

2025

Relatório Anual



ÍNDICE

3

INTRODUÇÃO

Sobre o Relatório

Mensagem do presidente do Conselho Curador

Mensagem do presidente executivo

6

A FNQ

Sobre a FNQ

Propósito, crença, causa, aspiração e valores

A evolução da marca FNQ

O MEG 22

Filiados e Patrocinadores

16

DESAFIOS E REALIZAÇÕES

Plano de ação Econômico-Financeiro – 2025/2027

Portfólio e Clientes

Eventos e Reconhecimento

Comunicação e Disseminação

41

GESTÃO FNQ

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)

Governança Corporativa

Capital Humano

48

PRESTAÇÃO DE CONTAS

Demonstrações Financeiras Auditadas

Planejamento e Controle 2025 e 2026

Gestão estratégica de custos e despesas

SOBRE O RELATÓRIO

Emitido em 30 de abril de 2026

O Relatório Anual da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) apresenta as principais atividades desenvolvidas pela entidade no período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2025, bem como o andamento dos projetos e ações previstos no Plano de Recuperação, acompanhados até 30 de abril de 2026.

Os resultados observados ao longo de 2025 refletem os avanços decorrentes do fortalecimento dos processos de governança, do aprimoramento da gestão financeira e da busca contínua por maior eficiência operacional. Esse movimento evidencia a consolidação das estratégias de reestruturação e otimização dos negócios, orientadas à sustentabilidade institucional, à geração de valor e ao crescimento consistente da FNQ no médio e longo prazos.

MENSAGEM DO PRESIDENTE DO CONSELHO CURADOR

Transparência, governança e evolução contínua em um ano de desafios e conquistas.

Ao apresentarmos o Relatório Anual de Atividades da FNQ referente ao exercício de 2025, reforçamos nosso compromisso com a **transparência, a governança** e a **evolução contínua** da Fundação.

O ano de 2025 foi marcado por desafios relevantes, exigindo da FNQ resiliência, disciplina na gestão e capacidade de adaptação diante das constantes mudanças do ambiente econômico e institucional. Ainda assim, **avancamos de forma consistente**, sustentados por uma atuação responsável e pelo engajamento de nossos conselheiros, equipe executiva e parceiros.

No campo da governança, destacamos a realização do processo de renovação do Conselho Curador em novembro de 2025, garantindo a continuidade institucional aliada à incorporação de **novas visões e experiências**. Esse movimento reforça nosso compromisso com a perenidade e a evolução da FNQ.

Em relação aos aspectos financeiros e de conformidade, o relatório de auditoria independente foi concluído dentro do prazo contratado, em março de 2026, reafirmando, de forma geral, a **seriedade** com que conduzimos nossos processos, bem como o esforço contínuo pela integridade, adoção de controles adequados e aprimoramento das práticas de gestão.

A FNQ, que neste ano completa **35 anos de atuação**, tem se mantido presente desde sua fundação no apoio às organizações brasileiras, contribuindo de forma consistente para o desenvolvimento da gestão e o fortalecimento de sua competitividade. Esse continua sendo o propósito central da Fundação: **apoiar empresas e instituições na geração de resultados sustentáveis por meio da excelência em gestão**.

No âmbito estratégico, a FNQ mantém seu sólido legado por meio do **Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)** e de seus tradicionais programas de capacitação. Ao mesmo tempo, avançamos na construção e **renovação de produtos e serviços**, alinhando-nos às novas demandas do mercado, às transformações digitais e aos desafios contemporâneos das organizações.

Destacamos, ainda, o sucesso do **Congresso de Excelência em Gestão (CEG)**, que, mais uma vez, se consolidou como um relevante espaço de troca de conhecimento, inspiração e conexão entre líderes e organizações, bem como a tradicional entrega dos reconhecimentos do **Melhores em Gestão®**.

Seguimos confiantes de que, com responsabilidade, inovação e colaboração, a FNQ continuará cumprindo seu papel de fomentar a **excelência da gestão no País**.



MARCELO PRUAÑO

MENSAGEM DO PRESIDENTE EXECUTIVO

Consolidação, recuperação e avanços estruturais na trajetória recente da FNQ

O ano de 2025 representou um **avanço** relevante na trajetória de recuperação da FNQ, com a **retomada de resultados positivos** e a consolidação de iniciativas estruturantes iniciadas nos anos anteriores.

Após um período desafiador, registramos, em 2025, um **superávit** de R\$ 898 mil, refletindo o esforço conjunto de reorganização financeira, disciplina na gestão e evolução do portfólio de produtos e serviços. Esse resultado marca um importante ponto de inflexão na busca pelo reequilíbrio econômico-financeiro da Fundação.

Ao longo do ano, seguimos avançando na execução do plano estratégico, com foco na ampliação de receitas, no fortalecimento das relações com clientes e parceiros e na **modernização da nossa atuação**. O crescimento da receita líquida e a maior eficiência operacional demonstram a aderência das ações implementadas às necessidades do mercado.

Destacam-se, também, a **evolução do portfólio**, com maior aderência à experiência do cliente, a intensificação das ações comerciais e institucionais e o fortalecimento da presença da FNQ junto a organizações públicas e privadas. A manutenção e ampliação de projetos, cursos e iniciativas estratégicas reforçam o papel da Fundação como referência em excelência da gestão no Brasil.

No campo da gestão e governança, houve avanços importantes na qualidade das informações contábeis, nos controles internos e na disciplina financeira, criando bases mais sólidas para a **sustentabilidade** da organização.

Embora os resultados de 2025 sejam encorajadores, permanecem desafios relevantes, especialmente no que se refere à estrutura patrimonial e à continuidade do processo de equilíbrio financeiro. A superação definitiva desses desafios dependerá da manutenção da **trajetória de crescimento**, da disciplina na gestão e do engajamento contínuo de toda a governança.

Esses avanços não seriam possíveis sem o **comprometimento** da equipe da FNQ, o apoio do Conselho Curador, do Conselho Fiscal e da Diretoria Executiva, a quem registro meu reconhecimento e agradecimento.

Seguimos confiantes de que, com consistência, foco e execução, a FNQ continuará avançando em sua missão de **transformar organizações** e contribuir para a competitividade do Brasil por meio da excelência da gestão.



RONALD DAUSCHA

SOBRE A FNQ

Trajetória institucional e evolução estratégica da FNQ

Incentivados pela criação do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), iniciativa vinculada ao movimento de abertura e globalização da economia brasileira, representantes de organizações públicas e privadas passaram a acompanhar o avanço internacional das práticas de qualidade em gestão. Essas discussões resultaram, em 11 de outubro de 1991, na criação da **Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ)**, entidade sem fins lucrativos instituída na cidade de São Paulo com o objetivo de administrar o Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) e promover a disseminação de práticas voltadas ao aumento da competitividade das organizações no País.

Ao longo de sua trajetória, a Fundação passou por importantes **transformações** institucionais. Em 2005, promoveu ampla reestruturação de governança e reposicionamento estratégico, passando a se denominar **Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)** e ampliando sua atuação para além do reconhecimento, com foco no desenvolvimento e na disseminação do **Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)**.

Nos anos seguintes, a FNQ atualizou seus Fundamentos da Excelência, revisou seus direcionadores estratégicos e reforçou sua atuação voltada à evolução das práticas de gestão nas organizações brasileiras. Em 2018, passou a enfatizar a **gestão para a transformação**, considerando a crescente complexidade e velocidade das mudanças no ambiente econômico e social.

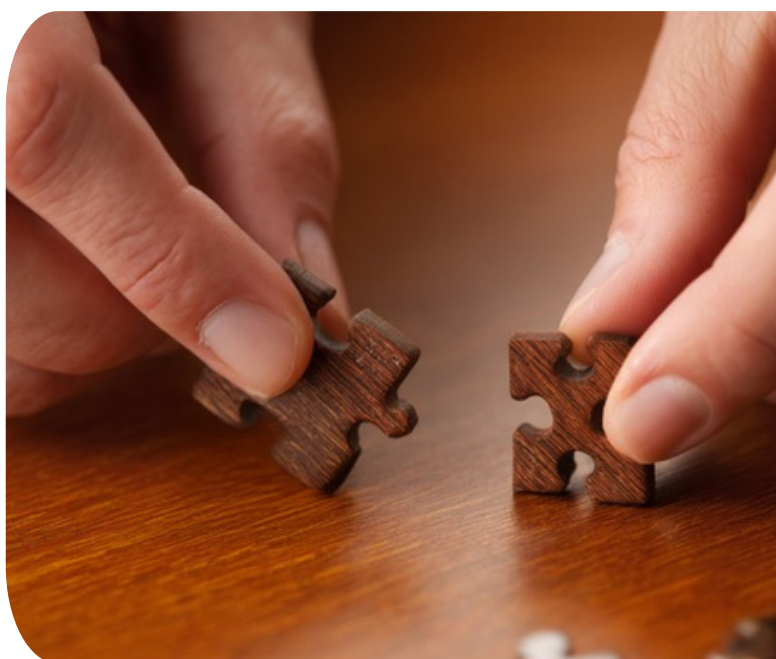
Ao longo de mais de três décadas, a FNQ consolidou sua contribuição para o desenvolvimento da gestão no Brasil, apoiando organizações na busca por melhores níveis de qualidade, produtividade, competitividade e geração de resultados. Nesse contexto, o MEG tem desempenhado papel relevante ao estimular uma visão sistêmica da gestão e a incorporação de temas como sustentabilidade, ética, valorização das pessoas e diversidade.

PROPÓSITO

Transformar pela gestão.

CAUSA

Apoiar, capacitar e instrumentalizar as organizações na jornada da transformação para enfrentar, com responsabilidade, os desafios impostos pela era de mudanças exponenciais e da cultura da aceleração.



ASPIRAÇÃO

Sermos reconhecidamente relevantes e autênticos no nosso propósito, ajudando as organizações a se manterem à frente das transformações que os novos cenários exigem, para atender às demandas da sociedade.

CRENÇA

- A capacidade de adaptação é o que promove a evolução das pessoas.
- A perenidade das organizações e a construção de uma sociedade mais engajada, para termos um País viável, mais ético, sustentável e justo.



VALORES

- O comprometimento de nossa equipe.
- A adaptação aos desafios e às mudanças.
- A transferência de conhecimento, gerando valor para os clientes.
- A confiança, credibilidade e reputação.
- Ações fundamentadas em fatos e dados.
- A colaboração para um futuro sustentável, ético e justo.
- A causa da gestão focada em excelência.
- A inspiração para uma sociedade e um mundo melhor.

SOBRE A FNQ

Nossa marca - Gestão para Resultados

Ao longo de mais de três décadas, a **Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)** consolidou sua atuação como referência na promoção da excelência da gestão no Brasil, mobilizando organizações e profissionais em torno do desenvolvimento da competitividade e da disseminação de boas práticas.

Nesse período, acompanhou as transformações do ambiente econômico e organizacional, contribuindo para a **evolução das empresas brasileiras**, cada vez mais orientadas à qualidade, produtividade, geração de resultados e ao seu papel no desenvolvimento da sociedade.

A marca FNQ também evoluiu ao longo dessa trajetória, refletindo seus direcionamentos estratégicos e as mudanças no cenário da gestão. Entre os principais marcos dessa evolução, destacam-se:

- 1990** – Abertura da economia brasileira e criação do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), impulsionando a necessidade de uma instituição dedicada à excelência da gestão.
- 1991** – Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade, por iniciativa de 39 organizações públicas e privadas, em São Paulo.
- 2005** – Reestruturação institucional e mudança de denominação para Fundação Nacional da Qualidade, com incorporação de práticas alinhadas a organizações de classe mundial.
- 2016** – Redefinição estratégica com foco em engajamento, produtividade e competitividade, acompanhada da evolução da marca.
- 2018** – Posicionamento voltado à Gestão para Transformação.
- 2023** – Atualização do layout da marca.
- 2024** – Adoção da nova assinatura institucional: Gestão para Resultados.
- 2026** – selo comemorativo dos 35 anos da FNQ.



MARCAS REGISTRADAS DA FNQ

- MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO® (MEG)
- notório saber, com dispensa de licitação
- PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE® (PNQ)
- MELHORES EM GESTÃO®

MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO® - 22ª EDIÇÃO

Evolução dos instrumentos amplia aplicação e consistência metodológica

Entre maio e dezembro de 2025, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), em parceria com o Núcleo Técnico da Rede de Qualidade, Produtividade e Competitividade (Rede QPC), conduziu o desdobramento da 22ª edição do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) para os instrumentos **Primeiros Passos** (125 pontos), **Compromisso com a Excelência** (250 pontos) e **Rumo à Excelência** (500 pontos).

As publicações são resultado de um trabalho técnico aprofundado, reforçando a consistência e a aplicabilidade do modelo para outras réguas de pontuação.

A lógica de pontuação é similar à versão de 1.000 pontos, sendo que, nos desdobramentos dos Instrumentos, a proporção é de 60% destinados a Processos e 40% a Resultados, assegurando a preservação do peso relativo de cada Fundamento e Resultado, independentemente do instrumento adotado. Essa arquitetura permite que organizações de diferentes portes e níveis de maturidade encontrem uma abordagem adequada à sua realidade, sem perder a coerência metodológica do MEG.

As publicações serão lançadas neste ano.

Participantes do Núcleo de Estudos - Rede QPC

COORDENADOR TÉCNICOS DO ESTUDO

Eduardo Z. Máximo

RELATORES

Isabel Reis
Rafael Castilho
Ricardo Motta

COORDENADORA FNQ

Caterine Berganton

ESPECIALISTAS

Isabel Reis
Ivana Mara
Luciana Matos Santos Lima
Rafael Castilho
Ricardo Motta

COLABORAÇÃO

Major André Nogueira
Jayme Malek Junior
Nadia Corso
Sergio Schaumloeffel
Thuza Paimn



FILIADOS

Parceria para a promoção da excelência da gestão

A FNQ conta com o apoio de **organizações filiadas** para a realização de suas atividades voltadas à disseminação do conhecimento e ao desenvolvimento da excelência da gestão.

Como mantenedoras da Fundação, essas organizações contribuem para o fortalecimento de sua atuação institucional e, ao mesmo tempo, têm acesso a benefícios exclusivos, relacionados a estudos, projetos, cursos, seminários, publicações e iniciativas de reconhecimento.

Entre os principais benefícios destinados às organizações filiadas, destacam-se:

- troca de experiências entre os filiados com possibilidade de acesso às Melhores Práticas de Gestão;
- desconto a partir de 10% em todos os cursos oferecidos pela FNQ;
- desconto de 20% na realização de todos os cursos oferecidos pela FNQ no formato in company;
- desconto mínimo de 10% na candidatura ao Melhores em Gestão®;
- palestra de sensibilização para a alta direção.;
- participação em Encontros de Filiados para Benchmarking e Networking;
- utilização do Selo de Membro da FNQ, demonstrando que a empresa é integrante do movimento em prol da excelência em gestão e da competitividade no País;
- acesso-cortesia a nove cursos EADs da FNQ, com foco no MEG 21ª edição;
- acesso a conteúdos digitais exclusivos, como palestras ministradas por lideranças empresariais sobre cases de sucesso e práticas de gestão de suas organizações, vídeos, webinars.



FILIADOS

Liderança e Gestão de Pessoas em foco no Encontro de Filiados

A FNQ realizou, em 30 de junho de 2025, mais uma edição do **Encontro de Filiados**, reunindo mais de 30 participantes de organizações filiadas em um evento on-line dedicado ao tema **Liderança e Gestão de Pessoas**.

A programação contou com palestra de Magda de Paula, especialista da FNQ, além da apresentação de cases da Brasal Refrigerantes e do Sebrae Paraná, que compartilharam práticas voltadas ao fortalecimento da liderança, ao desenvolvimento de equipes de alta performance e à criação de ambientes que favorecem a retenção de talentos, alinhadas aos Fundamentos do **Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)**.

O Encontro de Filiados integra as iniciativas da FNQ para promover a troca de experiências, aproximar seus filiados das melhores práticas de gestão e fomentar o benchmarking e o networking entre organizações de diferentes setores.



FILIADOS

Organizações filiadas em 2025

- AFINANCEIRO – ASSESSORIA E CONSULTORIA.
- AMARAL & SOUZA FREITAS SOCIEDADE DE ADVOGADOS
- AMI CONSULTORES ASSOCIADOS LTDA
- ASSOCIAÇÃO DE MEDICINA INTENSIVA BRASILEIRA - AMIB
- BRASAL REFRIGERANTES
- CÂMARA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE
- CELESC DISTRIBUIÇÃO S.A
- CEMAD
- CHINA THREE GORGES BRASIL ENERGIA LTDA
- CLIMINAS
- CLINICA PROGASTRO
- CONTÁBIL
- COPASA
- CPFL – CIA. PAULISTA DE FORÇA E LUZ
- CPFL ENERGIA
- CQH - COMPROMISSO COM A QUALIDADE HOSPITALAR
- ENEL DISTRIBUIÇÃO SÃO PAULO
- EQUATORIAL ENERGIA MARANHÃO
- FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE GASTROENTEROLOGIA
- FGC - FURLANETO GESTÃO E CONSULTORIA
- FHO | UNIARARAS
- FLEURY MEDICINA E SAÚDE
- FUNDAÇÃO ASSEFAZ
- FUNDAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO EM SAÚDE
- GASTRO NUTRI ASSOCIADAS
- GASTROLOGICA
- GENUS CONTABILIDADE
- GILSON CALAIS SERVIÇOS
- GLASART
- GRUPO COX
- JACTO
- LAVANDERIA WASH
- MENCE CONSULTORIA
- NEOENERGIA BRASÍLIA
- NEOENERGIA COELBA
- NEOENERGIA ELEKTRO
- NEOENERGIA COSERN
- NEOENERGIA PERNAMBUCO
- O CACHACISTA
- PMESP
- PROMON S.A
- REDE LIUS
- RNP
- SABESP
- SAFEGROW
- SEBRAE PARANÁ
- SENAC RS
- SESC RS
- SESCOOP
- THE PERFECT LINK
- ULTRAGAZ
- UNIPAC
- USIMINAS
- VICAX TECNOLOGIA E GESTÃO
- VITALIS ENERGIA EFICIENTE
- VMAG DHO



PATROCINADORES

Parcerias de patrocínio para promoção da excelência da gestão

As empresas patrocinadoras da FNQ, em 2025, tiveram a oportunidade de associar sua marca às iniciativas da Fundação, participando de ações voltadas à promoção da excelência da gestão por meio de eventos on-line e presenciais.

As atividades desenvolvidas pela FNQ alcançam um público composto por presidentes, dirigentes, gestores e especialistas de organizações de diferentes setores e portes, bem como representantes de instituições públicas e municípios, ampliando a visibilidade institucional das marcas apoiadoras.

Nesse contexto, o patrocínio contribui para o fortalecimento das iniciativas da Fundação e para a continuidade de suas ações de disseminação do conhecimento em gestão, alinhando-se às estratégias institucionais e de comunicação das organizações parceiras.



Fotos: Ruy Hizatugu Filho

PATROCINADORES

Empresas patrocinadoras e apoio às iniciativas da FNQ

Em 2025, a FNQ contou com patrocinadores e parceiros em seu ciclo de webinars quinzenal, na newsletter e, também, no Congresso FNQ de Excelência em Gestão® (CEG), que aconteceu em 28 de outubro, no Salão Nobre da Fiesp, em São Paulo, capital.

Patrocínio/Apoio Educacional | CEG - 2025



Fotos: Ruy Hizatugu Filho

Patrocínio/Apoio Educacional | newsletter e ciclo de webinars 2025



O apoio às iniciativas da FNQ contribui para ampliar a visibilidade institucional das organizações e reforçar seu compromisso com a excelência da gestão

PLANO DE AÇÃO

Plano de Continuidade e Consolidação do Equilíbrio Econômico-Financeiro – 2025/2027

O plano de ação para o período 2025/2027 dá continuidade às iniciativas estruturadas nos anos anteriores, incorporando os avanços obtidos em 2025 e direcionando esforços para a consolidação do equilíbrio econômico-financeiro da FNQ.

O exercício de 2025 demonstrou a efetividade das medidas adotadas, com a reversão do resultado operacional e a geração de superávit. No entanto, permanecem desafios estruturais, como o patrimônio social negativo e o passivo superior ao ativo, o que exige a continuidade e aprofundamento das ações estratégicas.

O plano segue estruturado nos cinco eixos fundamentais:

- FINANÇAS;
- PRODUTOS & SERVIÇOS;
- MERCADO & CLIENTES;
- COMUNICAÇÃO;
- GOVERNANÇA & TIME.

PRINCIPAIS DIRETRIZES E AÇÕES POR EIXO

FINANÇAS

- Consolidação da disciplina orçamentária, com acompanhamento sistemático dos resultados por regime de competência e caixa
- Manutenção da gestão rigorosa de fluxo de caixa, com priorização de pagamentos e otimização do capital de giro
- Redução progressiva de passivos, especialmente tributários, de fornecedores e prestadores de serviços
- Continuidade do monitoramento de riscos financeiros
- Aprimoramento contínuo da qualidade e tempestividade das informações contábeis

PRODUTOS & SERVIÇOS

- Evolução contínua do portfólio com foco em valor percebido pelo cliente
- Expansão de programas customizados baseados no Modelo de Excelência da Gestão®
- Ampliação de soluções digitais, cursos e metodologias aplicadas
- Desenvolvimento e consolidação de novas ofertas orientadas a resultados e performance organizacional

PLANO DE AÇÃO

MERCADO & CLIENTES

- Intensificação da atuação comercial com foco em grandes contas e setor público
- Ampliação da base de clientes e filiados
- Fortalecimento de parcerias estratégicas com associações e entidades setoriais
- Estruturação e expansão da rede de vendas e canais indiretos
- Aumento da recorrência de receitas por meio de contratos contínuos e relacionamento estruturado

COMUNICAÇÃO e MARKETING

- Fortalecimento do posicionamento institucional da FNQ
- Ampliação da presença digital e das ações de marketing
- Continuidade dos webinars, eventos e iniciativas de engajamento
- Evolução do portal como plataforma de relacionamento, conteúdo e geração de negócios
- Produção de conteúdos estratégicos para reforço de marca e autoridade

GOVERNANÇA & TIME

- Consolidação da estrutura organizacional e dos papéis executivos
- Fortalecimento da governança e dos mecanismos de controle
- Desenvolvimento e capacitação do time, alinhados à estratégia
- Continuidade das práticas de compliance e aderência regulatória
- Engajamento ativo dos Conselhos no direcionamento estratégico

OUTROS

Os resultados alcançados em 2025 evidenciam que o plano de recuperação está no caminho correto, com sinais concretos de evolução operacional e financeira.

Entretanto, a plena superação dos desafios estruturais dependerá da continuidade das ações, da consistência na execução e do alinhamento entre estratégia, operação e governança.

A FNQ seguirá empenhada na implementação deste plano, com foco na geração de valor, sustentabilidade financeira e fortalecimento de seu papel como referência nacional em excelência da gestão.

PORTFÓLIO E CLIENTES

Capacitações

As capacitações da FNQ proporcionam, ao participante, um diferencial de mercado nos temas relacionados à gestão organizacional. Os cursos oferecidos pela FNQ, em 2025 estão divididos em dois blocos:

Cursos Técnicos

On-line e ao vivo

- Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) - 22ª edição (on-line)
- Instrumento de Avaliação do MEG - 22ª edição (on-line)

Em 2025, aconteceram **12** turmas *In Company*. Empresas contratantes:

- Brasal Refrigerantes
- Celesc Distribuição
- Copasa
- CPFL
- Enel
- Energisa
- Máquinas Agrícolas Jacto
- SESCOOP DF
- Tribunal de Contas do Estado do Paraná

Cursos Temáticos

On-line e ao vivo

- Estruturação e implementação do sistema de indicadores
- Estruturação e melhoria de processos
- Gestão estratégica de suprimentos
- Gestão integrada de risco
- Metodologias ágeis
- Planejamento estratégico

EAD

- Aprendizagem organizacional e inovação
- Compromisso com partes interessadas
- Estruturando e melhorando processos
- Gestão de risco e sistemas de qualidade e *compliance*
- Gestão orientada por processos
- Liderança para a gestão transformadora
- Processo de planejamento estratégico
- Sistema de indicadores de gestão

Em 2025, cerca de 400 pessoas foram capacitadas pela FNQ, em **42** turmas, entre abertas e *in company*



PORTFÓLIO E CLIENTES

Autoavaliação Assistida

A **Autoavaliação Assistida** é uma solução desenvolvida pela FNQ para apoiar organizações interessadas em realizar o diagnóstico de maturidade de sua gestão com base no **Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)**.

Estruturada em **formato modular e customizável**, conforme o porte e o nível de maturidade das organizações, a iniciativa promove a integração de lideranças e equipes em torno da análise dos resultados e das práticas de gestão. O processo é conduzido por profissionais especializados no uso e na aplicação dos conceitos do MEG, estimulando reflexões que contribuem para a construção de um diagnóstico consistente.

Em 2025, organizações como Caixa Econômica Federal, Câmara Municipal de Belo Horizonte (CMBH), Finep, Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), Jacto, Jacto Agrícola, Jacto Portáteis, Medset, Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP), Serviço Social do Transporte (SEST), Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT), Unipac, entre outros, realizaram a Autoavaliação Assistida.



PORTFÓLIO E CLIENTES

Autoavaliação Assistida

ALGUNS RESULTADOS

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

RESULTADOS QUALITATIVOS

- Desenvolvimento de uma visão sistêmica
- Aprendizado, melhoria nos processos e inovação
- Adaptabilidade, flexibilidade e capacidade de mudar
- Incorporação da cultura de melhoria contínua da gestão
- Facilitação do processo decisório
- Valor percebido pelas partes interessadas: ambiental, social e econômico

- Transparência na comunicação interna e externa
- Comprometimento e senso de pertencimento
- Relacionamento com as partes interessadas
- Qualidade do ambiente de trabalho
- Colaboração e trabalho em equipe

RESULTADOS QUANTITATIVOS

- Melhoria do resultado econômico-financeiro
- Redução sistemática de custos
- Redução de desperdícios
- Satisfação das partes interessadas
- Redução do tempo de tomada de decisão
- Aumento da produtividade
- Redução da rotatividade de pessoal
- Redução do absenteísmo
- Redução das reclamações
- Aumento da participação de mercado



Equipe do INPI no fechamento da Autoavaliação Assistida, em 2025



PORTFÓLIO E CLIENTES

Programa de Excelência da Gestão (PEG)

O programa tem como objetivo implementar a metodologia de Autoavaliação Assistida e capacitar profissionais, estimulando as organizações a aprimorarem sua gestão com base no **Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)**. Realizado em parceria com instituições da FNQ, é aplicável a organizações de todos os portes, setores e regiões.

Na fase de planejamento, são definidos requisitos e público-alvo, permitindo a customização do MEG quando necessário. O processo é orientado pelos princípios do aprendizado e da melhoria contínua, com foco na excelência e na transformação organizacional.

As organizações participantes percorrem as etapas de planejamento, sensibilização, capacitação, diagnóstico, autoavaliação e elaboração de plano de melhorias.

Em 2025, o “**Evoluir - Programa de Gestão do SEST SENAT**”, foi composto pelo 3º ciclo de Autoavaliações Assistidas em **167 unidades** operacionais do SEST SENAT e de mentoria com base no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), com o acompanhamento dos especialistas da FNQ, para a elaboração dos planos de melhoria da gestão.

O ciclo 2025 representou um **marco na maturidade** do programa Evoluir, demonstrando o comprometimento organizacional com a excelência em gestão e o desenvolvimento contínuo das unidades operacionais.

O programa trouxe um foco renovado na **gestão por resultados**, permitindo que decisões sejam tomadas com base em fatos concretos e dados mensuráveis. Essa abordagem facilitou a identificação de oportunidades de melhoria e a implementação rápida de ações corretivas quando necessário.



SEST SENAT | Serviço Social do Transporte
Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte

Números do projeto em 2025

- **167** unidades operacionais avaliadas em três meses;
- **45** avaliadores capacitados e atuantes (33 internos Sest Senat e 12 da FNQ);
- **+ 3.000** horas de avaliação (dedicação intensiva ao processo);
- **+ 20** visitas presenciais de mentorias Evoluir em unidades operacionais;
- **+ 1.000** pessoas diretamente envolvidas (avaliadores, gestores e coordenadores);
- **+ de 3.770** horas de execução do projeto.

PORTFÓLIO E CLIENTES

Programa de Excelência da Gestão (PEG)

Impacto qualitativo do Evoluir no SEST SENAT em 2025

- Estruturação e documentação de métodos promovendo o conhecimento organizacional;
- Redução do impacto na gestão das Unidades devido a troca de líderes e colaboradores-chaves;
- Fortalecimento no envolvimento dos líderes com a equipe, melhor comunicação e troca de conhecimentos;
- Maior foco na gestão dos resultados, tomada de decisão baseada em fatos e na implementação de ações corretivas e de melhoria.



SEST SENAT | Serviço Social do Transporte
Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte

PORTFÓLIO E CLIENTES

Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP) Programa de Desenvolvimento de Gestão das Cooperativas (PDGC)

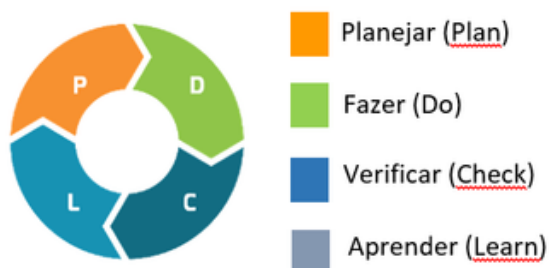
O Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC) foi elaborado pelo Sescoop, em parceria com a FNQ, em 2010 e é aplicado em ciclos anuais desde então, visando à melhoria contínua a cada ciclo de planejamento, execução, controle e aprendizado (PDCL).

Tem como objetivo a adoção de boas práticas de gestão e de governança pelas cooperativas por meio de instrumento de avaliação, que permite um diagnóstico objetivo da governança e da gestão da cooperativa.

Em 2025, foram realizados **47** Diagnósticos Assistidos em três Estados brasileiros, perfazendo mais de **1.700** horas de atuação dos avaliadores nas cooperativas.

Principais focos de atuação no PDGC:

- sensibilização e engajamento das cooperativas;
- aplicação do processo de avaliação do Prêmio SomosCoop;
- capacitação de gestores e colaboradores nos processos do PDGC;
- formação de avaliadores nos instrumentos de governança e gestão;
- aplicação do Diagnóstico Assistido com identificação dos pontos fortes e oportunidades para melhoria das cooperativas;
- desenvolvimento do compêndio com a consolidação das melhores práticas das cooperativas;
- desenvolvimento de conteúdo sobre os processos organizacionais tratados no PDGC;
- aplicação da mentoria com acompanhamento para a implementação das ações planejadas e priorizadas com base no PDGC.



PORTFÓLIO E CLIENTES

Prêmio Sescoop Nacional 2025

O Prêmio SomosCoop de Excelência em Gestão é promovido bienalmente pelo Sescoop, em parceria com a FNQ, desde 2011, visando ao reconhecimento, em âmbito nacional, das cooperativas que promovem o aumento da qualidade e da competitividade do cooperativismo por meio do desenvolvimento da governança cooperativa, de bons processos gerenciais e do alcance do bom desempenho.

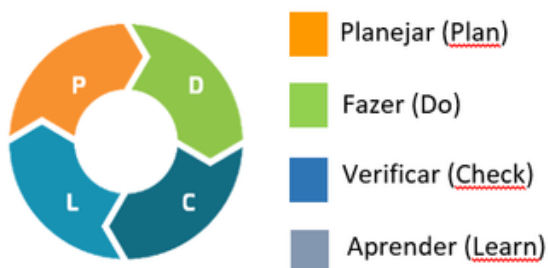
No ciclo 2025, foram avaliadas as cooperativas singulares, centrais e federações conforme seu nível de maturidade no Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC), que são:

- * Primeiros Passos para a Excelência - sistema de gestão em estágio inicial;
- * Compromisso com a Excelência - sistema de gestão em evolução e os resultados começam a ser apurados;
- * Rumo à Excelência - sistema de gestão em evolução e os resultados demonstram competitividade;
- * Excelência - sistema de gestão evoluído e os resultados demonstram competitividade.

PRINCIPAIS RESULTADOS PRÊMIO SOMOSCOOP - CICLO 2025

- 366 cooperativas inscritas, 298 analisadas e 149 visitadas em 17 unidades da Federação.
- 76 avaliadores.
- 9.204 horas de preparação, visitas e reuniões de devolutiva.
- 447 horas de revisão dos Relatórios de Avaliação (Governança e Gestão).
- 28 recursos.
- 144 cooperativas reconhecidas:
- 17 unidades da Federação com cooperativas reconhecidas.
-

Todos os sete ramos consolidados do cooperativismo tiveram cooperativas reconhecidas.



PORTFÓLIO E CLIENTES

Prêmio Sebrae Mulher de Negócios (PSMN) 2025

O Prêmio Sebrae Mulher de Negócios (PSMN) é um concurso instituído pelo Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) que busca estimular o empreendedorismo feminino premiando histórias inspiradoras de empresas lideradas por mulheres.

É voltado para mulheres que transformam ideias em resultados com inovação e fazem a diferença em sua região, gerando impacto social e econômico.

O Prêmio foi criado em 2004 com o objetivo de valorizar e inspirar mulheres por meio de histórias de empreendedoras, com negócios de diferentes portes e setores.

A FNQ atua no Prêmio Sebrae Mulher de Negócios fornecendo apoio técnico, sendo historicamente responsável pela criação e validação dos critérios de avaliação de gestão dos empreendimentos inscritos.

No PSMN de 2023, foram 3.694 inscrições; em 2024, foram 3.941; e **em 2025, foram 5.308 inscrições concluídas.**

Em 2025, o PSMN contou com representantes das cinco regiões do país entre as vencedoras e 12 estados foram contemplados ao todo.



PORTFÓLIO E CLIENTES

ABRADEE - Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica

A Abradee realizou, em parceria com a FNQ, 69 visitas a empresas distribuidoras de energia elétrica e associadas da Abradee, com o objetivo de avaliar a gestão e a aplicação dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, que compõem a fase do Prêmio de Responsabilidade Social, versão 2024, promovido pela associação em parceria com a FNQ.

Os avaliadores passaram por um treinamento, que reforçou todos os conceitos dos indicadores observados pela FNQ nas empresas selecionadas.

Ao término desse processo, todas as empresas receberam um relatório de avaliação contendo um resumo executivo, com pontos fortes, oportunidades de melhorias e um gráfico comparativo de desempenho em relação ao nível de maturidade da gestão e aos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social.

A FNQ realizou, também, a avaliação de 24 empresas no quesito Inovação.

Em 2025, foram capacitados 29 avaliadores e mais de 40 pessoas das empresas ligadas à ABRADEE.



PORTFÓLIO E CLIENTES

Mentoria

Por meio de seus programas de **Mentoria**, a FNQ apoia organizações na **implementação de soluções** voltadas à melhoria da performance organizacional.

A atuação parte da identificação e priorização de oportunidades de melhoria, preferencialmente originadas no **Diagnóstico de Maturidade da Gestão (DMG)**, contribuindo para a estruturação e execução de planos de ação orientados a resultados. O processo envolve etapas como análise do diagnóstico, priorização das iniciativas, elaboração do plano de melhoria e acompanhamento de sua implementação.

A Mentoria favorece a condução estruturada dos processos de evolução da gestão, com a alocação de profissionais especializados e o **melhor aproveitamento** das oportunidades identificadas.

Em 2025, organizações como Câmara Municipal de Belo Horizonte (CMBH), Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP), Serviço Social do Transporte (SEST), Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT), Sicredi Conexão, Sescop/BA (15 cooperativas de diversos ramos e níveis de maturidade), entre outras, participaram do programa.



CONGRESSO FNQ DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO - CEG 2025

Evento anual de reflexão sobre tendências em gestão

O **Congresso FNQ de Excelência em Gestão® (CEG)** foi realizado em 28 de outubro, no Salão Nobre da Fiesp, em São Paulo, reunindo cerca de 180 participantes.

Com foco no tema da **Inteligência Artificial**, o evento promoveu reflexões sobre tendências, desafios e aplicações da tecnologia em diferentes contextos sociais, econômicos e de gestão empresarial, contribuindo para ampliar a compreensão sobre seus impactos e oportunidades.

A programação contou, no período da manhã, com palestras de **Fábio Cozman**, do Centro de IA C4AI da USP, que abordou o tema **A revolução da IA: o futuro que chegou**, e de **Gustavo Zaniboni**, fundador e CAIO da Ananque, que apresentou reflexões sobre a **transformação dos modelos de gestão** impulsionada pela Inteligência Artificial.

Na sequência, foram realizados painéis de debate, entre eles o que tratou do **impacto da IA na educação** e dos novos paradigmas para a formação profissional, com participação de **Cláudia Alves (ABDI-MDIC)** e **Teresa Charotta (FIA – LABFIN.PROVAR)**, sob moderação de **Ronald Dauscha, presidente executivo da FNQ**.

No período da tarde, os participantes acompanharam a atividade interativa **Experiência com tecnologias de IA**, conduzida por **Sérgio Akira, diretor da InFormaSeg**.

Em seguida, o painel **Estratégias para prevenção e mitigação de ameaças cibernéticas** reuniu **Wilson M. Lauria (GRCIBER Soluções)** e Onédio Seabra (I2AI e coordenador da ABNT), com moderação de **Ana Ferigato, consultora em LGPD e regulamentação da IA**.

O Congresso foi encerrado com a palestra **A expectativa do cenário de evolução das tecnologias de IA e suas aplicações**, ministrada por **Etienne Cartolano, da Nexus Innovation Studios**.

CONGRESSO FNQ DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO - CEG 2025



FOTOS: RUY HIZATUGU FILHO

CONGRESSO FNQ DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO - CEG 2025



FOTOS: RUY HIZATUGU FILHO

RECONHECIMENTO

Melhores em Gestão® 2025

Em 2025, a FNQ realizou o **nono ciclo** do processo de avaliação e reconhecimento Melhores em Gestão®, implantado em 2017. Participar desse processo oferece às organizações uma visão sistêmica da gestão, permitindo que empresas públicas e privadas, de qualquer segmento, porte ou natureza, sejam avaliadas e desafiadas quanto à maturidade de seus processos gerenciais e resultados, em um cenário cada vez mais incerto e competitivo.

Assim como ocorre em todos os diagnósticos realizados pela FNQ, as candidatas, independentemente do estágio de maturidade em que se encontram, recebem um **relatório de sua gestão**, com a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria, de modo a apoiar a evolução rápida para patamares superiores de desempenho.

O processo de avaliação acontece em etapas:

- **Candidatura** - inscrição e envio das informações complementares necessárias;
- **Processo de avaliação** - análise prévia, visita às instalações, definição do reconhecimento e elaboração e entrega do **Diagnóstico de Maturidade da Gestão (DMG)**.

A lista das organizações indicadas ao reconhecimento é submetida à validação do **Comitê Consultivo** (Banca de Juízes), que analisa informações adicionais sobre a reputação das candidatas e delibera sobre o resultado final.

O ciclo é encerrado no evento de reconhecimento, que reúne as organizações vencedoras e no qual são reveladas as categorias em que cada empresa foi reconhecida: **OURO, PRATA** ou **BRONZE**.

NÚMEROS DO MELHORES EM GESTÃO® - CICLO 2025

- **38** pessoas envolvidas voluntariamente
- **18** organizações candidatas
- **8** candidatas da região Sudeste
- **2** da região Centro-Oeste
- **2** da região Sul
- **2** da região Norte
- **4** da região Nordeste



RECONHECIMENTO

Melhores em Gestão® 2025

No ciclo de 2025, as organizações foram avaliadas com base no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) - 22ª edição e classificadas com uma pontuação que indica o nível de maturidade da gestão, em uma escala de 0 a 1.000 pontos, de acordo com seus processos e os resultados organizacionais obtidos nas diversas perspectivas.

No ano passado, **18 organizações** candidataram-se, de diferentes setores da economia, como energia elétrica, indústria química, saúde e serviços.

As empresas reconhecidas no Melhores em Gestão® 2025 foram:



Foto: Ruy Hizatugu Filho



RECONHECIMENTO

Banca Avaliadora Melhores em Gestão® 2025

JUÍZES

Basílio Vasconcellos Dagnino
Eduardo Zeferino Maximo
Edson Fermann
Iasnaia Poliana Lemos Santana
Jeovan de Carvalho Figueiredo
José Claudio Silva dos Santos
Ricardo Kenzo Motomatsu

ORIENTADORES

Cesarino Carvalho Junior
Ewaldo Nogueira
Fábio Santana Dias
Marcos Massaro
Nicole Orfali
Ricardo Motta
Silvana Hoffmann

AVALIADORES LÍDERES

Célia Yuriko Pereira de Souza
Jairson Da Silva Campos
Jefferson R. Lima Pereira
Magali de Melo Ribeiro Vernes
Sergio Sabino de Carvalho
Sergio Schaumloeffel

AVALIADORES

Adriana Raquel Sonntag
Alessandro Brum Bergamaschi
Ana Flavia Guimarães Colucci
Anderson Aparecido Barbosa
Anne Fayna
Célia Yuriko Pereira de Souza
Domingos Savio Saraiva Leão
Estefânia Silva
Felipe Correa Cardoso Farias
Glayton Roriz
Heliane Dallapícula
Humberto Brandão
Isabel Reis
Jefferson R. Lima Pereira
José Neci Corrêa de Oliveira Junior
Jurema Navarro
Karen Stefan Dutra
Maycon França
Micheli Aparecida
Monique Menezes
Plauto Dittert
Priscila Lemos
Samara Anny Maia Fava

COMUNICAÇÃO E DISSEMINAÇÃO

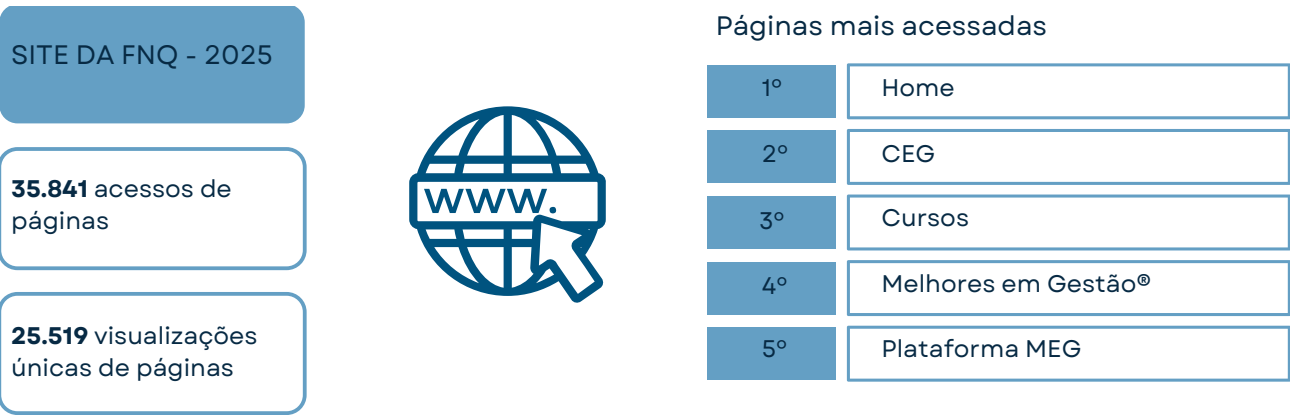
Site da FNQ

A FNQ manteve, em 2025, ações de aperfeiçoamento de sua comunicação institucional, com atualizações em seu site voltadas à transparência e à organização das informações. Entre as melhorias, destacam-se a ampliação da área **Quem Somos**, com acesso à página de governança, e a inclusão de um espaço dedicado às publicações na seção **O que fazemos**.

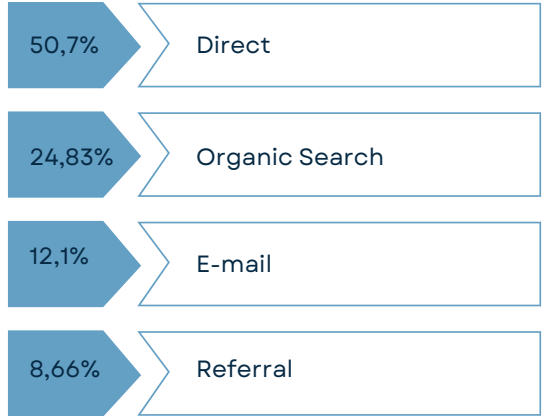
Os **banners** seguiram como importante recurso de destaque das iniciativas da Fundação, facilitando o acesso dos usuários aos conteúdos prioritários.

Em relação à origem dos acessos, observou-se, na comparação com 2024, uma inversão nas duas principais fontes de aquisição de usuários. O **aumento do acesso direto** ao site indica maior reconhecimento da marca FNQ e recorrência de relacionamento com seu público.

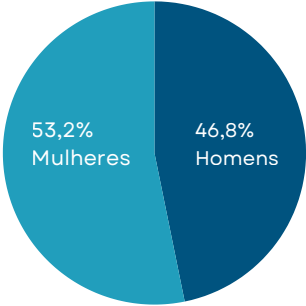
Confira, a seguir, os dados do Google Analytics referentes ao ano de 2025.



Aquisição de usuários do site da FNQ



Público*:



*O Google Analytics não apresenta os demais gêneros de identidade

COMUNICAÇÃO E DISSEMINAÇÃO

Ciclo de webinars 2025: quinto ano

O ciclo de webinars da FNQ teve continuidade em 2025, com a realização de **dez encontros** em formato de bate-papo, reunindo especialistas para compartilhar conhecimentos sobre diferentes temas relacionados à gestão.

Ao longo do período, o ciclo contou com **mais de 1.350 inscritos** e audiência ao vivo superior a 30%, em transmissões realizadas pela plataforma Zoom, com duração média de uma hora e interação pelo chat. Os conteúdos permanecem disponíveis gratuitamente no canal da FNQ no **YouTube**, ampliando o acesso ao material produzido.

Temas e convidados de 2025:

Mês	Dia	Convidado	Título
fevereiro	20	Marcelo Pruaño	A solução para Resultados - Qualidade na Gestão
março	27	Roberto Alvarez	A Gestão na Era da Disrupção - Inovação, Estratégia e Economia
abril	10	Glauco Arbix	O Brasil e a Armadilha da Baixa Tecnologia
abril	24	Emerson Dantas	Estratégias e Processos de Negócios - Engajando Pessoas
maio	8	Carolina Beraldi	Governança, Gestão de Projetos e de Processos - Base Sólida para o Sucesso de Organizações
maio	23	Paulo Teixeira	Desafios e oportunidades da circularidade do plástico
junho	26	Marcio Santiago	Turismo: um potencial ainda inexplorado no Brasil. Oportunidades e Desafios
agosto	14	Rafael Lucchesi	Transição Energética Viável - Descarbonização e o Futuro dos Multicombustíveis
setembro	18	Marina Miranda	Descubra os Segredos do Mercado Chinês: Ganhos e Desafios nas Relações Comerciais e Tecnológicas
dezembro	11	Érica Custódia de Oliveira e Teresa Cristina Charotta	Qual é o valor da sua carreira? Saiba como se tornar um profissional mais raro e autêntico



+ de 1.350 inscritos no ciclo de webinars 2025, com mais de 30% de audiência ao vivo

COMUNICAÇÃO E DISSEMINAÇÃO

Gestão em Foco

Em 2025, a FNQ lançou o **Gestão em Foco**, série de eventos *on-line* voltada à discussão de temas relacionados à gestão e conectados aos produtos e serviços da Fundação.

Ao longo do ano, foram realizados três encontros, abordando assuntos como o Melhores em Gestão®, a importância de processos e indicadores e *supply chain*. As transmissões ao vivo somaram cerca de 500 inscritos, evidenciando o interesse do público nas iniciativas.

Temas e convidados de 2025:

Mês	Dia	Convidado	Título
junho	5	Sérgio Queiroz	Melhores em Gestão - resultados além do troféu!
julho	10	Ricardo Motta	Como o foco nos processos e indicadores aceleram o desempenho e a competitividade
setembro	3	Luiz Carlos Baffini	Gestão de demanda e fornecedores: o elo crítico da competitividade na cadeia de suprimentos



Cerca de **500** inscritos para as transmissões ao vivo do **Gestão em Foco**

COMUNICAÇÃO E DISSEMINAÇÃO

FNQ nas redes sociais

Em 2025, as redes sociais permaneceram como **canais relevantes** de relacionamento com os públicos da FNQ, com destaque para o **LinkedIn**. Os conteúdos abordaram temas como cursos, webinars, Congresso FNQ de Excelência em Gestão (CEG), Melhores em Gestão®, depoimentos e artigos.

A atuação manteve-se totalmente orgânica, sem investimento em mídia paga.

Os indicadores apresentaram evolução no período. O LinkedIn registrou acréscimo de cerca de 700 seguidores em relação a 2024, somando 1.696 novos desde 2023 (aproximadamente 6% em dois anos). No Instagram, foram 118 seguidores a mais no último ano e 452 em dois anos, superando 10% de crescimento. O YouTube teve incremento de 190 inscritos frente a 2024, equivalente a mais de 7,5%.

	2025	2024	2023
	LinkedIn 27.820 seguidores	LinkedIn 27.120 seguidores	LinkedIn 26.124 seguidores
	Instagram 4.223 seguidores	Instagram 4.105 seguidores	Instagram 3.771 seguidores
	Facebook 24.819 fãs	Facebook 25.162 fãs	Facebook 25.416 fãs
	Youtube 5.530 inscritos no canal	Youtube 5.340 inscritos no canal	

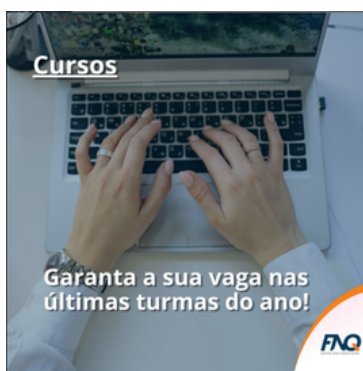


COMUNICAÇÃO E DISSEMINAÇÃO

FNQ nas redes sociais



No **LinkedIn**, principal rede institucional da FNQ, os conteúdos publicados ao longo de 2025 geraram cerca de 64 mil impressões, alcançando aproximadamente 32 mil usuários. As publicações somaram ainda quase 2,9 mil cliques e cerca de 2,4 mil reações, resultando em taxa média de engajamento de 8,6%. Os indicadores refletem o **interesse do público** pelos temas abordados e a consistência da atuação orgânica da Fundação na plataforma.



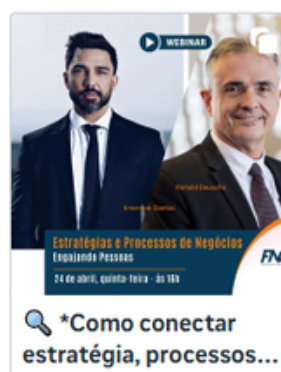
Destaque para cursos, Melhores em Gestão®, pós-graduação Master Fia-FNQ, MEG, voluntariado, podcast, webinars, Gestão em Foco, entre outros

COMUNICAÇÃO E DISSEMINAÇÃO

FNQ nas redes sociais



No **Instagram**, as publicações da FNQ registraram, em 2025, cerca de 107 mil visualizações, com alcance aproximado de 42 mil usuários. O perfil contabilizou ainda cerca de 2,1 mil visitas, além de quase mil interações com os conteúdos publicados. Destaque para a **atuação integralmente orgânica**.



No **Facebook**, a FNQ manteve sua presença institucional com atuação integralmente **orgânica**. Em 2025, a página registrou cerca de 60 mil visualizações de conteúdo, sendo, aproximadamente, 12,7 mil de origem orgânica, além de mais de 900 visitas ao perfil.



Destaque para capacitações, Melhores em Gestão®, pós-graduação Master Fia-FNQ, MEG, voluntariado, parcerias, webinars, CEG, entre outros



COMUNICAÇÃO E DISSEMINAÇÃO

FNQ nas redes sociais



No **YouTube**, a FNQ manteve a disponibilização de conteúdos institucionais e educativos, incluindo os encontros do ciclo de **webinars** e do **Gestão em Foco**. O canal encerrou 2025 com mais de 5.500 inscritos, somando cerca de 12,2 mil visualizações no período.

▶ WEBINAR

Governança, Gestão de Projetos e de Processos
Base Sólida para o Sucesso das Organizações

8 de maio | 16 horas



Carolina Beraldi

Coordenadora no Sebrae Nacional, onde implantou a estrutura de gestão de riscos e controles internos de todo o Sistema Sebrae, tornando-o referência em padronização e governança. Possui mais de 15 anos de experiência em temas de governança, gestão de processos, projetos estratégicos e integridade organizacional.



Ronald Dauscha

Presidente executivo da FNQ e membro do CONIC da FIESP. Foi Diretor Geral de Estratégia, Inovação, Processos e Qualidade do Grupo Siemens no Brasil. Engenheiro Elétrico pela POLI da USP, com MIBAs em Administração Industrial, Finanças Empresariais e Inovação e Tecnologia.

Patrocínio

MicroPower®

Apoio Educacional

Fecomércio RS
CRAC SINUS SINUS

Apoio Institucional






Os webinars com Carolina Beraldi e Glauco Arbix tiveram o maior número de visualizações off-line, depois do evento ao vivo em nosso canal no Youtube

▶ WEBINAR

O Brasil e a Armadilha da Baixa Tecnologia

10 de abril | 16 horas



Glauco Arbix

É professor titular do Departamento de Sociologia da USP e Tinker Professor na Universidade de Wisconsin-Madison (EUA, 2010-2022). É também, coordenador da área de Humanidades do Center for Artificial Intelligence-USP-Fapesp-IBM e do Observatório de Inovação do Instituto de Estudos Avançados.



Ronald Dauscha

Presidente executivo da FNQ e membro do CONIC da FIESP. Foi Diretor Geral de Estratégia, Inovação, Processos e Qualidade do Grupo Siemens no Brasil. Engenheiro Elétrico pela POLI da USP, com MIBAs em Administração Industrial, Finanças Empresariais e Inovação e Tecnologia.

Patrocínio

MicroPower®

Apoio Educacional

Fecomércio RS
CRAC SINUS SINUS

Apoio Institucional






OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS) - ONU BRASIL

Compromisso institucional com a Agenda 2030

Os **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)**, estabelecidos pela Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), representam metas globais voltadas à promoção do desenvolvimento sustentável em suas dimensões econômica, social e ambiental.

Desde 2017, a FNQ assumiu o **compromisso voluntário** de divulgar os ODS em palestras e eventos, internos e externos, além de incorporá-los como referência em seus projetos e em seu direcionamento estratégico, reforçando sua contribuição para o desenvolvimento das organizações e da sociedade.

Nesse contexto, o **Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)** apresenta aderência aos ODS ao propor uma visão sistêmica da gestão, considerando os impactos da atuação das organizações em seus diferentes públicos e no meio ambiente. A interrelação entre os Fundamentos da Excelência e os ODS contribui para orientar práticas que favoreçam resultados sustentáveis.



LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS (LGPD)

Fortalecimento das práticas de proteção de dados pessoais

Em 2025, a FNQ deu continuidade às iniciativas voltadas à consolidação de sua cultura de proteção de dados pessoais, em alinhamento às diretrizes da **Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)**. Com o apoio de escritório especializado, o projeto de adequação seguiu em desenvolvimento, reforçando o compromisso institucional com a privacidade e a segurança da informação.

Entre os avanços do período, destaca-se a formação do **comitê interno** de proteção de dados, contribuindo para o fortalecimento da governança sobre o tema.

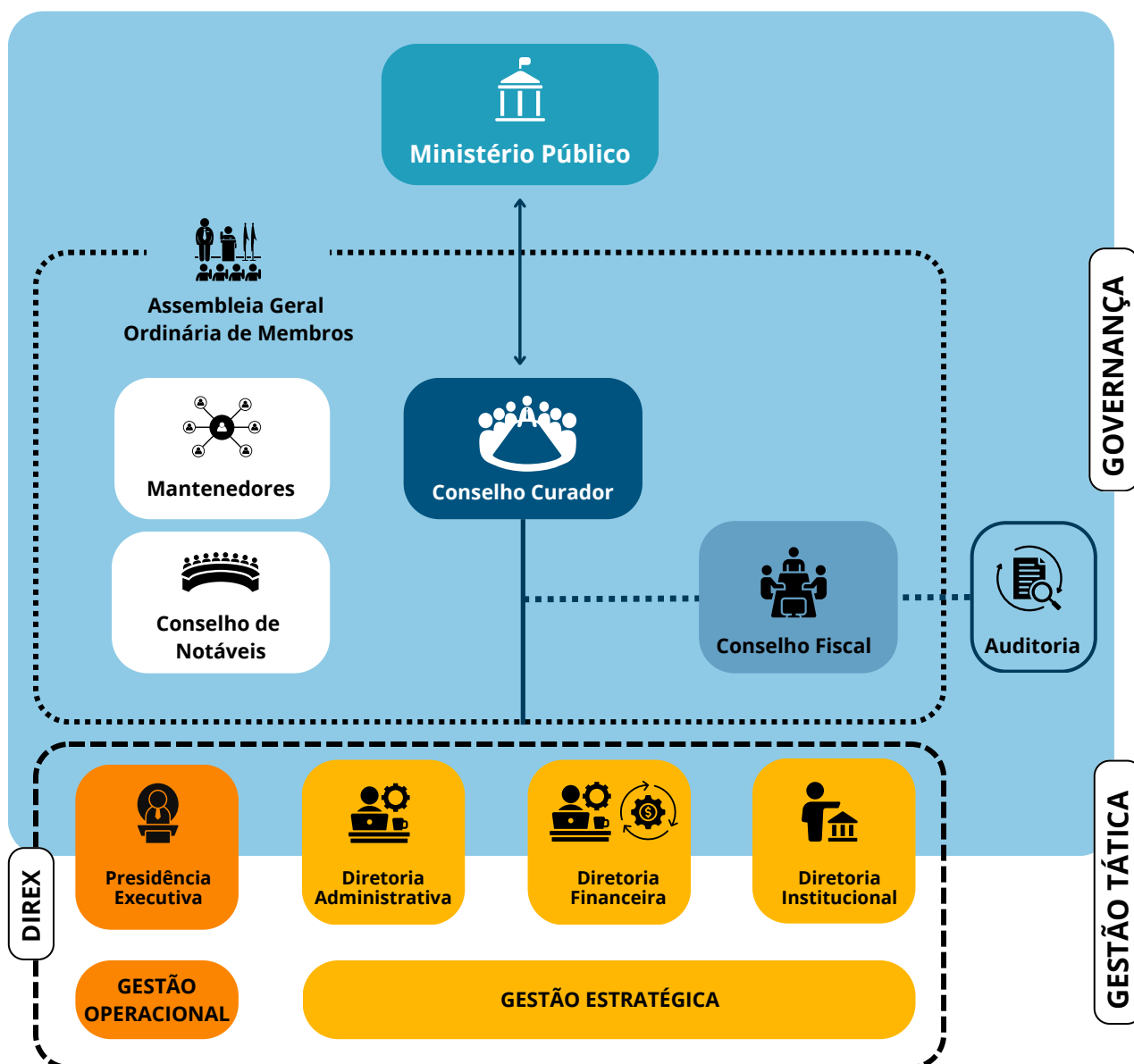
O processo contemplou ainda ações de **sensibilização e capacitação** dos colaboradores, com treinamentos voltados aos princípios da LGPD, às responsabilidades no tratamento de dados pessoais e às boas práticas de proteção da informação.



[Acesse aqui a Política de Privacidade e Segurança dos Dados da FNQ](#)

MAPA DA ORGANIZAÇÃO

Composição atual



GOVERNANÇA CORPORATIVA

Engajamento, colaboração e avanços que fortaleceram a governança da FNQ em 2025

No âmbito da governança corporativa, o **Conselho Curador** manteve, ao longo de 2025, atuação ativa e alinhada aos desafios e direcionamentos estratégicos da FNQ. Destaca-se o elevado índice de participação de seus membros nas reuniões, evidenciando o comprometimento com a condução responsável da Fundação.

Ao longo do ano, o Conselho atuou de forma colaborativa, contribuindo com sugestões e reflexões relevantes sobre as ações propostas, fortalecendo o processo de tomada de decisão e o alinhamento institucional.

Entre os avanços, destaca-se a revisão do Estatuto Social e do Regimento Interno, iniciativa importante para o aprimoramento das práticas de governança e atualização dos instrumentos que orientam a atuação da Fundação.

Os conselheiros também desempenharam papel relevante na disseminação da FNQ, contribuindo para ampliar sua visibilidade e alcance. Nesse contexto, houve mobilização na divulgação do Congresso de Excelência em Gestão (CEG), com indicação de participantes e convidados, ampliando a capilaridade do evento.

Destaca-se, ainda, a realização da Assembleia Geral Ordinária de Membros da FNQ, em novembro, que elegeu os conselheiros para o mandato 2025-2028. Além da recondução de parte dos membros, o processo promoveu renovação importante, fortalecendo a governança e incorporando novas perspectivas ao Conselho.

No mesmo período, o **Conselho Fiscal** exerceu atuação relevante no acompanhamento das atividades econômico-financeiras e de governança da FNQ.

Durante o exercício, o colegiado esteve envolvido na análise das demonstrações contábeis, no acompanhamento de auditorias e na avaliação contínua dos processos financeiros e de conformidade, contribuindo com recomendações voltadas à sustentabilidade institucional e ao fortalecimento dos controles internos.

O Conselho Fiscal também participou da construção e definição do orçamento anual, realizando o monitoramento sistemático da execução orçamentária ao longo do exercício, em alinhamento com os objetivos estratégicos da Fundação.

Adicionalmente, contribuiu nas discussões relacionadas ao planejamento estratégico e orçamentário de 2026, apoiando a administração na definição de diretrizes, prioridades e premissas para o próximo ciclo de gestão.

A atuação integrada dos Conselhos reforçou o compromisso da FNQ com a transparência, a responsabilidade financeira, a boa governança e a perenidade institucional.

GOVERNANÇA CORPORATIVA

em 31 de dezembro de 2025

PRESIDENTE DO CONSELHO CURADOR

- **Marcelo Pruaño**
Polux Consultoria

VICE-PRESIDENTE

- **Basilio Vasconcellos Dagnino**
Academia Brasileira da Qualidade (ABQ)

DIRETORIA

- **Diretor financeiro**
Valquíria Brovini
CORPe SAÚDE
- **Diretor administrativo**
Reny Okuhara
THGO Plus
- **Diretor institucional**
Nilton Pedreira
Factor X

PRESIDÊNCIA EXECUTIVA

- **Ronald Martin Dauscha**

CONSELHO CURADOR

- **Adalberto Chagas**
Sabesp
- **Antonio Correa de Lacerda**
Fundação São Paulo
- **Antonio Minarro Bascini**
BR Angels Instituição de Investimento AS
- **Antonio Teixeira**
Brasilata S.A
- **Celso Scaranello**
Remesp
- **Flávio Grynszpan**
Fapesp
- **Gerhard Ett**
FEI

- **Gilberto Zanlorenzi**
GZ Consultoria
- **Heloisa Regina Guimarães de Menezes**
Flow Consultoria e Treinamento
- **Helton Moreno**
Solution Network Ltda
- **Jayme Malek Junior**
Sompas
- **José Velloso Dias Cardoso**
Abimaq
- **Major André Nogueira**
PMESP
- **Marcos Augusto de Vasconcellos**
Inovasc Treinamento e Consultoria Ltda.
- **Paulo Teixeira**
Abiplast
- **Ricardo Dalbosco**
The Personal Branding Studio
- **Roberto Seara Machado Pojo Rego (honorário)**
Ministério de Gestão e Inovação (MGI)
- **Silvia Lobo**
Lobo Advocacia
- **Valter Pieracciani**
Claeq - Centro Latino Americano para a Inovação, Excelência e Qualidade
- **Vanda Scartezini**
Polo Consultung

CONSELHO FISCAL

- **Antonio Carlos Rosa**
Headstream Energy Consulting & Solutions Ltda
- **Cida Hess**
Orquestra Societária Business
- **Vanessa David**
Escola Politécnica da USP

CONSELHO DE NOTÁVEIS

- Dorothea Werneck
- Edson Vaz Musa
- Elcio de Lucca
- Francisco Paulo Uras
- Hermann Weber
- Jorge Gerdau Johannpeter
- Luiz Ernesto Gemignani
- Murilo Cesar Lemos Santos Passos

CAPITAL HUMANO

Quadro de colaboradores

O quadro de colaboradores da FNQ começou o ano com 11 pessoas e fechou 2025 com 10.

A FNQ adotou o trabalho 100% remoto desde 2020 que, além de proporcionar uma economia financeira, trouxe maior produtividade e melhoria da qualidade de vida dos nossos colaboradores.

Colaboradores FNQ - 2025

Aline Dias Guimarães

Caterine Juliana Berganton

Daniele Madureira Antoneli

Deborah Arôxa

Giovana Sandrini Martins

Marcelo Bonciani Gomes

Nívea Velozo

Patricia Silva Mota

Ronald Martin Dauscha

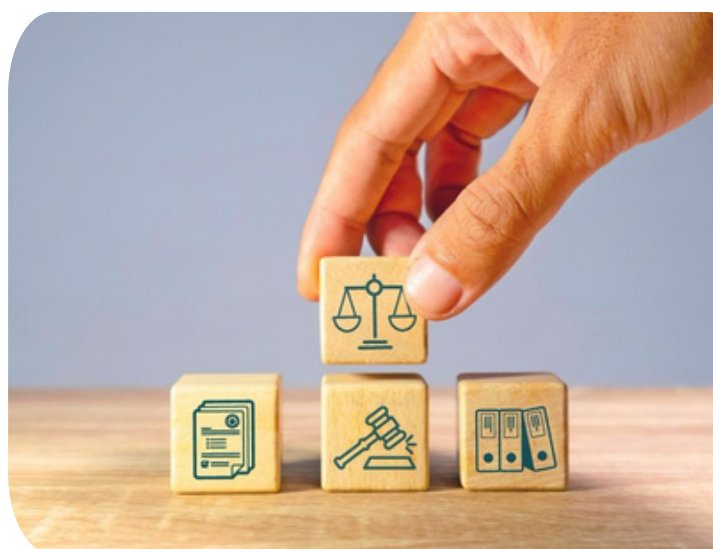
Sandro Tomihama

Vanessa Costa

Princípios de Conduta Ética

Em conformidade com as tendências, as leis e o *compliance*, a FNQ possui seus Princípios de Conduta Ética, que rege suas atividades internas e todas as atividades junto à sua cadeia de valor.

[Acesse o documento aqui.](#)



CAPITAL HUMANO

Planejamento Estratégico 2026 mobiliza equipe

Em 18 de dezembro de 2025, a FNQ reuniu sua equipe, na capital paulista, para a apresentação do **Planejamento Estratégico 2026**, consolidando mais um importante ciclo de direcionamento e alinhamento institucional.

O encontro foi marcado por uma agenda colaborativa, que promoveu a conexão entre as áreas e reforçou o compromisso coletivo com os objetivos estratégicos da Fundação. A partir de reflexões sobre o cenário organizacional e os aprendizados do período, a equipe foi convidada a se engajar ativamente na construção dos próximos passos.

Mais do que um momento de apresentação, o encontro representou o fortalecimento da cultura de transparência, integração e protagonismo das pessoas, evidenciando o papel essencial da equipe na execução da estratégia e na geração de valor para a FNQ.

A iniciativa reafirma o compromisso da Fundação com uma gestão orientada ao futuro, baseada na excelência, na colaboração e na evolução contínua.



Equipe FNQ, em 18 de dezembro, realiza reunião de apresentação do Planejamento Estratégico 2026, em sala cedida pelo IBGC, em São Paulo

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025 - AUDITADAS

Com satisfação, informamos a conclusão do processo de fechamento anual e a elaboração das Demonstrações Financeiras referentes ao exercício de 2025. As demonstrações foram auditadas pela HLB Brasil Assurance, empresa independente responsável pela auditoria externa da FNQ, e aprovadas pelos Conselhos Fiscal e Curador.

O exercício de 2025 representou um avanço importante na recuperação econômico-financeira da FNQ. Após registrar déficit de R\$ 69 mil em 2024, a Fundação encerrou 2025 com superávit de R\$ 898 mil, resultado sustentado pelo crescimento das receitas operacionais, controle das despesas administrativas e continuidade das medidas de eficiência implementadas nos últimos anos.

A receita líquida atingiu R\$ 8,2 milhões em 2025, crescimento em relação aos R\$ 7,1 milhões registrados em 2024. O desempenho foi impulsionado principalmente pela ampliação das receitas com cursos e treinamentos de qualificação, além da manutenção da relevância dos projetos desenvolvidos pela FNQ.

O resultado operacional também apresentou evolução significativa, passando de déficit operacional de R\$ 7 mil em 2024 para resultado positivo de R\$ 1,3 milhão em 2025. A melhora reflete o fortalecimento da gestão financeira e operacional, associado ao monitoramento contínuo de custos, despesas e fluxo de caixa.

Ao longo de 2025, a FNQ manteve foco na sustentabilidade financeira e na continuidade operacional, com ações voltadas à revisão do portfólio, fortalecimento comercial, ampliação da atuação digital, otimização de despesas e aprimoramento dos controles internos e processos de gestão.

Mesmo diante da melhora dos resultados, a auditoria independente destacou, em nota de ênfase, a necessidade de continuidade das medidas estratégicas voltadas ao equilíbrio econômico-financeiro da Fundação, considerando ainda a existência de patrimônio social negativo e obrigações de curto prazo superiores ao ativo circulante.

Nesse contexto, a Administração e a Governança da FNQ seguem comprometidas com a manutenção da disciplina financeira, da eficiência operacional e da sustentabilidade institucional no médio e longo prazos.

As demonstrações financeiras apresentadas neste relatório foram elaboradas em conjunto com a equipe da Contábil Guararapes e a auditoria externa HLB Brasil Assurance, com parecer assinado em 13 de abril de 2026.

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025 - AUDITADAS

DESTAQUES FINANCEIROS DE 2025

- Superávit de R\$ 898 mil em 2025, revertendo o déficit de R\$ 69 mil registrado em 2024;
- Crescimento da receita líquida de R\$ 7,1 milhões para R\$ 8,2 milhões;
- Resultado operacional positivo de R\$ 1,3 milhão;
- Redução das despesas administrativas em relação ao exercício anterior;
- Aumento da disponibilidade de caixa e equivalentes de caixa;
- Redução das provisões para contingências;
- Manutenção da auditoria independente sem ressalvas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados de 2025 demonstram evolução consistente da FNQ em sua trajetória de recuperação econômico-financeira e fortalecimento institucional. A combinação entre crescimento operacional, controle de despesas e continuidade das ações estratégicas reforça o compromisso da Fundação com uma gestão responsável, sustentável e alinhada à sua missão institucional.

PLANEJAMENTO E CONTROLE 2025 E 2026

Orçamento 2025

Relatório Anual FNQ 2025 | Seção Financeira

ORÇAMENTO APROVADO	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL	%
RECEITAS OPERACIONAIS	481.692	746.596	748.801	2.083.373	1.277.020	842.064	490.208	561.992	557.334	8.912.507	100,00%
DEDUÇÃO DA RECEITA	- 20.585	- 34.080	- 32.690	- 102.169	- 60.351	- 40.103	- 22.510	- 25.600	- 25.367	- 413.625	-4,64%
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	461.107	712.516	716.111	1.981.205	1.216.669	801.961	467.697	536.392	531.968	8.498.881	95,36%
CUSTOS OPERACIONAIS	- 181.720	- 325.597	- 321.324	- 1.112.270	- 554.276	- 331.292	- 204.443	- 269.466	- 404.998	- 4.135.095	-46,40%
LUCRO BRUTO	279.387	386.920	394.787	868.935	662.393	470.669	263.255	266.926	126.970	4.363.786	48,96%
DESPESAS OPERACIONAIS	- 310.303	- 310.303	- 310.303	- 310.303	- 309.120	- 309.120	- 309.120	- 369.808	- 423.372	- 3.871.045	-43,43%
DESPESAS FINANCEIRAS	- 2.809	- 2.809	- 2.809	- 2.809	- 2.809	- 2.809	- 2.809	- 2.809	- 2.809	- 33.705	-0,38%
DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%
RESULTADO	- 33.725	73.808	81.675	555.823	350.464	158.740	- 48.674	- 105.690	- 299.210	459.037	5,15%

Realizado 2025

Relatório Anual FNQ 2025 | Seção Financeira

Fundação Nacional da Qualidade

Demonstração dos Resultados Exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e de 2024 Em milhares de reais

	2025	2024
Receita líquida (Nota 13)	8.245	7.104
Custos dos serviços prestados (Nota 14)	(3.343)	(2.901)
Resultado Bruto	4.902	4.203
Despesas operacionais (Nota 14)		
Despesas administrativas	(3.653)	(3.917)
Despesas comerciais	-	(1)
Outras receitas (despesas) operacionais	104	(292)
Resultado Operacional	1.353	(7)
Resultado financeiro (Nota 15)	(455)	(62)
Receitas financeiras	20	2
Despesas financeiras	(475)	(64)
Superávit (Déficit) do exercício	898	(69)

PLANEJAMENTO E CONTROLE 2025 E 2026

Fluxo de Caixa 2025

Relatório Anual FNQ 2025 | Seção Financeira

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
Saldo Bancário Inicial	196.054,33	99.370,03	18.344,52	25.181,95	25.194,27	14.606,61	17.604,10	53.327,23	278.674,05	253.529,15	207.920,26	189.218,64	196.054,33
Receitas Totais	193.316	259.422	269.846	442.853	280.826	390.896	2.818.275	1.517.396	704.264	1.229.728	526.410	735.446	8.559.687
Receitas Operacionais	193.316	259.329	269.846	442.178	280.826	390.896	2.801.112	1.517.396	698.633	1.229.290	525.395	732.373	8.539.607
Dedução da receita	- 28.778	- 3.771	-	-	-	- 13.399	- 81.209	- 113.364	- 30.831	- 34.416	- 83.115	- 35.726	- 424.609
Receita líquida	164.538	255.551	269.846	442.853	280.826	377.497	1.929.066	1.403.842	673.432	1.195.312	443.295	699.720	8.135.079
Custos totais	- 31.825	- 66.818	- 70.395	- 116.154	- 52.978	- 126.081	- 1.222.478	- 533.971	- 387.972	- 712.934	- 280.379	- 104.157	- 3.796.943
Receita líquida	132.713	188.833	199.451	326.699	227.848	250.616	706.588	869.871	285.460	482.378	162.916	595.563	4.428.136
Despesas operacionais	- 187.425	- 225.688	- 132.862	- 253.939	- 180.658	- 185.505	- 568.040	- 358.469	- 291.922	- 338.323	- 272.464	- 359.796	- 3.355.091
Resultado Operacional	- 55.649	- 37.441	66.087	72.206	45.904	64.514	127.806	510.348	- 9.668	142.220	- 111.261	232.097	1.047.162
Despesas não operacionais	- 41.094	- 43.524	- 49.241	- 72.283	- 66.331	- 61.597	- 92.083	- 185.001	- 115.477	- 87.829	- 77.440	- 60.361	- 952.263
Resultado	- 96.744	- 80.965	16.845	- 78	- 20.428	2.918	35.723	325.347	- 125.145	54.391	- 188.702	171.736	94.900
Saldo Bancário Final	99.370,03	18.344,52	25.181,95	25.194,27	14.606,61	17.604,10	53.327,23	278.674,05	253.529,15	207.920,26	189.218,64	200.054,33	200.054,33

Passivo 2025

Relatório Anual FNQ 2025 | Seção Financeira

Soma de Valor da parcela em aberto (R\$)	Rótulos de						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Total Geral
Tipo de Despesa/Custo							
Aluguel salas						2.800,00	2.800,00
Consultoria						6.000,00	6.000,00
Especialista	17.887,80	71.598,43	49.821,62	62.235,81	25.200,00	137.986,26	364.729,92
Impostos						55.849,33	55.849,33
Jurídico				40.120,85	45.517,24	16.935,63	102.573,72
Pessoal	51.754,49	88.277,01	106.936,07	197.425,57	14.599,85		458.992,99
Plano de saúde				33.994,51			33.994,51
Saúde ocupacional	2.281,80						2.281,80
TI	121,96					1.151,08	1.273,04
Trofeu						12.526,65	12.526,65
Viagem	26.913,10						26.913,10
Total Geral	98.959,15	159.875,44	156.757,69	333.776,74	85.317,09	233.248,95	1.067.935,06

PLANEJAMENTO E CONTROLE 2025 E 2026

ORÇAMENTO 2025

O orçamento aprovado pelos Conselhos Fiscal e Curador para 2026 prevê uma receita de R\$ 9,6 milhões, considerando os gastos operacionais (impostos, custos e despesas operacionais) e atinge o resultado positivo de R\$ 768 mil, conforme quadro demonstrado a seguir:

Orçamento 2026

Relatório Anual FNQ 2025 | Seção Financeira

Orçamento 2026												
DRE	Mês de competência											
Categoria	Jan/2026	Fev/2026	Mar/2026	Abr/2026	Mai/2026	Jun/2026	Jul/2026	Ago/2026	Set/2026	Out/2026	Nov/2026	Dez/2026
01 Receitas Operacionais	71.461,07	390.434,46	464.594,74	614.861,19	642.058,79	826.268,12	2.538.903,52	1.457.145,62	681.001,55	705.433,55	667.524,95	625.718,00
01.1 Receita de Vendas de Produtos e	71.461,07	390.434,46	464.594,74	614.861,19	642.058,79	826.268,12	2.538.903,52	1.457.145,62	681.001,55	705.433,55	667.524,95	625.718,00
01T Receita Bruta de Vendas	71.461,07	390.434,46	464.594,74	614.861,19	642.058,79	826.268,12	2.538.903,52	1.457.145,62	681.001,55	705.433,55	667.524,95	625.718,00
02 Deduções da Receita Bruta	-1.113,05	-18.424,22	-22.124,74	-29.460,56	-33.339,49	-39.316,91	-117.467,43	-89.764,48	-42.115,08	-25.539,18	-32.036,25	0,00
02T Receita Líquida de Vendas	70.348,02	372.010,24	442.470,00	585.400,63	608.719,30	786.951,21	2.421.436,09	1.367.381,14	638.886,47	679.894,37	635.488,70	625.718,00
03 Custos Operacionais	-21.700,00	-193.750,68	-224.987,62	-260.475,72	-373.787,88	-417.360,67	-1.219.528,67	-581.291,67	-303.153,55	-292.603,55	-293.797,05	-247.268,05
03T Lucro Bruto	48.648,02	178.259,56	217.482,38	324.924,91	234.931,42	369.590,54	1.201.907,42	806.089,47	335.732,92	477.290,82	341.691,65	378.450,95
04 Despesas Operacionais	-311.157,59	-285.057,59	-284.357,59	-294.824,12	-299.949,12	-300.284,12	-305.684,12	-314.488,33	-313.884,12	-352.340,74	-365.897,12	-409.957,12
04.2 Despesas Administrativas	-41.479,00	-41.479,00	-41.679,00	-44.679,00	-49.804,00	-50.139,00	-55.539,00	-49.539,00	-49.739,00	-46.339,00	-46.539,00	-563.293,00
04.3 Despesas Operacionais	-269.678,59	-243.578,59	-242.678,59	-250.145,12	-250.145,12	-250.145,12	-250.145,12	-264.949,33	-264.145,12	-306.001,74	-319.358,12	-363.418,12
04T Lucro / Prejuízo Operacional	-262.509,57	-106.798,03	-66.875,21	30.100,79	-65.017,70	69.306,42	896.223,30	491.601,14	21.848,80	124.950,08	-24.205,47	-31.505,17
05 Receitas e Despesas Financeiras	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-1.500,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	0,00
06 Outras Receitas e Despesas Não	-17.933,90	-34.263,06	-23.553,47	-23.554,25	-34.292,20	-25.980,18	-34.179,74	-19.128,07	-20.442,47	-20.532,89	-17.061,12	-38.517,21
06T Lucro / Prejuízo Líquido	-280.943,47	-131.561,09	-90.928,68	6.046,54	-99.809,90	41.826,24	861.043,56	471.473,07	406,33	103.417,19	-42.266,59	-70.022,38
07T Lucro / Prejuízo Final	-280.943,47	-131.561,09	-90.928,68	6.046,54	-99.809,90	41.826,24	861.043,56	471.473,07	406,33	103.417,19	-42.266,59	-70.022,38

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS E DESPESAS

Com o objetivo de assegurar o cumprimento do orçamento aprovado e fortalecer a sustentabilidade financeira da operação, a FNQ manteve, ao longo de 2025, uma série de ações voltadas à gestão estratégica de custos, despesas e fluxo de caixa. Entre as principais iniciativas adotadas, destacam-se:

Revisão e otimização dos custos operacionais

Foi mantido o processo contínuo de revisão de despesas, com foco na otimização de custos e no aumento da eficiência operacional, preservando a qualidade da execução dos serviços e das entregas realizadas pela Fundação.

Gestão ativa de despesas e carga tributária

As premissas relacionadas a despesas e impostos foram atualizadas para refletir as condições de mercado e oportunidades de eficiência tributária. A área financeira seguirá monitorando essas variáveis de forma contínua, buscando capturar eventuais ganhos adicionais.

Fortalecimento da gestão de caixa

Com expectativa de geração de caixa operacional, a FNQ manteve disciplina na gestão financeira, priorizando o acompanhamento dos recebíveis, a negociação de prazos com fornecedores e o controle rigoroso sobre os repasses dos especialistas, reforçando a eficiência operacional.

Mitigação de riscos

Foram estruturadas análises periódicas de sensibilidade relacionadas às variáveis críticas da operação - especialmente volume de projetos e margens operacionais - com o objetivo de garantir maior agilidade na tomada de decisão diante de eventuais variações relevantes.

Essas ações estratégicas visam não apenas a assegurar a materialização das projeções previstas para 2025, mas também a fortalecer a sustentabilidade financeira e a resiliência operacional da FNQ no médio e longo prazos.

CRÉDITOS

RELATÓRIO ANUAL 2025

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade

COORDENAÇÃO GERAL

- **Patrícia Motta** - analista de comunicação e marketing
- **Ronald Dauscha** - presidente executivo

COLABORAÇÃO

Equipe FNQ

FOTOS

Arquivos FNQ
Ruy Hizatugu Filho

ILUSTRAÇÕES/IMAGENS

Canva
Freepik

EDIÇÃO

Patrícia Motta

EDITORIAÇÃO E DIAGRAMAÇÃO

Kamila Mota

REVISÕES ORTOGRÁFICA E GRAMATICAL

Patrícia Motta



Dúvidas, sugestões ou reclamações sobre o conteúdo devem ser direcionadas ao endereço comunicacao@fnq.org.br

FALE CONOSCO

Siga-nos nas redes sociais



(11) 5509-7700



(11) 5509-7737



relacionamento@fnq.org.br



www.fnq.org.br