais da cadeia de valor, ou seja, que impactam os resultados; e
- quaisquer aspectos relevantes para a organização, envolvendo o MEG, que possam impactar o seu desempenho de maneira significativa.

No Sumário Executivo, deve-se focar nos pontos para melhoria mais relevantes, explicando de forma clara como a manutenção dos pontos fortes e a eliminação ou mitigação das lacunas podem gerar valor para a organização. Não precisam ser comentados todos os aspectos, se não existirem elementos que tragam riscos ou os diferenciem.

Deverão ser elaborados comentários por **Fundamento da Gestão para Excelência**. Não existe a necessidade de se comentar todos os temas ou questões do Instrumento de Avaliação. A Banca Avaliadora deverá comentar o que de fato é relevante para a organização, no sentido de:

- alavancar a maturidade da sua gestão, considerando os aspectos da transformação (conforme posicionamento da FNQ) que tem impacto significativo para o negócio;
- melhorar sua atuação/posicionamento no mercado;
- aprimorar o desempenho estratégico e dos processos; e
- eliminar ou mitigar os riscos do seu negócio.

Poderão ser feitos comentários de Pontos Fortes (PF), Oportunidades para Melhoria (OM) e mistos.

Todas as OM's devem obrigatoriamente começar com VERBO no infinitivo que demonstre uma ação. Para todos os comentários de oportunidades para melhoria deve-se indicar o problema ou lacuna, bem como as razões potenciais ou impactos nos resultados e no negócio que a não correção pode ocasionar.

Os processos inovadores e outros em nível de excelência que podem servir como referência para outras organizações devem ser destacados nos comentários do DMG e indicados para a Comunidade de Boas Práticas.

Comentários adequados:

- ✓ Apresentam as **conclusões** da Banca após a análise prévia e a visita.
- ✓ **Agregam valor**, ou seja, indicam as ações necessárias para a melhoria e ressaltam o que está aderente ao Instrumento de Avaliação.
- ✓ Atendem às regras gramaticais. As **orações devem ser completas** (sujeito + verbo + predicado) em **discurso direto**.
- ✓ São **assertivos** e expressam claramente a conclusão do avaliador.
- ✓ **Comentários mistos** utilizam expressões como embora, a despeito de, apesar de.
- ✓ **Comentários de resultados** devem, sempre que possível, ser de caráter conclusivo, ou seja, tratar do conjunto de resultados.

Deve-se tomar cuidado com verbos do tipo: estudar, entender, compreender, pois os mesmos não são geradores de ação “prática”. Prefira: implantar, estruturar, capacitar etc.

Abaixo, seguem alguns exemplos de comentários:

FUNDAMENTO: Pensamento Sistêmico

- O processo de definição do modelo de gestão da XPT está em desenvolvimento, como desdobramento da Batalhas. **Dar continuidade e aperfeiçoar** o processo de construção/formalização do Modelo de Gestão, estabelecendo as premissas que balizarão sua construção, consolidando a integração dos diversos elementos existentes (Plano Estratégico, Políticas e Cadeia de Valor, dentre outros), com os devidos controles, pois a falta dessa integração dificulta o entendimento das relações entre os diferentes elementos da gestão (costumes, valores, processos, ferramentas e sistemas que orientam a gestão), assim como a capacidade de prever o impacto nas modificações desses elementos e no alcance das principais estratégias: eficiência de ativos, custos de capital e otimização de custos operacional.
- **Estruturar** sistema de medição do desempenho, considerando os indicadores estratégicos do Contrato de Gestão, os requisitos das partes interessadas, que ainda carecem de definição, assim como os indicadores relacionados aos processos da Cadeia de Valor, que também necessitam de estruturação. Observado que os resultados estratégicos e de processos apresentados no Fundamento Geração de Valor contêm incoerência ou desalinhamento, não permitindo que a análise seja feita considerando as relações de causa e efeito e, em consequência, muitas das ações tomadas não tem levado, de fato, à melhoria desses resultados, o que tem levado ao baixo êxito na consecução das estratégias da empresa e no atendimento dos compromissos assumidos com as partes interessadas.
- **Ter** maior agilidade na tomada de decisões, pois a busca pela decisão “ótima” tem causado perda de foco e/ou perda do *timing* (melhor momento). Além disso, a decisão tomada deve ser “cumprida” com o entendimento correto por parte de todas as lideranças, até os níveis mais operacionais, fato esse que não tem acontecido, conforme exemplos identificados ao longo da visita.

É necessário sempre avaliar se a pontuação dada está sustentada pelos comentários.

Até a data determinada pelo Avaliador Líder, os Avaliadores deverão refinar os comentários que foram elaborados no momento do preenchimento da pontuação final. Para isso, deverão acessar a Avaliação por meio do SAGE e realizar o refinamento. O Avaliador Líder exportará o arquivo com os comentários

de todos e finalizará o DMG, para envio ao Orientador, que fará a revisão antes do envio para a candidata.

6.7 ATIVIDADES PÓS-VISITA

Após a visita, há ainda algumas atividades previstas no ciclo de avaliação, conforme abaixo:

- **Envio de Boas Práticas do Ciclo:** os Avaliadores deverão preencher a Ficha de Processos, disponível na página do reconhecimento (<https://fnq.org.br/melhores-em-gestao-avaliadores/>) com as práticas que julgarem inovadoras ou exemplares e enviar por e-mail para o Avaliador Líder **até a data definida por ele**. O Avaliador Líder fará a compilação das fichas e encaminhará para a FNQ, como indicação de práticas a serem inseridas na Comunidade de Boas Práticas da FNQ;
- **Processo de reembolso de despesas:** será tratado diretamente entre Avaliadores e Candidatas. Deverão ser enviados os formulários preenchidos junto com os recibos **originais** para a candidata, seguindo as orientações do documento “Orientações Gerais”, também disponível na página do reconhecimento. Devem ser seguidas as orientações da organização para este procedimento.
- **Pesquisa de satisfação do processo e Avaliação de Desempenho:** deverão ser preenchidas conforme orientações a serem transmitidas pela FNQ.

7. PRAZOS

Desde o ciclo de 2019, o Melhores em Gestão não conta com um cronograma fixo de avaliação, como era feito nos anos anteriores. A organização candidata poderá escolher o melhor período para avaliação, incluindo a visita. No entanto, há datas-limite para a realização das etapas, tanto para as candidatas quanto para os avaliadores, conforme quadro abaixo:

ETAPAS	PRAZO	DATA-LIMITE
Preenchimento da Autoavaliação da Gestão	NA	
Envio de documentos de elegibilidade	NA	
Análise de elegibilidade	5 dias úteis	
Envio de informações complementares para candidatura e pagamento da taxa de candidatura	30 dias após a devolução da elegibilidade	
Designação da Banca Avaliadora pela FNQ	10 dias úteis após entrega das informações complementares	
Análise prévia pela Banca Avaliadora e planejamento da visita junto às candidatas	20 dias após a designação	
Visita às instalações das candidatas	2 a 4 dias	13/nov
Preenchimento da pontuação final	10 dias após o encerramento da visita	23/nov
Entrega do DMG às candidatas	20 dias após visita	04/dez
Definição e validação das organizações reconhecidas	Dez/2020 a Jan/2021	29/01/2021
Encontro de divulgação do reconhecimento	Mar/21	

Observação: as datas-limite relacionadas ao preenchimento da pontuação final e entrega do DMG considera o limite de realização da visita em 13/11. Deverão ser respeitados os períodos de entrega conforme a coluna “Prazos” e de acordo com a data de realização da visita.

8 PROCESSO DE INTERATIVIDADE DO AVALIADOR LÍDER COM OS AVALIADORES

O modelo abaixo descrito tem por objetivo facilitar a realização das rotinas exigidas para o Avaliador Líder.

Os padrões de comunicação das etapas deverão ser seguidos, com o objetivo de que o processo possa fluir da melhor forma possível.

Este é o mínimo de comunicações sugeridas, cabendo ao Avaliador Líder interagir com a equipe da maneira que julgar necessária. Uma vez que não há um cronograma fixo para o processo de avaliação, cabe ao Avaliador Líder enviar as comunicações nas etapas do processo e indicar os prazos correspondentes aos Avaliadores, de forma que sejam respeitados os prazos descritos no item 7 deste Manual.

A seguir, estão descritos os modelos de comunicações a serem realizadas durante o processo. Vale ressaltar que essas comunicações visam melhorar a condução do processo de avaliação das candidatas. As comunicações deverão ser realizadas de forma sistemática para todos os avaliadores e todos os e-mails deverão ser copiados para reconhecimento@fnq.org.br. Não é necessário enviar os e-mails como cópia oculta para os avaliadores.

1

Título: Boas-vindas ao Ciclo 2020: Melhores em Gestão®**Objetivo:** Realizar a primeira interação com a equipe para compartilhar contatos e garantir que todos estão prontos para o início da avaliação.**Data da comunicação:** até um dia após a designação formal e informação dos contatos dos avaliadores pela FNQ**Modelo:**

Prezados Colegas Avaliadores,

Gostaria de desejar a vocês, em nome da FNQ, BOAS VINDAS ao ciclo 2020 do reconhecimento Melhores em Gestão® e apresentar meus cumprimentos pela sua designação! Fui designado como Avaliador Líder para a avaliação da candidata **xxxx**. Conto com o comprometimento de vocês no processo.

Por favor, solicito que transmitam **seus telefones de contato, se possível, o celular e o fixo, bem como o contato do SKYPE, caso já o possuam**, pois enviarei a lista de contatos para todos interagirem ao longo do processo. **É essencial que todos abram uma conta no SKYPE**, caso ainda não tenham, pois ao longo da avaliação nos comunicaremos por meio dessa ferramenta.

Caso queiram receber as mensagens referentes à avaliação Melhores em Gestão® 2020 em outro e-mail, por favor, indiquem o novo e-mail.

Meus telefones de contato são: **xxxxxxx (residência) - xxxxxxxxxxxx (celulares), xxxxxxxxxxxx (comercial)**, para o esclarecimento de dúvidas eventuais no processo de avaliação. O meu SKYPE é **xxxxxxxxxx**, por favor, me adicionem!

CASO HAJA ALGUM IMPEDIMENTO PARA SUA PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO, POR FAVOR, PEÇO QUE INFORME DE IMEDIATO RESPONDENDO ESTE E-MAIL.

Desejo um excelente trabalho a todos nós e que tenhamos êxito na empreitada que ora iniciamos.

Abraços, XXXXXX.

(Informar por e-mail (reconhecimento@fnq.org.br) à FNQ caso haja alguma desistência).

(Caso o Avaliador Líder prefira, poderá ser indicada outra ferramenta de comunicação com os avaliadores em substituição ao Skype, desde que todos os membros da equipe possam utilizar a ferramenta indicada. Neste caso, adequar este comunicado com as orientações para uso da ferramenta escolhida).

(Não esquecer de enviar a lista de contatos da equipe para todos os avaliadores).

2

Título: Orientações para a Análise Prévia**Objetivo:** Orientar quanto à análise prévia dos documentos pelos avaliadores.**Data da comunicação:** até um dia após o E-mail de Boas-vindas**Modelo:**

Prezados Colegas Avaliadores,

Tendo iniciado as atividades do ciclo de 2020 do reconhecimento “Melhores em Gestão”®, gostaria de transmitir algumas orientações para nivelarmos o entendimento a respeito da atividade de Análise Prévia.

Nesta etapa, todos deverão analisar a autoavaliação da gestão preenchida pela candidata, bem como as informações do Perfil, indicadores estratégicos e operacionais e evidências, disponibilizadas a vocês por meio do *software* de avaliação SAGE.

Com base nesta análise, vocês deverão, neste momento, indicar pontos relevantes a serem verificados na visita. Esses pontos deverão ser acrescentados ao *checklist* de visita contido no *software*, o qual traz os aspectos relevantes a serem verificados.

Para realizar esta atividade e otimizarmos nosso tempo na visita, designei Fundamento(s) e/ou Temas para nos dividirmos, conforme abaixo:

Avaliador Líder	Fundamentos x, x, x
Avaliador 1	Fundamentos x, x, x
Avaliador 2	Fundamentos x, x, x
Avaliador 3	Fundamentos x, x, x

Observação: caso haja algum desconforto em relação ao Fundamento/Tema a ser avaliado, favor me informar, para realocação.

Reforço que é importante lerem com cuidado e seguir as recomendações da **Nota Técnica**, assim como **seguir o que rege o Módulo de Avaliador do processo de reconhecimento**. Recomendo também que elaborem **até o dia xx/xx** um esboço do Mapeamento do Perfil, pois este é um exercício de aprendizado e que auxilia na melhor compreensão do perfil da candidata. No dia **xx/xx**, enviarei para vocês o Mapeamento do Perfil da candidata finalizado.

Atentem-se para o novo direcionamento da FNQ, que traz um novo olhar para o diagnóstico, voltado para a gestão para a transformação, que busca identificar os elementos favoráveis e impeditivos para a jornada de mudanças em cenários adversos e em constante evolução.

Esclareço que somente após a visita será atribuída a pontuação, bem como serão elaborados os comentários, que irão compor o Diagnóstico de Maturidade da Gestão, de acordo com as orientações que transmitirei nessa etapa.

Terminaremos a Análise Prévia no dia xx/xx, para darmos início ao planejamento da visita. Portanto, não subestimem o tempo e não deixem para a última hora.

(Acrescentar demais temas que julgar pertinentes para o momento).

Obrigado e boa avaliação a todos!

XXXX

3

Título: Compartilhamento do Mapeamento do Perfil

Objetivo: Compartilhar o Mapeamento do Perfil com os Avaliadores, para alinhamento conceitual.

Data da comunicação: na data definida no comunicado 2 (até uma semana após o início da Análise Prévia)

Modelo:

Prezados Colegas Avaliadores,

Estou enviando anexo o Mapeamento do Perfil da candidata. Esse documento tem por objetivo ajudá-los na correta interpretação do modelo de negócio da nossa candidata.

Essa medida ajudará a minimizar os desvios de entendimento durante o processo de avaliação.

- Anexar Mapeamento do Perfil

Abraços,

XXXXXX.

4

Título: Orientações para o Planejamento da Visita**Objetivo:** Transmitir as orientações para o planejamento da visita.**Data da comunicação:** na data definida para término da Análise Prévia**Modelo:**

Prezados Avaliadores,

O prazo para a finalização da etapa de Análise Prévia termina hoje. Iniciaremos neste momento o planejamento da visita à nossa candidata. Nossa visita está planejada para a semana de xxxxx, com chegada em xxLocalxxxx no dia XX/XX, no período da tarde.

Em relação à logística da visita, solicito que preencham o formulário (anexo) com as sugestões de voos e encaminhem para a candidata (e-mail da candidata – A/C xxxxx), com cópia para mim e para a FNQ (reconhecimento@fnq.org.br). A logística será tratada diretamente entre Avaliadores e Candidata. Sendo assim, o representante da organização fará contato com vocês dentro dos próximos dias para acertar os detalhes logísticos. É importante observarmos as orientações da FNQ em relação à logística e ao processo de reembolso de despesas, que constam no documento “Orientações Gerais”, disponível na página do processo de reconhecimento: <https://fnq.org.br/melhores-em-gestao-avaliadores/>.

As principais atividades que antecedem a visita são a definição da agenda de visita e a validação dos pontos de verificação na visita.

Peço que analisem e refinem os pontos de verificação levantados durante a Análise Prévia para os Fundamento(s)/Tema(s) designados até o dia **xx/xx**, pois eu farei uma validação final.

Além disso, eu montarei e validarei a agenda junto à candidata. Assim que eu tiver a agenda finalizada, enviarei para vocês.

Muito obrigado pela ajuda de todos até o momento presente.

Manterei todos informados do andamento do processo!

Um abraço,

xxxxxxxxx

(Anexar formulário de passagem e hospedagem)

5

Título: Definição da Agenda da Visita

Objetivo: Alinhar com a candidata a definição da agenda da visita.

Data da comunicação: até 10 dias antes da visita

* Comunicado enviado via software SAGE

A elaboração da agenda da visita será feita via software, contemplando os tópicos abaixo.

- Data
- Hora de Início
- Hora de Término
- Local
- Área a ser visitada
- Entrevistado
- Nome do Fundamento
- Nome do Tema
- Principais pontos a serem abordados.

O envio do comunicado será feito via sistema nesta etapa, sendo que a validação da candidata e ajustes necessários ocorrerão por e-mail entre Avaliador Líder e Candidata.

OBS: Para a definição da agenda da visita deverão ser solicitadas informações sobre os responsáveis pelos Fundamentos/Temas, a fim de que seja possível a organização da agenda por responsável, otimizando as entrevistas.

6

Título: Orientações para Visita**Objetivo:** Compartilhar a agenda e orientar sobre a visita.**Data da comunicação:** até 5 dias antes da visita**Modelo:**

Prezados Avaliadores,

Finalizamos a definição da agenda da visita com a Candidata, conforme documento anexo.

Para cada Fundamento, teremos um conjunto de pontos de verificação para visita. Vocês deverão imprimir o *checklist* de visita completo, lembrando que realizarão as entrevistas para os Fundamento(s)/Tema(s) para os quais foram designados.

Faremos uma reunião de preparação para a visita no **dia xx/xx, às xxh**, por xxx (**colocar o nome da ferramenta a ser utilizada**), para alinharmos todos os pontos para a visita* (**agendar reunião online com os avaliadores para sanar dúvidas e realizar o alinhamento para a visita**).

Após a visita, cada avaliador será responsável por alimentar o *software* SAGE com a pontuação final verificada na visita (consensada após a visita**), assim como pela elaboração dos comentários para os Fundamento(s) designados. Vocês deverão finalizar o preenchimento da pontuação final até **xx/xx**, para que eu possa fazer a validação final até o dia **xx/xx**. Quanto aos comentários para o DMG, vocês deverão finalizá-los até o dia **xx/xx**, para que eu possa uniformizar os comentários e enviar o DMG para a revisão do Orientador.

Ressalto que é necessário sempre avaliar se a pontuação dada está sustentada pelos seus comentários.

Espero que essas explicações ajudem na condução do trabalho. Continuo à disposição para qualquer esclarecimento que se faça necessário.

Um abraço,

Xxxxxx

- **Anexar agenda.**

* O período de visita compreende de dois a quatro dias *in loco*, dependendo do porte da organização. Será considerado também um dia a mais ao término da visita, que deverá ser utilizado para o consenso da equipe e início da construção do DMG. Dessa forma, o planejamento da visita deve ser realizado e finalizado à distância.

** No consenso pós-visita, a pontuação poderá ser alimentada somente pelo Líder ou por um avaliador, conforme as discussões. No entanto, caso seja necessário, cada avaliador poderá ficar responsável por alimentar as pontuações consensadas no SAGE. Em ambos os casos, é necessária a validação final da pontuação pelo Avaliador Líder no sistema. Ajustar o texto do comunicado, se necessário.

7

Título: Orientações Pós-Visita**Objetivo:** Orientar sobre a elaboração do DMG e demais atividades pós-visita.**Data da comunicação:** até 3 dias após o término da visita**Modelo:**

Prezados Avaliadores,

Terminada a visita a nossa candidata, gostaria de lhes transmitir algumas orientações.

Até o dia **xx/xx**, farei a validação da pontuação final de nossa candidata. Sendo assim, poderei acioná-los neste momento para sanar eventuais dúvidas sobre questões relacionadas aos Fundamento(s)/Tema(s) para os quais foram designados.

Neste momento, vocês deverão trabalhar no refinamento dos comentários do DMG. Para isso, deverão acessar a Avaliação por meio do SAGE e refinar os comentários até o dia **xx/xx**. Eu exportarei o arquivo com os comentários de todos e finalizarei o DMG, para envio ao nosso Orientador, que fará a revisão antes do envio para a nossa candidata.

Atentem-se sempre aos exemplos de comentários do Manual da Banca Avaliadora, para seguirem corretamente o modelo indicado.

Há ainda algumas atividades previstas até o término do ciclo, conforme abaixo:

- Envio de Boas Práticas do Ciclo: vocês deverão preencher a Ficha de Processos, disponível na página do reconhecimento (<https://fnq.org.br/melhores-em-gestao-avaliadores/>) com as práticas que julgarem inovadoras ou exemplares e me enviar por e-mail até o dia **xx/xx**;
- Processo de reembolso de despesas: não se esqueçam de enviar os formulários preenchidos junto com os **recibos originais** para a candidata, seguindo as orientações do documento “Orientações Gerais”, também disponível na página do reconhecimento. Deveremos seguir as orientações da organização para este procedimento;
- Pesquisa de satisfação do processo e Avaliação de Desempenho: preencham conforme orientações a serem transmitidas pela FNQ.

Permaneço à disposição para qualquer esclarecimento que se faça necessário.

Um abraço,
XXXXXXXXXX

8

Título: Encerramento da avaliação – Melhores em Gestão® - ciclo 2020

Objetivo: Compartilhar o DMG e comunicar o encerramento das atividades.

Data da comunicação: na data de entrega do DMG à candidata

Modelo:

Prezados Avaliadores,

É com imenso prazer que comunico o encerramento de nossas atividades de atuação no reconhecimento Melhores em Gestão® – Ciclo 2020.

Certo de que foi um grande aprendizado para todos nós, gostaria de demonstrar a minha gratidão pela contribuição de vocês.

Espero que tenha sido de grande valor esse aprendizado, e que possa permitir uma evolução para todos nós em nosso dia-a-dia, aplicando novos conhecimentos adquiridos durante o processo.

Segue anexo o Diagnóstico de Maturidade da Gestão, fruto do nosso trabalho. Lembro que se trata de um documento confidencial e por isso não deve ser compartilhado.

Abraços a todos,
xxxxxx

- Não esquecer de anexar versão final do DMG recebido da FNQ