



REGULAMENTO MELHORES EM GESTÃO

2025

CRÉDITOS

REALIZAÇÃO

Fundação Nacional da Qualidade

PRESIDENTE EXECUTIVO

Ronald Martin Dauscha

COORDENAÇÃO FNQ

Caterine Berganton

EDIÇÃO, LAYOUT, DIAGRAMAÇÃO E REVISÃO FNQ

Patrícia Motta



Regulamento do Melhores em Gestão 2025
abril/2025

Criada em 1991, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) se consolidou como um marco no movimento pela excelência da gestão, reunindo milhares de pessoas em rede, para disseminar a causa e colocar as organizações brasileiras e o País na rota da competitividade mundial. São vários os avanços desde sua criação. Nossas empresas estão cada dia mais conscientes de seu papel evolutivo diante dos cenários em constante mudança, voltadas ao aumento da qualidade e da produtividade e ao desenvolvimento da sociedade.

SUMÁRIO

CLIQUE NOS ITENS ABAIXO PARA NAVEGAR PELO CONTEÚDO.

[04 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES](#)

[05 CANDIDATURA](#)

[10 ETAPAS DE AVALIAÇÃO](#)

[14 DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE DA GESTÃO \(DMG\)](#)

[15 JULGAMENTO E FORMAS DE RECONHECIMENTO](#)

[17 DIVULGAÇÃO DO RECONHECIMENTO](#)

[18 COMPROMISSO DAS RECONHECIDAS](#)

[19 PRAZOS DO PROCESSO MELHORES EM GESTÃO®](#)

[20 TAXA DE CANDIDATURAS](#)

[21 DISPOSIÇÕES GERAIS](#)

[22 EVIDÊNCIAS](#)

[23 DECLARAÇÃO DE IDONEIDADE E COMPROMISSOS](#)

[24 LISTA DE ORGANIZAÇÕES RECONHECIDAS](#)

[26 BANCA AVALIADORA MELHORES EM GESTÃO 2024](#)

1. DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

O presente regulamento institui os requisitos e os procedimentos para o processo de candidatura ao Melhores em Gestão® - ciclo 2025, realizado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

1.1 DEFINIÇÃO E OBJETIVOS

O Melhores em Gestão® é um reconhecimento anual da FNQ (Fundação Nacional da Qualidade), que destaca organizações com gestão de excelência e alto desempenho. Seu objetivo é fomentar a melhoria contínua da gestão empresarial e aumentar a competitividade no Brasil.

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 participantes um diagnóstico de maturidade da gestão, para um contínuo aperfeiçoamento;
- conceder e divulgar reconhecimento público e notório às organizações contempladas.

1.2 BENEFÍCIOS

Ao participar do processo de reconhecimento, a organização recebe informações e orientações para aprimorar 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;
- 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 interessadas deverão realizar o preenchimento de dados cadastrais da organização, e o envio de documentos obrigatórios de elegibilidade via software de avaliação SAGE (disponível no site da FNQ a partir de maio de 2025). [Clique aqui](#).

A organização deverá enviar, pelo sistema (*upload* de arquivos), os seguintes documentos obrigatórios, agrupados em um único arquivo em formato PDF (até 3 MB), para a análise da elegibilidade:

- CNPJ;
- Certidão Negativa de Débitos Federal;
- Certidão Negativa de Débitos Estadual;
- Certidão Negativa de Débitos Municipal;
- Certidão Negativa de Débitos Trabalhista;
- Certidão Negativa de Débitos FGTS (regularidade);
- Certidão Negativa de Débitos Inabilitado (CPF);
- Certidão Negativa de Débitos Inidôneo (CPF e CNPJ);
- CEIS - Cadastro de Empresas Inidôneas e Suspensas (CPF e CNPJ);
- Cadastro Nacional de Condenações Cíveis por Ato de Improbidade Administrativa e Inelegibilidade (CPF e CNPJ);
- Estatuto/Contrato Social.

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

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 e os documentos obrigatórios de elegibilidade. Essas informações devem ser enviadas previamente para o gestor do projeto com cópia para reconhecimento@fnq.org.br, antes da etapa de visita do processo. Caso a organização já cumpra alguns dos requisitos no processo original, serão solicitados somente os requisitos adicionais necessários para o processo do Melhores em Gestão®.

No caso dessas organizações, os documentos de elegibilidade devem ser enviados em formato PDF (até 3MB) até 15 dias após a formalização de interesse em participar do Melhores em Gestão®, para o e-mail 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.

2. CANDIDATURA

A organização, também, poderá receber uma notificação por e-mail solicitando ajustes na documentação enviada ou documentação complementar, devendo realizar novo envio.

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

O prazo para análise e retorno da elegibilidade, pela FNQ, 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 2022;
- 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.

2. CANDIDATURA

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.

IMPORTANTE: as organizações que participarem de mentorias com a FNQ, somente poderão se candidatar ao Melhores em Gestão® no ciclo seguinte do Prêmio, considerando o término da mentoria. Tal medida se deve à necessidade de haver um intervalo entre as avaliações para garantir a isenção da FNQ no processo do Melhores em Gestão®.

2.2 CANDIDATURA E ENVIO DE INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

Após a confirmação da elegibilidade, para efetivar a candidatura, a organização deverá preencher a Autoavaliação e fornecer algumas informações complementares, também via sistema SAGE.

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.

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 - 22ª edição, páginas 26 e 27).

A organização poderá revisar a Autoavaliação pelo SAGE até o término do processo de candidatura, que abrange o envio de todas as informações complementares, conforme descrito abaixo. Após a conclusão da candidatura, não será mais possível realizar alterações na Autoavaliação.

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

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.

2. CANDIDATURA

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 envio das informações do Perfil da Organização, deverão ser observadas as orientações contidas na publicação Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão - 22ª edição, páginas 20 a 25. Deverá ser realizado o upload de um único arquivo contendo todas as informações do Perfil da Organização.

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 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.

A organização deve informar os indicadores relevantes para o seu modelo de negócio, utilizados por ela.

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.

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 piores, 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.

2. CANDIDATURA

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 22](#)).

As organizações participantes de outros processos de reconhecimento administrados pela FNQ deverão verificar quais informações adicionais serão exigidas para a participação 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, antes da etapa de visita do processo, seguindo os padrões fornecidos pela FNQ.

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 e da sugestão de datas para visita.

No caso de organizações participantes de outros processos de avaliação e reconhecimento administrados pela FNQ, não será feita a designação de nova Banca de Avaliadores.

As bancas serão compostas por até seis 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 um Avaliador Líder e até cinco 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.

No caso de organizações participantes de ciclos anteriores, sempre que possível, é mantido um avaliador do ciclo anterior, como forma de acompanhar o histórico e a evolução da organização.

3. ETAPAS DE AVALIAÇÃO

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 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.

3.3 ETAPA DE VISITA (ENTREVISTAS DE AVALIAÇÃO)

Todas as organizações Candidatas do Melhores em Gestão® passarão pela etapa de visita (entrevistas de avaliação).

Para o ciclo de 2025, teremos a possibilidade de visita presencial ou híbrida. Nessa segunda modalidade, a visita é realizada virtualmente pelos avaliadores e o Avaliador Líder, juntamente com um avaliador da equipe, conduzirá um dia de visita presencial à organização para realizar entrevista com a Diretoria e avaliar pontos específicos que necessitem ser verificados presencialmente.

Para a realização da visita, o Avaliador Líder enviará 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 híbrida, 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). No caso da visita presencial, a organização candidata deverá providenciar a passagem e hospedagem dos avaliadores e outros detalhes logísticos, observando-se as orientações da FNQ (documento “Orientações Gerais”, enviado pela Equipe do Melhores em Gestão®). 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.

3. ETAPAS DE AVALIAÇÃO

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 dez 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. No caso da visita presencial, para a logística, deverá ser considerado um dia a mais no fim da visita, que será utilizado pela Banca Avaliadora para consenso da avaliação e início da construção do relatório, que deverão ser realizados no hotel. Os avaliadores chegarão aos seus destinos no dia anterior ao início da visita.

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 (ferramenta virtual ou logística presencial). 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, para seu término, de 17/10/2025, conforme apontado no item 8.

Somente serão visitadas ou realizadas entrevistas virtuais 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.

Em caso de visita presencial, o processo de reembolso de despesas acontecerá entre candidata e Avaliadores, seguindo diretrizes da FNQ (documento “Orientações Gerais”).

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

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 27/10/2025**. Dessa forma, a visita programada em outros processos deve prever essa data-limite para a entrega da pontuação final.

3. ETAPAS DE AVALIAÇÃO

Observação: em virtude da pandemia da COVID-19 e dos seus reflexos na economia durante os anos de 2020 e 2021, a FNQ entende que ainda podem haver alguns impactos na avaliação de Resultados das organizações para séries históricas mais longas. 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 é definida pelo Núcleo Técnico, 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 entrega do DMG acontecerá após a reunião de juízes.

ATENÇÃO: após o recebimento do Diagnóstico de Maturidade da Gestão (DMG), caso haja alguma dúvida 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 e Orientador participantes 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.

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, pelo menos). 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 reconhecidas será definida pela Banca de Juízes.

As organizações selecionadas para a Banca de Juízes poderão receber solicitação de informações adicionais por e-mail, que sejam consideradas pertinentes para a decisão dos Juízes, devendo apresentar as informações solicitadas dentro do prazo definido, a fim de que possam ser analisadas na Reunião de decisão da Banca de Juízes.

5. JULGAMENTO E FORMAS DE RECONHECIMENTO

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, os quais não puderam ser esclarecidos anteriormente.

Após a decisão da FNQ e da Banca de Juízes, o(s) nome(s) da(s) organização(ões) reconhecida(s) no Melhores em Gestão® é(são) comunicado(s) ao Conselho Curador da FNQ.

A lista das Melhores em Gestão® apresentará três categorias de reconhecimento, sendo elas Ouro, Prata e Bronze, contemplando todas as organizações selecionadas, que podem ser estratificadas em outras subcategorias, como porte, setor e região ou outras. Os critérios para o enquadramento em cada categoria são a faixa de pontuação em que a organização se encontra, baseada na pontuação mínima para o reconhecimento (faixa de corte), além dos critérios já mencionados de homogeneidade de atendimento aos Fundamentos da Excelência e ausência de fatos que possam comprometer o reconhecimento. Cada categoria trará os nomes das reconhecidas em ordem alfabética. Vale ressaltar que a pontuação mínima para o reconhecimento pode variar de acordo com a estratificação, por exemplo, pontuações diferentes para pequenas, médias e grandes empresas.

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

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 E CERIMÔNIA DE RECONHECIMENTO

A FNQ anuncia publicamente, na primeira quinzena de 2025, o nome das empresas reconhecidas em um evento online. Somente nesse encontro serão reveladas as empresas reconhecidas e em qual categoria (ouro, prata ou bronze) 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.

CERIMÔNIA DE RECONHECIMENTO - CICLO 2025

Na segunda quinzena de novembro, será realizada a entrega do troféu às empresas reconhecidas no ciclo de 2025, em um evento presencial. As organizações reconhecidas no Melhores em Gestão® podem, também, 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.

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.

IMPORTANTE: as despesas com o evento Cerimônia de Premiação são cobertas pelas reconhecidas sendo que os valores e itens incluídos serão rateados entre essas organizações, limitado a 50% da taxa de candidatura vigente para o porte da organização, por meio de recibo de Reembolso de Despesas.

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 das Boas Práticas no portal da FNQ;
- 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 participantes serão responsáveis pelos custos com deslocamentos para o evento.
- participar de webinars ou outros eventos da FNQ, que compreendem palestras/bate-papos gratuitos realizados 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, identificar as melhores práticas para disseminação nas plataformas 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: as ações propostas poderão ser realizadas em formato virtual, fazendo-se os devidos ajustes.

8. PRAZOS DO PROCESSO MELHORES EM GESTÃO®

A partir de 13 de maio de 2025, as organizações poderão iniciar o processo de inscrição ao ciclo de 2025, escolhendo o melhor período para realizar cada etapa, inclusive a de visita.

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	PRAZOS	DATA-LIMITE
Envio de documentos de elegibilidade	NA	18 de julho
Análise de elegibilidade	5 dias úteis	25 de julho
Preenchimento da Autoavaliação da Gestão (a partir de maio de 2025)	disponível a partir de 27 de maio de 2025	25 de agosto
Envio de informações complementares para candidatura e pagamento da taxa de candidatura	30 dias após a devolução da elegibilidade	25 de agosto
Designação da Banca Avaliadora pela FNQ	10 dias úteis após entrega das informações complementares	8 de setembro
Análise prévia pela Banca Avaliadora e planejamento da visita junto às candidatas	20 dias após a designação	28 de setembro
Visita de avaliação	até 32 horas	17 de outubro
Preenchimento da pontuação final	10 dias após o encerramento da visita	27 de outubro*
Definição e validação das organizações reconhecidas	novembro de 2025	data a definir
Entrega do DMG às candidatas	novembro de 2025	data a definir
Encontro de divulgação do reconhecimento	novembro de 2025	data a definir

*para visitas na semana de 13 a 17 de outubro de 2025

Para uma melhor estimativa dos prazos e cumprimento das datas-limite, a FNQ recomenda que todo o processo de candidatura (elegibilidade, autoavaliação, envio de informações complementares - e pagamento da taxa de candidatura) seja finalizado até 25 de agosto de 2025.

9. TAXA DE CANDIDATURA

As taxas de candidatura em 2025 são:

GRANDES EMPRESAS (ACIMA DE 500 COLABORADORES)	R\$ 22.600,00 (VINTE E DOIS MIL E SEISCENTOS REAIS)
MÉDIAS EMPRESAS (DE 101 A 500 COLABORADORES)	R\$ 13.600,00 (TREZE MIL E SEISCENTOS REAIS)
PEQUENAS EMPRESAS (DE 1 A 100 COLABORADORES)	R\$ 6.300,00 (SEIS MIL E TREZENTOS REAIS)

Política comercial para participação no Melhores em Gestão®:

- **organizações filiadas à FNQ possuem 10% de desconto;**
- organizações filiadas que participaram de um ou mais ciclos entre 2020 e 2024 terão 20% de desconto;
- empresas não filiadas que participaram de um ou mais ciclos do Melhores em Gestão® entre 2020 e 2024 possuem 10% de desconto;
- empresas participantes dos ciclos de 2022 a 2024 dos Prêmios Estaduais ligados ao MEG® terão 10% de desconto – não cumulativo (solicitar comprovante de participação ao programa para envio à FNQ);
- empresas participantes de processos de diagnóstico da FNQ e mentorias (em ciclos anteriores ao do Prêmio vigente) terão 10% de desconto (não cumulativo).

Conforme mencionado no item 3.3, as visitas de avaliação do ciclo de 2025 serão realizadas no formato híbrido ou presencial, de acordo com a preferência da organização candidata.

No caso 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 incluídas 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. O comprovante de pagamento deve ser enviado ao mesmo e-mail reconhecimento@fnq.org.br.

IMPORTANTE: no caso de desistência do processo de avaliação pela organização candidata antes do início da análise prévia pela Banca Avaliadora independente do motivo da decisão, a FNQ restituirá 50% do valor pago da Taxa de Candidatura e o restante será retido como taxa administrativa do processo. Para desistência após o início da análise prévia não há possibilidade de qualquer restituição.

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 – 22ª edição” e “Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) - Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão – 22ª 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.
- Para a participação de organizações que ainda não conhecem o Modelo da FNQ, é recomendada fortemente a realização dos cursos do Modelo de Excelência da Gestão – 22ª edição e Instrumento de Avaliação – 22ª edição por membros da equipe diretamente envolvidos, devido à importância de se compreender o modelo de avaliação.
- 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; 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

Abaixo estão relacionados apenas os **Temas** para os quais solicitamos previamente a apresentação de evidências.

Deverá ser feito o upload de um arquivo para cada Evidência solicitada. Esse arquivo pode conter textos descritivos, gráficos, figura, quadros, tabelas, etc. Atentar-se que algumas evidências são solicitadas em formato de lista.

Limitar-se a apresentar o que a Evidência solicita. Qualquer tipo de informação adicional não solicitada, será desconsiderada pela equipe de avaliadores. Os arquivos devem ser carregados em formato PDF com limite de 3MB por arquivo.

FUNDAMENTO	TEMA	EVIDÊNCIAS OBRIGATÓRIAS (em conjunto com as incorporadas no Perfil da Organização)
Compromisso	Requisito das Partes Interessadas	• Partes interessadas priorizadas • Necessidades e expectativas das partes interessadas priorizadas • Requisitos das Partes interessadas priorizadas • Indicadores de desempenho para monitorar os requisitos
Compromisso	Fornecedores	• Indicadores de desempenho para monitorar os requisitos
Responsabilidade	Integridade	• Principais riscos
Responsabilidade	Ambiental	• Principais impactos ambientais positivos e negativos
Responsabilidade	Social	• Principais impactos sociais positivos e negativos
Liderança	Estratégia	• Modelo de negócio • Objetivos estratégicos, indicadores estratégicos e iniciativas estratégicas
Pensamento Sistêmico	Interdependência	• Modelo de gestão na forma de uma figura com explicação de seus elementos • Relação de causa e efeito entre os indicadores estratégicos e os de processo
Pensamento Sistêmico	Análise e decisão	• Principais organizações utilizadas como referência para efeitos de comparação de resultados • Critérios para escolha das organizações utilizadas como referência
Processos	Gestão por processos	• Cadeia de valor com os macroprocessos e os respectivos processos desdobrados • Requisitos dos processos • Indicadores de desempenho para monitorar o atendimento dos requisitos dos processos
Processos	Recursos	• Principais ativos da organização
Inovação	Gestão do conhecimento	• Conhecimentos organizacionais mais importantes para realização da missão e implantação das estratégias
Cultura	Desenvolvimento da cultura	• Aspectos culturais favoráveis e desfavoráveis Cultura desejada para a realização das estratégias e prática dos valores e princípios

DECLARAÇÃO DE IDONEIDADE E COMPROMISSOS

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

(Utilizar papel timbrado do órgão Candidato)

DECLARAÇÃO DE IDONEIDADE E COMPROMISSOS - ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

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

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.

2024

GRANDES EMPRESAS

- CPFL Piratininga (OURO)
- CPFL Santa Cruz (OURO)
- Neoenergia Coelba (OURO)
- Neoenergia Cosern (OURO)
- Neoenergia Elektro (PRATA)
- CPFL Paulista (PRATA)
- Copel Holding (BRONZE)
- Neonergia Pernambuco (BRONZE)
- Neoenergia Brasília (BRONZE)

2023

GRANDES EMPRESAS

- Neoenergia Cosern (OURO)
- Neoenergia Elektro (OURO)
- CPFL Piratininga (PRATA)
- CPFL Santa Cruz (PRATA)
- Neonergia Pernambuco (PRATA)
- SENAC RS (PRATA)
- CPFL Paulista (BRONZE)
- Irani Papel e Embalagem (BRONZE)
- Neoenergia Coelba (BRONZE)
- RGE Sul Distribuidora de Energia (BRONZE)

MÉDIAS EMPRESAS

- SEBRAE PR (PRATA)
- SESC MS (BRONZE)

2022

GRANDES EMPRESAS

- Copel Geração e Transmissão S.A (OURO)
- CPFL Piratininga (PRATA)
- Energisa Sergipe (PRATA)
- Energisa Paraíba (PRATA)
- Energisa Tocantins (PRATA)
- Irani Papel e Embalagem (PRATA)
- SESC RS (PRATA)
- Energisa Minas Gerais (BRONZE)
- Energisa Sul Sudeste (BRONZE)
- CPFL Paulista (BRONZE)
- CPFL Santa Cruz (BRONZE)
- RGE Sul Distribuidora de Energia (BRONZE)

MÉDIAS EMPRESAS

- SEBRAE SC (BRONZE)
- SESC MS (BRONZE)

2021

- Neoenergia COSERN (OURO)
- CPFL Piratininga (BRONZE)
- Copel Geração e Transmissão (PRATA)
- Energisa Borborema (PRATA)
- Energisa Mato Grosso do Sul (BRONZE)
- Energisa Paraíba (PRATA)
- Energisa Sergipe (PRATA)
- Irani (BRONZE)
- Sebrae Paraná (BRONZE)
- Turbo Brasil (BRONZE)

2020

- Turbo Brasil Serviços em Turbinas (PRATA)
- Energisa Mato Grosso do Sul (BRONZE)



LISTA DE ORGANIZAÇÕES RECONHECIDAS

2019

- Copel Distribuição (PRATA)
- Turbo Brasil Serviços em Turbinas (PRATA)
- CPFL PAulista (BRONZE)
- CPFL Santa Cruz (BRONZE)
- CPFL Piratininga (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 (DESTAQUEDA 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 2024

JUÍZES

Basílio Vasconcellos Dagnino
Eduardo Zeferino Maximo
Edson Fermann
José Claudio Silva dos Santos
Reginaldo Henrique Soares Lima
Ricardo Kenzo Motomatsu

ORIENTADORES

Ewaldo Nogueira
Fábio Santana Dias
Marcos Massaro
Nicole Orfali
Ricardo Motta
Sergio Schaumloeffel

AVALIADORES LÍDERES

Cesarino Carvalho Junior
Célia Yuriko Pereira de Souza
Gelson Renan Tavares Pinto
Gilmar Casagrande (em memória)
Jairson Da Silva Campos
José Neci Corrêa de Oliveira Junior
Magali de Melo Ribeiro Vernes
Paulo Meurer
Sergio Sabino de Carvalho
Silvana Hoffmann

AVALIADORES

Anderson Aparecido Barbosa
Célia Yuriko Pereira de Souza
Claudia dos Anjos
Eduardo Antônio Böckel
Emerson Ricardo Furlaneto
Jairson Da Silva Campos
Jefferson R. Lima Pereira
José Neci Corrêa de Oliveira Junior
Jurema Riaño Navarro
Joelma Gonçalves de Araújo
Leonardo Ferreira
Luana Pavi dos Santos Böckel
Magali Bittencourt
Nádia Corso
Reinaldo Conceição Dos Santos
Valdecir Pasinatto
Willimar Ruas



FALE CONOSCO



(11) 5509-7700



(11) 5509-7737



relacionamento@fnq.org.br



www.fnq.org.br

Siga-nos nas redes sociais

