



MELHORES EM  
**GESTÃO**

**REGULAMENTO 2021**

**FNQ**

gestão para transformação



REALIZAÇÃO  
Fundação Nacional da Qualidade

PRESIDENTE EXECUTIVO  
Ronald Martin Dauscha

COORDENAÇÃO FNQ  
Marcela Ferreira Ignez Beltramin

EDIÇÃO E REVISÃO FNQ  
Patrícia Motta

DIAGRAMAÇÃO FNQ  
Kamila Mota

#### SUGESTÕES

Envie sua sugestão ou crítica pelo  
e-mail: [reconhecimento@fnq.org.br](mailto:reconhecimento@fnq.org.br)

Tel.: 55 11 5509-7700  
[www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)

SIGAM NOSSAS REDES SOCIAIS



©2021 FNQ - Fundação Nacional da Qualidade  
Todos os direitos reservados

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

**São Paulo, 4 de janeiro de 2021.**

# SUMÁRIO

CLIQUE NOS ITENS ABAIXO PARA NAVEGAR PELO CONTEÚDO.

**04** DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

**05** CANDIDATURA

**09** ETAPAS DE AVALIAÇÃO

**12** DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE DA GESTÃO (DMG)

**13** JULGAMENTO E FORMAS DE RECONHECIMENTO

**14** DIVULGAÇÃO DO RECONHECIMENTO

**15** COMPROMISSO DAS RECONHECIDAS

**16** PRAZOS DO PROCESSO MELHORES EM GESTÃO®

**17** TAXA DE CANDIDATURA

**18** DISPOSIÇÕES GERAIS

**19** EVIDÊNCIAS

**20** DECLARAÇÃO DE IDONEIDADE E COMPROMISSOS

**21** LISTA DE ORGANIZAÇÕES RECONHECIDAS

**22** BANCA AVALIADORA MELHORES EM GESTÃO 2020



**O presente regulamento institui os requisitos e os procedimentos para o processo de candidatura ao Melhores em Gestão® – ciclo 2021, realizado pela Fundação Nacional da Qualidade.**

## 1. DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

### 1.1 DEFINIÇÃO E OBJETIVOS

Realizado anualmente, o processo de avaliação Melhores em Gestão® reconhece organizações nível classe mundial, que são referência em gestão no Brasil.

Ele visa a estimular o desenvolvimento do País, a promover a melhoria da qualidade da gestão e ao aumento da competitividade das organizações.

De forma geral, o processo de reconhecimento Melhores em Gestão® tem como principais objetivos:

- estimular o desenvolvimento cultural, político, científico, tecnológico, econômico e social do Brasil, por meio da melhoria da gestão das organizações do País;
- fornecer para as organizações um diagnóstico de maturidade da gestão, para um contínuo aperfeiçoamento;
- conceder e divulgar reconhecimento público e notório às organizações contempladas na lista da edição 2021.

### 1.2 BENEFÍCIOS

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

Além disso, destacamos:

- o contato com os Fundamentos da Gestão para Excelência e o entendimento sobre eles;
- a ênfase em uma visão sistêmica da organização com foco em resultados;
- a possibilidade de uma maior cooperação interna, com a mobilização e o comprometimento das pessoas envolvidas;
- a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria da gestão;
- o reconhecimento do mercado e da sociedade.

Candidatar-se a esse reconhecimento representa submeter a organização a uma análise aprofundada de sua gestão, efetuada por avaliadores independentes, capacitados pela Fundação, guiados pelos Princípios de Conduta Ética da FNQ, obtendo-se, ao fim do processo, um Diagnóstico de Maturidade da Gestão (DMG), contendo a pontuação obtida, sumário executivo com a conclusão geral e comentários de pontos fortes e oportunidades de melhoria em relação ao Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), reconhecido internacionalmente.



## 2. CANDIDATURA

### 2.1 INSCRIÇÃO

Para efetuar a inscrição, as organizações candidatas deverão realizar o preenchimento de dados cadastrais da organização, da Autoavaliação da Gestão (conforme o Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão - 21ª edição) e o envio de documentos obrigatórios de elegibilidade via *software* de avaliação SAGE (disponível no portal da FNQ: <https://sage.fnq.org.br/account/login2/?returnurl=%2f>).

A Autoavaliação da Gestão deve ser preenchida com dados do ano vigente. O preenchimento da Autoavaliação também inclui a tabela com a ponderação da pontuação para avaliação da candidata, ou seja, a organização candidata deverá informar os pesos pelos quais deseja ser avaliada em cada Tema dos Fundamentos da Gestão para Excelência, seguindo as regras pré-estabelecidas de pontuação (Quadro de Fundamentos, Temas e Pontuações - vide Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão - 21ª edição, páginas 26 e 27).

O *software* SAGE permite a designação de diferentes usuários para o preenchimento da Autoavaliação, uma vez que os Temas podem exigir que diferentes pessoas da organização sejam envolvidas.

A organização poderá revisar a Autoavaliação pelo SAGE até o término do processo de candidatura, que abrange o envio de informações complementares, conforme descrito no item 2.2. Após a conclusão da candidatura, não será mais possível realizar alterações na Autoavaliação.

Após realizar a Autoavaliação e gerar a devolutiva automática no SAGE, a organização deverá enviar, pelo sistema (*upload* de arquivos), os seguintes documentos obrigatórios, em formato PDF (até 3 MB), para a análise da elegibilidade:

- CNPJ;
- certidão negativa FGTS;
- certidão da dívida ativa da união (nível federal); e
- declaração de idoneidade (modelo anexo a esta publicação, [página 20](#)).

Após o envio dos documentos de elegibilidade, o sistema confirma a solicitação de inscrição da organização ao Prêmio.

**Observação:** até o ciclo de 2019, era cobrada uma taxa para análise de elegibilidade da organização ao Prêmio. A partir do ciclo de 2020, não há mais a cobrança dessa taxa, podendo a organização submeter-se à análise de sua elegibilidade sem custo. Haverá uma taxa única de candidatura para as organizações elegíveis, conforme descrito no item 9.

As organizações participantes de outros processos de reconhecimento administrados pela FNQ terão a possibilidade de se submeter ao reconhecimento Melhores em Gestão®, devendo cumprir os mesmos requisitos descritos para a inscrição.

Sendo assim, para essas organizações, a FNQ fornecerá os arquivos para preenchimento, abrangendo os dados cadastrais, a Autoavaliação da Gestão e os documentos obrigatórios de elegibilidade. Essas informações devem ser enviadas previamente para o gestor do projeto com cópia para [reconhecimento@fnq.org.br](mailto:reconhecimento@fnq.org.br), antes da etapa de visita do processo.

No caso dessas organizações, os documentos de elegibilidade devem ser enviados em formato PDF (até 3MB) até 30 dias após a formalização de interesse em participar do Melhores em Gestão®, para o *e-mail* [reconhecimento@fnq.org.br](mailto:reconhecimento@fnq.org.br).



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

Eventualmente, Avaliadores Líderes designados pela FNQ poderão ser acionados para esclarecer dúvidas referentes a novas candidatas do processo.

O prazo para análise e retorno da elegibilidade é de 5 (cinco) dias úteis, contados a partir do envio dos documentos.

Caso os documentos obrigatórios não sejam regularizados no prazo determinado, a organização não será elegível ao processo de avaliação e reconhecimento do Melhores em Gestão®.

## 2.1.1 RESTRIÇÕES GERAIS À ELEGIBILIDADE

As restrições à elegibilidade se aplicam a todas organizações candidatas ao Melhores em Gestão®.

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

- com instalações da unidade avaliada fora do Brasil, não sendo possível avaliá-la em suas principais funções dentro do território nacional;
- que tenham menos de três (3) anos de existência, ou seja, com data de constituição posterior a 1º de janeiro de 2018;
- com irregularidade fiscal.

### 2.1.1.1 RESTRIÇÕES COMO UNIDADE INDEPENDENTE (AUTÔNOMA) DE UMA ORGANIZAÇÃO

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

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

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

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



## 2.2 ENVIO DE INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES PARA CANDIDATURA

Após a confirmação da elegibilidade, para efetivar a candidatura, a organização deverá fornecer algumas informações complementares.

**O prazo para preenchimento dessas informações complementares via *software* SAGE é de 30 dias contados da data de devolução da elegibilidade.**

Neste momento, a organização será notificada sobre o pagamento da Taxa de Candidatura, conforme valores descritos no item 9, que poderá ser pago via depósito bancário ou boleto.

O processo de avaliação somente terá início após o envio de todas as informações complementares e o pagamento da Taxa de Candidatura. Sendo assim, a falta de alguma informação ou o não pagamento da taxa impede a continuidade no processo de avaliação e reconhecimento.

Também após a confirmação da elegibilidade, a candidata deverá informar três opções de possíveis datas para a visita, de acordo com as informações dos itens 3.3.1 e 8. O período sugerido deve compreender até 32 horas de visita, no entanto, o dimensionamento das horas de visita e da quantidade de avaliadores será feito pela FNQ, de acordo com o porte e a complexidade da organização.

Após serem informadas as sugestões de período de visita, o sistema habilita as funcionalidades para o envio de informações complementares, que compreende a candidata fornecer as informações sobre o seu perfil, seus indicadores estratégicos e operacionais e algumas Evidências.

O Perfil da Organização descreve o seu modelo de negócio, visando a delimitar o escopo da avaliação e a ajustar o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) às especificidades da organização. O Perfil propicia uma visão geral da organização e inclui informações sobre natureza de suas atividades, propósitos, partes interessadas e redes de relacionamento, produtos, processos, concorrência e ambiente competitivo, histórico da busca da excelência e estrutura organizacional.

**Para o preenchimento adequado do Perfil da Organização, deverão ser observadas as orientações contidas na publicação Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão - 21ª edição, páginas 22 a 25. As informações solicitadas deverão ser preenchidas em formato texto e/ou via *upload* de documentos, conforme especificação contida no *software* SAGE para cada informação.**

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

Para apresentação dos indicadores, o SAGE gera uma planilha em Excel para cada grupo de resultados. A organização deve fazer o *download* das planilhas com os indicadores para que sejam preenchidas as informações.

Após o preenchimento das informações sobre os indicadores, a organização deve realizar a importação das planilhas para o *software* SAGE.

As planilhas contêm uma relação de indicadores sugeridos, havendo a possibilidade de inclusão de outros indicadores relevantes para o modelo de negócio da organização. A organização deve informar os indicadores relevantes para o seu modelo de negócio, utilizados por ela.



Para aqueles indicadores listados na planilha e não utilizados pela organização, os campos devem ser deixados em branco.

**IMPORTANTE: não devem ser feitas alterações na estrutura das planilhas, pois isso causa falha na importação dos dados. Sendo assim, não podem ser inseridas ou excluídas linhas ou colunas. Também, para incluir outros indicadores relevantes após os indicadores sugeridos nas planilhas, não se deve deixar linhas em branco, pois linha em branco determina o final da planilha no sistema, não sendo imputadas as informações inseridas após.**

Abaixo, seguem as informações a serem preenchidas sobre os Indicadores Estratégicos e Operacionais.

- SINAL: utilize para identificar a orientação do indicador, como por exemplo, quanto maior melhor (>), quanto menor melhor (<), estabilização em nível aceitável (=).
- E/O: para cada indicador apresentado, informar se ele é estratégico (E), operacional (O) ou ambos (E,O).
- RPI (Requisito de Parte Interessada): utilize o RPI quando existir.
- RC (Referencial Comparativo): utilize o RC apenas quando o resultado for comparável.
- COMENTÁRIOS: utilize para descrever a fórmula do indicador, justificativas sobre pioras, não atendimento ao RPI ou nível inferior ao RC, explicações sobre o sentido da melhoria ou estabilização em nível aceitável, não pertinência de comparação, etc.

Quanto às Evidências, essas deverão ser fornecidas pela organização via *software*. As Evidências são solicitadas por Tema da Gestão e deverão ser apresentadas por *upload* de documentos (formato PDF), conforme descrição da Evidência.

Deverá ser feito o *upload* de um arquivo para cada Evidência solicitada. Esse arquivo pode conter textos descritivos, gráficos, figuras, quadros, tabelas, etc. Algumas Evidências são solicitadas em formato específico, como o de lista.

É importante que a organização se limite a apresentar o que a Evidência solicita. Qualquer tipo de informação adicional não solicitada será desconsiderada pela equipe de avaliadores. Não deverão ser anexados documentos contendo manuais ou arquivos extensos que extrapolem a resposta à evidência solicitada. Além de as informações excedentes serem desconsideradas pelos Avaliadores, isso dificultará a localização da informação pertinente à evidência por parte da banca avaliadora, prejudicando o processo de avaliação.

Anexa a este Regulamento, segue a lista de Evidências solicitadas ([página 19](#)).

As organizações participantes de outros processos de reconhecimento administrados pela FNQ deverão enviar as mesmas informações complementares descritas para a candidatura ao processo do Melhores em Gestão®.

No caso dessas organizações, essas informações deverão ser enviadas para o gestor do projeto com cópia para [reconhecimento@fnq.org.br](mailto:reconhecimento@fnq.org.br), antes da etapa de visita do processo, seguindo os padrões fornecidos pela FNQ. A Taxa de Candidatura é isenta para essas organizações, pois não será realizada uma segunda visita de avaliação.

**IMPORTANTE: após a conclusão da candidatura, serão disponibilizadas duas vagas-cortesia em cursos da FNQ para a organização candidata (de acordo com o Calendário Anual de Cursos da FNQ). Para ter acesso a essas vagas, deverá ser encaminhado e-mail para [reconhecimento@fnq.org.br](mailto:reconhecimento@fnq.org.br). A validade dessas vagas é até 31 de março de 2022.**





## 3. ETAPAS DE AVALIAÇÃO

### 3.1 DESIGNAÇÃO DA BANCA AVALIADORA

O processo de designação da Banca Avaliadora é realizado pela Equipe do Melhores em Gestão® em até 10 (dez) dias úteis após o recebimento das informações complementares.

No caso de organizações participantes de outros processos de avaliação e reconhecimento administrados pela FNQ, a designação de Avaliadores/Especialistas é feita pelo gestor do projeto, de acordo com as regras específicas de cada processo.

As bancas serão compostas de 2 a 4 avaliadores, dependendo do porte e da complexidade da organização. Essa análise e esse dimensionamento são realizados pela Equipe do Melhores em Gestão®.

Cada Banca Avaliadora é composta por 1 Avaliador Líder e de 1 a 3 avaliadores, todos eles especialistas qualificados, provenientes de diversos setores de atividade. A Banca Avaliadora conta com o apoio de um Orientador, que auxilia os membros em dúvidas técnicas durante o processo de avaliação e realiza a revisão do produto final, o Diagnóstico de Maturidade da Gestão (DMG).

Também fazem parte do processo, os Juízes, que participam do processo de decisão sobre o reconhecimento e auxiliam a FNQ em situações especiais.

Todos os membros da Banca Avaliadora (Avaliadores, Avaliadores Líderes, Orientadores e Juízes) atuam de forma voluntária no processo do Melhores em Gestão®.

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

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

Os membros da Banca Avaliadora comprometem-se com o atendimento aos Princípios de Conduta Ética da FNQ.

**Observação: no caso de diferentes Unidades Autônomas que estejam participando do mesmo ciclo de avaliação, sempre que possível, será designado o mesmo Orientador para essas unidades, a fim de se garantir o alinhamento dos processos corporativos. Os Orientadores apoiam diversas bancas avaliadoras durante o ciclo.**

### 3.2 ANÁLISE PRÉVIA

Nessa etapa, os avaliadores têm acesso às informações preenchidas e enviadas pela Candidata, referentes à Autoavaliação, ao Perfil da Organização, aos indicadores estratégicos e operacionais e às Evidências.

Sendo assim, a Banca Avaliadora analisa as informações, verifica possíveis inconsistências e realiza uma análise prévia, como forma de preparação para a etapa de visita.

O Orientador também tem acesso às informações apresentadas pela organização para poder entender melhor o perfil da organização e ter informações prévias para orientar as bancas avaliadoras.

Toda a comunicação entre candidata e avaliador poderá ser feita a partir da etapa de análise prévia, sempre com cópia para a Equipe do Melhores em Gestão® ([reconhecimento@fnq.org.br](mailto:reconhecimento@fnq.org.br)).

No caso de participantes de outros processos de reconhecimento administrados pela FNQ, a análise das informações enviadas durante a candidatura é feita conforme cronograma e diretrizes de cada processo, servindo de subsídio para a realização da visita específica do processo.



### 3.3 ETAPA DE VISITA (ENTREVISTAS DE AVALIAÇÃO)

Todas as organizações Candidatas do Melhores em Gestão® devem realizar a etapa de visita (entrevistas de avaliação).

No ciclo de 2020, devido às condições impostas pela pandemia da COVID-19, as visitas foram realizadas de forma virtual. Para o ciclo de 2021, será mantido o mesmo formato de visita, pois entende-se que a necessidade de distanciamento social pode perdurar por mais algum tempo ao longo do ano.

Caso haja alguma mudança nesse cenário e seja possível realizar visita presencial com segurança para todas as partes envolvidas, a FNQ reavaliará a situação e emitirá comunicado a respeito. No entanto, a modalidade de visita prevista para este ciclo de 2021 é virtual.

Para a realização da visita, o Avaliador Líder enviará, via *software SAGE*, uma agenda prévia para a Candidata. A Candidata deverá validar ou sugerir alterações em relação à agenda proposta, as quais deverão ser enviadas para o Avaliador Líder, por *e-mail*.

Inicia-se, então, o planejamento da visita, no qual o Avaliador Líder e o representante da Candidata realizam, em conjunto, a logística dessa etapa, que, na modalidade virtual, abrange a escolha da ferramenta a ser utilizada (preferencialmente, a de uso da candidata, por questões de segurança, a fim de garantir o sigilo das informações e o controle da reunião por parte das candidatas), testes da ferramenta e plano de contingência (escolha de ferramenta opcional, em caso de falhas da primeira, por exemplo). Nesse momento, o contato entre a Candidata e os Avaliadores é realizado diretamente, para as providências relacionadas à visita.

A partir do momento em que a Candidata tiver conhecimento dos nomes e da origem dos avaliadores, pode solicitar a substituição de algum deles, desde que existam justificativas plausíveis e aceitas pela FNQ.

Todas as eventuais despesas decorrentes da etapa de visita às instalações são por conta da Candidata.

Todos os avaliadores participam da visita. O período de visita pode chegar até 32 horas de avaliação, dependendo do porte e complexidade da organização. A visita virtual poderá ser realizada em dias consecutivos ou intercalados, desde que aconteçam no intervalo de até 10 dias úteis e as entrevistas podem ser realizadas em período integral ou períodos específicos (manhã ou tarde). No final da visita, a Banca Avaliadora fará o consenso da avaliação e iniciará a construção do relatório.

O período da visita deverá ser agendado com antecedência mínima de 20 dias após a designação da Banca Avaliadora, para que os avaliadores possam realizar a análise prévia e a definição da agenda e para que haja tempo hábil para as providências relacionadas à visita pela candidata. Portanto, no momento de enviar as sugestões de período de visita, conforme consta no item 2.2, a organização deve estimar esse período de antecedência, sendo que as datas informadas poderão sofrer alteração, caso não se cumpra essa antecedência mínima ou caso seja necessária a conciliação das agendas entre Candidata e Banca Avaliadora.

**IMPORTANTE: as visitas no processo do Melhores em Gestão® terão data-limite de 05/11/2021, conforme apontado no item 8.**



Somente serão realizadas entrevistas relativas às instalações da Candidata, não podendo haver entrevistas relativas às instalações de clientes e fornecedores. Após a etapa de visita, a Banca Avaliadora alimentará o sistema com a pontuação final da avaliação.

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

No caso de organizações participantes de outros processos de reconhecimento administrados pela FNQ, não será realizada uma segunda visita de avaliação pelo Melhores em Gestão®. No entanto, durante a visita de cada processo, os Avaliadores/Especialistas devem incluir pontos de verificação padrão do processo do Melhores em Gestão® e, se aplicável, abordá-los no DMG resultante do processo.

Serão consideradas para o processo do Melhores em Gestão®, as pontuações finais registradas pelo Especialista na visita de avaliação de cada processo. Para isso, é necessário que a pontuação final seja entregue à Equipe do Melhores em Gestão® até o dia **15/11/2021**. Dessa forma, a visita programada em outros processos deve prever essa data-limite para a entrega da pontuação final.

**Observação:** em virtude da pandemia da COVID-19 e dos seus reflexos na economia durante o ano de 2020, a FNQ entende que podem haver alguns impactos na avaliação de Resultados das organizações. Em todos os ciclos de avaliação, a FNQ emite uma Nota Técnica para a Banca Avaliadora, com orientações sobre as considerações que devem ser observadas na avaliação. Essa orientação será definida pelo Núcleo Técnico em momento oportuno, de forma que sejam consideradas as variáveis envolvidas na questão da pandemia da COVID-19 para uma avaliação justa e correta de todas as organizações.



## 4. DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE DA GESTÃO (DMG)

Ao término do processo de avaliação, as candidatas do Melhores em Gestão® receberão como produto final o Diagnóstico de Maturidade da Gestão (DMG). Esse produto contém as pontuações obtidas pela organização após a visita, detalhadas por Fundamento, Tema, Etapa do PDCL e Fatores de Resultados; o nível de maturidade global em que se encontra; gráficos com os resultados da organização; Sumário Executivo, contendo a visão geral do estágio de maturidade da organização e comentários de pontos fortes e oportunidades de melhoria em relação ao Modelo de Excelência da Gestão® (MEG).

O DMG é elaborado pelo Avaliador Líder com o apoio dos demais avaliadores, sendo finalizado após a revisão técnica do Orientador.

A previsão de entrega do DMG é de 20 dias contados a partir do término do período de visita.

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

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

No caso de organizações participantes de outros processos de avaliação e reconhecimento administrados pela FNQ, o DMG seguirá o formato definido no processo correspondente e será entregue de acordo com o cronograma pré-estabelecido.

**IMPORTANTE: após a divulgação oficial do reconhecimento, até março de 2022, a FNQ disponibilizará para as organizações participantes dados comparativos de seu resultado em relação às organizações reconhecidas na lista do Melhores em Gestão® e a todas as organizações participantes do ciclo.**



## 5. JULGAMENTO E FORMAS DE RECONHECIMENTO

A Equipe do Melhores em Gestão® receberá as pontuações finais pós-visita de todas as organizações participantes do ciclo e, com base no desempenho, definirá uma faixa de corte, ou seja, a pontuação mínima para o reconhecimento.

As organizações que obtiverem essa pontuação final mínima serão elegíveis ao reconhecimento para compor a lista das Melhores em Gestão®.

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

Para se chegar ao nome das organizações vencedoras, a FNQ pode realizar consultas das Candidatas nos registros de órgãos oficiais. As verificações podem incluir o Ministério da Fazenda e a Secretaria da Receita Federal, o Ministério da Justiça e os órgãos do Poder Judiciário na jurisdição da Candidata (inclusive atendimento aos regulamentos referentes à proteção ambiental, saúde ocupacional e segurança pública), a Polícia Federal, o Ministério do Trabalho e suas Delegacias Regionais e os órgãos de Defesa do Consumidor. O Ministério Público Federal e o Tribunal de Contas da União também poderão ser consultados quanto aos questionamentos em relação a órgãos da administração pública.

Em relação às organizações participantes de outros processos de reconhecimento administrados pela FNQ, serão apresentadas aos Juízes, as mesmas informações solicitadas no processo do Melhores em Gestão®. Essa medida visa a garantir a isonomia do processo de julgamento.

Durante a Reunião de Juízes, serão analisadas as informações acerca das organizações pré-selecionadas pela FNQ, que atingiram a pontuação mínima. Os Juízes avaliam informações como pontuações, homogeneidade de atendimento aos Fundamentos e ausência de fatos sobre a organização que possam comprometer o processo de reconhecimento, tais como: práticas desabonadoras, fatos que atentem contra a idoneidade e lisura da organização, fatos que representem negligência com as partes interessadas, riscos que afetem a continuidade do negócio e ocorrência de acidentes fatais ou graves com colaboradores próprios e de terceiros (histórico dos últimos três anos). Tais fatos podem ser critérios excludentes ou de rebaixamento da categoria de reconhecimento, de acordo com a análise dos Juízes.

Dessa forma, a lista de organizações vencedoras será definida pela Banca de Juízes.

Na data da reunião de Juízes, pode ser realizado contato telefônico com o Representante de contato da organização, para esclarecimentos imediatos que se fizerem necessários.

Após a decisão da FNQ e da Banca de Juízes, o(s) nome(s) da(s) organização(ões) vencedora(s) do Melhores em Gestão® é(são) comunicado(s) ao Conselho Curador da FNQ.

A lista das Melhores em Gestão® apresentará 3 (três) categorias de reconhecimento, sendo elas Ouro, Prata e Bronze, contemplando todas as organizações selecionadas. Cada categoria trará os nomes das vencedoras em ordem alfabética. A lista poderá ser estratificada por porte, setor e região ou outras formas de estratificação.

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

Como forma de simbolizar o reconhecimento, as organizações Ouro, Prata e Bronze receberão um troféu e certificado com indicação do reconhecimento daquele ciclo.

Ressalta-se, contudo, que o projeto de *design* do troféu e do certificado é de propriedade exclusiva da FNQ, sendo proibida a sua reprodução. Para esclarecimentos sobre o assunto, contate a FNQ pelo e-mail [reconhecimento@fnq.org.br](mailto:reconhecimento@fnq.org.br).

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



## 6. DIVULGAÇÃO DO RECONHECIMENTO

As organizações contempladas na lista do Melhores em Gestão® serão convidadas para participar de um evento, organizado pela FNQ, no qual será realizado o anúncio do reconhecimento. Somente neste encontro serão revelados os reconhecimentos Ouro, Prata e Bronze.

O formato e o local serão definidos e informados oportunamente pela FNQ.

As organizações da lista do Melhores em Gestão® podem solicitar a participação da FNQ em eventos específicos que venham a realizar para celebrar ou divulgar o reconhecimento. As despesas decorrentes dessa participação nesses eventos serão por conta da organização.

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

No caso de evento em formato presencial, as despesas com o deslocamento para a solenidade de divulgação do reconhecimento são cobertas pelas organizações reconhecidas no ciclo.

No planejamento desta solenidade, a equipe do Melhores em Gestão avaliará a situação da pandemia da COVID-19 e a possibilidade de realização de evento presencial.

**IMPORTANTE: logo após o encontro, as organizações receberão o selo “Melhores em Gestão®”, o qual somente poderá ser utilizado pela Candidata reconhecida, caracterizada na Candidatura, ou seja, não deve ser aplicada pelas unidades, *holdings* ou demais filiais não reconhecidas.**



## 7. COMPROMISSO DAS RECONHECIDAS

As organizações reconhecidas assumem o compromisso de disseminar seus conhecimentos e resultados, colaborando com a FNQ nesta importante missão.

Com isso, comprometem-se a:

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

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

**Observação 2:** na impossibilidade de a empresa realizar uma das ações propostas acima, a mesma deverá informar a FNQ e comprometer-se a propor outra ação de disseminação de seus conhecimentos e resultados, contribuindo com a missão da FNQ.

**Observação 3:** devido ao cenário da pandemia da COVID-19, as ações propostas poderão ser realizadas em formato virtual, fazendo-se os devidos ajustes.



## 8. PRAZOS DO PROCESSO MELHORES EM GESTÃO®

Desde o ciclo de 2019, o processo está sendo realizado sem um cronograma fixo, diferente de como era feito nas edições anteriores.

A partir de 1 de março de 2021, as organizações poderão iniciar o processo de inscrição ao ciclo de 2021, escolhendo o melhor período para realizar cada etapa, inclusive a de visita às instalações.

No entanto, há alguns prazos entre as etapas e datas-limite, como forma de garantir a finalização do processo de todas as organizações candidatas dentro do período estipulado para o reconhecimento. Abaixo, seguem as etapas com os respectivos prazos e datas-limite, quando aplicável:

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 de avaliação	até 32 horas	05/nov
Preenchimento da pontuação final	10 dias após o encerramento da visita	15/nov
Entrega do DMG às candidatas	20 dias após visita	25/nov
Definição e validação das organizações reconhecidas	Dez/2021 a Jan/2022	28/01/2021
Encontro de divulgação do reconhecimento	Mar/2022	

Para uma melhor estimativa dos prazos e cumprimento das datas-limite, a FNQ recomenda que todo o processo de candidatura (autoavaliação, elegibilidade, envio de informações complementares para candidatura e pagamento da taxa de candidatura) seja finalizado até 24 de setembro de 2021.





## 9. TAXA DE CANDIDATURA

As taxas de candidatura em 2021 são:

<b>GRANDES EMPRESAS (ACIMA DE 500 COLABORADORES)</b>	<b>R\$ 20.600,00 (VINTE MIL E SEISCENTOS REAIS)</b>
<b>MÉDIAS EMPRESAS (DE 101 A 500 COLABORADORES)</b>	<b>R\$ 12.400,00 (DOZE MIL E QUATROCENTOS REAIS)</b>
<b>PEQUENAS EMPRESAS (DE 1 A 100 COLABORADORES)</b>	<b>R\$ 5.800,00 (CINCO MIL E OITOCENTOS REAIS)</b>

Política de descontos para participação no Melhores em Gestão®:

- organizações filiadas à FNQ: 10% de desconto;
- organizações filiadas que participaram de um ou mais ciclos entre 2016 e 2020: 20% de desconto;
- empresas participantes de um ou mais ciclos do PNQ/Melhores em Gestão® entre 2016 e 2020: 10% de desconto;
- filiados participantes pela primeira vez do Melhores em Gestão®: 50% de desconto.

Conforme mencionado no item 3.3, as visitas de avaliação do ciclo de 2021 serão realizadas em formato virtual. Se, por ventura, houver alguma mudança significativa no cenário da pandemia da COVID-19 e houver a possibilidade de visita presencial, as despesas e a logística relacionadas à visita às instalações, referentes a passagens, estadias, locomoção, internet e refeições para a Banca Avaliadora serão por conta das Candidatas. **Essas despesas não estão inclusas na Taxa de Candidatura.** Da mesma forma, o processo de reembolso de despesas dos avaliadores será tratado diretamente pela Candidata com os avaliadores, seguindo regras da FNQ.

Para pagamento da Taxa de Candidatura, a organização deverá solicitar o boleto e o recibo de pagamento pelo *e-mail* [reconhecimento@fnq.org.br](mailto:reconhecimento@fnq.org.br). O comprovante de pagamento deve ser enviado ao mesmo *e-mail* ([reconhecimento@fnq.org.br](mailto:reconhecimento@fnq.org.br)).

**IMPORTANTE: no caso de desistência do processo de avaliação pela organização candidata antes da visita, independente do motivo da decisão, a FNQ restituirá 85% do valor pago da Taxa de Candidatura e 15% será retido como taxa administrativa do processo. Para desistência durante ou ao término da visita, não há possibilidade de qualquer restituição desse valor.**



## 10. DISPOSIÇÕES GERAIS

- Para uma melhor compreensão deste Regulamento, recomenda-se o uso das publicações “Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) - Guia de Referência da Gestão para Excelência - 21ª edição” e “Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) - Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão - 21ª edição”, disponíveis para aquisição no portal da FNQ.
- A candidatura ao Melhores em Gestão® não implica qualquer outro vínculo ou obrigação com a FNQ, por exemplo, filiação. A participação no processo é aplicável a qualquer organização, independentemente do seu porte, setor ou histórico de participação no Melhores em Gestão®, desde que atendam aos requisitos de elegibilidade.
- A candidatura ao processo do Melhores em Gestão® implica na concordância da organização com os requisitos descritos neste Regulamento.
- Todas as informações consideradas públicas, geradas pela organização Candidata, poderão ser instrumento de análise para os avaliadores e Juízes.
- Os nomes das Candidatas, as informações constantes no Diagnóstico de Maturidade da Gestão e as informações sobre a pontuação obtida são considerados sigilosos e, portanto, tratados de forma confidencial. As informações estarão disponíveis somente para aqueles diretamente envolvidos no processo de avaliação das Candidatas.
- A divulgação do reconhecimento será feita no portal da FNQ - [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br); em edição especial da *newsletter*; em ações especiais nas redes sociais. As organizações reconhecidas terão automaticamente o reconhecimento divulgado nas mídias proprietárias da FNQ. As demais organizações participantes e não reconhecidas não têm seus nomes divulgados.
- A FNQ reserva-se o direito de publicar a lista de empresas reconhecidas em outras mídias digitais e/ou impressas, em parceria ou não com outras instituições e empresas de mídia.
- As informações referentes a indicadores disponibilizadas pelas organizações no processo poderão ser utilizadas pela FNQ em estudos e publicações, sem que seja divulgado o nome da empresa em questão.
- Em caso de situações não previstas neste Regulamento, a Fundação Nacional da Qualidade tomará as providências cabíveis em cada uma delas, de acordo com critérios próprios, condizentes com os seus Princípios de Conduta Ética e, caso necessário, acionará a Banca de Juízes.



# EVIDÊNCIAS

Ações	Fundamento/Tema
	<b>PENSAMENTO SISTÊMICO - - Alinhamento</b>
	Descrição do Modelo de Gestão da organização
	Correlação entre os Indicadores Estratégicos e os de Processo
	<b>COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS- - Requisitos das Partes Interessadas</b>
	Listagem das necessidades e expectativas das Partes Interessadas, assim como os respectivos requisitos
	<b>APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO- - Aperfeiçoamento</b>
	Descrição do Processo de Aprendizado
	<b>APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO- - Competências Essenciais</b>
	Listagem das Competências Essenciais
	<b>APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO- - Gestão do Conhecimento</b>
	Listagem dos conhecimentos mais importantes para a realização da Missão e respectivas estratégias
	<b>LIDERANÇA TRANSFORMADORA- - Governança</b>
	Descrição do Modelo de Governança da Organização, incluindo os principais riscos identificados
	<b>LIDERANÇA TRANSFORMADORA- - Cultura Organizacional</b>
	Listagem dos aspectos culturais favoráveis e não favoráveis à obtenção dos resultados
	Descrição da Cultura desejada, considerando a Visão estabelecida no Plano Estratégico
	<b>LIDERANÇA TRANSFORMADORA- - Olhar para o Futuro</b>
	Descrição do Plano Estratégico, incluindo os objetivos estratégicos e respectivos indicadores
	<b>ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS- - Gestão por Processos</b>
	Descrição da Cadeia de Valor (níveis 0 e 1) e respectivos indicadores de desempenho, incluindo principais macroprocessos (nível 0) e principais processos (desdobrados dos macroprocessos – nível 1) assim como os principais indicadores de desempenho, tanto para os macroprocessos como para os processos
<b>Ações</b>	<b>Fundamento/Tema</b>



# DECLARAÇÃO DE IDONEIDADE E COMPROMISSOS

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

(Utilizar papel timbrado do órgão Candidato)

## DECLARAÇÃO DE IDONEIDADE E COMPROMISSOS - ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

\_\_\_\_\_ (nome do órgão público), por seu representante legal abaixo assinado, declara, para os fins de direito, que inexistem quaisquer débitos em mora ou situação de inadimplência com o Tesouro ou qualquer órgão ou entidade da Administração Pública Federal, Estadual e Municipal, e que cumpre plenamente as determinações legais a que está submetido, bem como as exigências dos órgãos de fiscalização e controle, concordando ainda com todas as condições e compromissos expressos neste Regulamento do Melhores em Gestão®.

\_\_\_\_\_  
(local e data)

\_\_\_\_\_  
(assinatura)

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

(Utilizar papel timbrado da organização Candidata)

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

\_\_\_\_\_ (nome da organização), por seu representante legal abaixo assinado, declara, para os fins de direito, que cumpre plenamente todas as obrigações societárias, estatutárias, ambientais, tributárias, previdenciárias, trabalhistas, contratuais ou de qualquer natureza que, de forma líquida e certa, lhes são legalmente exigidas, concordando ainda com todas as condições e compromissos expressos neste Regulamento do Melhores em Gestão®.

\_\_\_\_\_  
(local e data)

\_\_\_\_\_  
(assinatura)



# LISTA DE ORGANIZAÇÕES RECONHECIDAS

***A lista abaixo traz as organizações reconhecidas no processo de avaliação Melhores em Gestão®, consideradas as Melhores em Gestão do Brasil.***

## **2019**

- Copel Distribuição (PRATA)
- Turbo Brasil Serviços em Turbinas (PRATA)
- Companhia Paulista de Força e Luz (BRONZE)
- Companhia Jaguari de Energia (BRONZE)
- Companhia Piratininga de Força e Luz (BRONZE)
- RGE Sul (BRONZE)
- MIP Engenharia (BRONZE)

## **2018**

- Brasal Refrigerantes (DESTAQUE DA LISTA DAS MELHORES EM GESTÃO)
- Copel Distribuição (DESTAQUE DA LISTA DAS MELHORES EM GESTÃO)
- Ultragaz – Depósito Ribeirão Preto (DESTAQUE DA LISTA DAS MELHORES EM GESTÃO)
- Copel Telecomunicações
- Sabesp – Unidade de Negócio Sul
- Turbo Brasil Serviços em Turbinas

## **2017**

- Copel Distribuição (DESTAQUE DA LISTA DAS MELHORES EM GESTÃO)
- Sabesp - Unidade de Negócio Centro (DESTAQUE DA LISTA DAS MELHORES EM GESTÃO)
- Senac RS (DESTAQUE DA LISTA DAS MELHORES EM GESTÃO)
- Cia Ultragaz - Mercado Domiciliar ISP
- Copel Telecom
- EDP Unidade de Distribuição
- FUCAPE
- Sabesp - Unidade de Negócio Leste
- Sabesp - Unidade de Negócio Sul
- Turbo Brasil
- Volvo Caminhões



# BANCA AVALIADORA MELHORES EM GESTÃO 2020

## **JUÍZES**

Carlos Eduardo Lessa Brandão

José Cláudio Silva dos Santos

Luis Fernando Cassinelli

Marcos Vasconcellos

## **ORIENTADORES**

Cesarino Carvalho Junior

Ricardo Motta

Sérgio Schaumlöeffel

## **AVALIADORES LÍDERES**

Antonio João Correia Barata

Gelson Renan Tavares Pinto

Gilmar Antonio Casagrande

Magali De Melo Ribeiro Vernes

Nadia Corso

Sergio Sabino De Carvalho

## **AVALIADORES**

Acácia Branca Seco Ferreira

Airton Maria

Ana Maria De Campos Rocha

Dempsey Freitas Pereira Junior

Emerson Ricardo Furlaneto

Etienne Unias De Vasconcelos

Francia Carminate Ferreira Alkimim Rosa

Giselli De Paula Ducca

Helmuth Berger Neto

Jeferson Roberto Lima Pereira

Marcos Antonio Rodrigues Massaro

Mauro Sergio Sguerra Paganotti

Priscila Miranda De Oliveira

Rosa Maria Back Bernardes

Silvio Bitencourt Da Silva

# FNQ

gestão para transformação

SIGAM NOSSAS REDES SOCIAIS



Tel.: 55 11 5509-7700  
Site: [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)