



35 ANOS DE GESTÃO

O que mudou — e o que continua essencial?

1991 — 2026



DUAS PERSPECTIVAS SOBRE UMA TRAJETÓRIA

Marcelo Pruano

PRESIDENTE DO CONSELHO CURADOR

Chegar aos 35 anos representa um marco importante na trajetória de uma instituição como a FNQ: é a consolidação de um legado, que atravessou diferentes ciclos e, sobretudo, demonstrou sua capacidade de se renovar sem perder de vista o propósito que lhe dá sentido.

Na FNQ, a governança tem desempenhado papel fundamental nessa continuidade. Ao longo dessa trajetória, diferentes lideranças e formações dos Conselhos contribuíram para que a Fundação pudesse atravessar mudanças, rever caminhos e ampliar sua atuação, preservando os princípios que orientam sua missão.

Ao Conselho Curador cabe uma responsabilidade que ultrapassa cada ciclo de gestão: zelar pelo propósito institucional e contribuir para que as decisões de hoje fortaleçam a capacidade da FNQ de continuar relevante no futuro.

Os 35 anos nos permitem olhar para o caminho percorrido com o reconhecimento de tudo o que foi construído, mas também com a perspectiva do que ainda está por construir. É essa combinação entre legado e futuro que mantém uma instituição em movimento.

Parabéns a todos que, em diferentes momentos dessa trajetória, ajudaram e continuam ajudando a construir a FNQ.

“

Governança é compromisso com a continuidade: preservar o propósito de uma instituição e contribuir para que as decisões de hoje sustentem sua relevância no futuro.”

DUAS PERSPECTIVAS SOBRE UMA TRAJETÓRIA

Ronald Dauscha

PRESIDENTE EXECUTIVO

Chegar aos 35 anos da FNQ é motivo de grande satisfação e, sobretudo, de confiança.

Essa trajetória mostra que é possível construir e manter, ao longo do tempo, uma organização relevante, capaz de se renovar, aprender e ampliar sua atuação, sem perder o foco no que realmente importa: contribuir para que as organizações no Brasil evoluam por meio da gestão.

Ao longo dessas décadas, vivemos mudanças profundas na economia, nas tecnologias, nas demandas da sociedade e nas formas de organizar o trabalho. Em cada ciclo, a FNQ esteve atenta a esses movimentos, adaptou sua atuação, desenvolveu novas abordagens e fortaleceu parcerias, sempre com base em conhecimento, experiência prática e diálogo com diferentes atores.

Nada disso seria possível sem a contribuição de muitas pessoas e organizações — conselheiros, avaliadores, voluntários, equipe, filiados, parceiros e tantas outras que, de diferentes formas, ajudaram a construir e a manter viva essa trajetória.

Aos 35 anos, seguimos com o mesmo propósito e com o olhar no futuro: continuar relevantes, aprender continuamente e contribuir para que a gestão siga gerando resultados para as organizações e para o Brasil.



“

Continuar relevante significa ter a capacidade de aprender, se renovar e contribuir continuamente para que a gestão gere resultados melhores para as organizações e para o Brasil.”

ÍNDICE

- 
- 05** | **Uma história que continua em movimento**
Um convite para percorrer 35 anos de transformações e aprendizados
 - 07** | **Quando o cenário mudou**
O contexto que mobilizou a criação da Fundação
 - 09** | **O primeiro ciclo do PNQ**
Do Prêmio Nacional da Qualidade® a uma atuação mais ampla sobre gestão
 - 13** | **Mudaram os desafios. Ampliou-se o olhar sobre a gestão**
Novas dimensões e uma compreensão mais sistêmica das organizações
 - 15** | **Conhecimento construído em conjunto**
Estudo, experiência e diferentes perspectivas sobre a gestão
 - 17** | **Um modelo que não permaneceu estático**
O MEG e sua revisão contínua para permanecer pertinente
 - 19** | **Conhecimento que circula**
Redes, intercâmbio e aprendizado entre organizações
 - 20** | **Uma construção coletiva**
Pessoas e organizações que ajudaram a construir essa trajetória
 - 22** | **Novas questões, novas respostas**
Os desafios que continuam movimentando a gestão
 - 24** | **O que 35 anos de experiência nos ensinam?**
Aprendizados que atravessam diferentes ciclos
 - 26** | **Uma trajetória que permanece aberta**
O sentido que permanece quando as respostas precisam mudar

UMA HISTÓRIA QUE CONTINUA EM MOVIMENTO

Esta publicação celebra os 35 anos da FNQ. Mais do que relembrar o passado, é um convite para percorrer uma trajetória marcada por transformações, aprendizagens e muitas pessoas que ajudaram a construir essa história.

Em 35 anos, o Brasil atravessou mudanças profundas. A economia se abriu, as organizações se tornaram mais complexas, novas tecnologias ganharam espaço, as relações de trabalho se transformaram e a compreensão sobre o papel da gestão na sociedade se ampliou.

Nesse percurso, vimos surgirem novos desafios, diferentes expectativas da sociedade, outras formas de produzir, de se relacionar e de gerar valor. Questões que antes eram periféricas ganharam centralidade e novos temas passaram a fazer parte da agenda das organizações.

Todo esse movimento impactou, e continua impactando, a forma como as organizações se estruturam, aprendem, decidem e entregam resultados para diferentes públicos.

E a Fundação também mudou.

Ao longo dessas décadas, a FNQ se adaptou, evoluiu sua atuação, desenvolveu novas abordagens e fortaleceu parcerias, sempre com o mesmo propósito: contribuir para que as organizações no Brasil sigam aprimorando sua gestão e gerando valor para a sociedade.

Como
desenvolver
a gestão?

Como transformar
conhecimento
em melhoria?

Como avaliar
para **evoluir**?

Como gerar
resultados sustentáveis
e fortalecer a
competitividade?

Como responder
às **mudanças**
sem perder de vista
aquilo que permanece
essencial?

Celebrar essa trajetória é também voltar a essas questões com a experiência de quem as observa há 35 anos — e com a consciência de que ainda há muito a aprender.

Vamos começar
pelo contexto
que deu origem
a essa história? >

Quando o cenário mudou

Para entender como essa trajetória começou, é preciso voltar ao Brasil do início dos anos 1990.

A abertura da economia aumentou a exposição das empresas à concorrência internacional e trouxe um desafio claro: era preciso elevar a qualidade, a produtividade e a competitividade para crescer de forma sustentável.



QUALIDADE



PRODUTIVIDADE



COMPETITIVIDADE

Esse contexto mobilizou lideranças empresariais, governo e sociedade em torno de uma agenda nacional de modernização da gestão.

Em 1990, o Governo Federal lançou o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), que impulsionou uma série de iniciativas voltadas para o desenvolvimento da gestão nas organizações.

Ao mesmo tempo, experiências internacionais mostravam que era possível estruturar modelos de referência e instrumentos de avaliação capazes de orientar um movimento contínuo de melhoria.

Em São Paulo, representantes de organizações públicas e privadas passaram a se reunir na Câmara Americana de Comércio — Amcham para discutir aquele movimento e as referências que vinham sendo utilizadas em outros países. Essas reuniões antecederam a criação da Fundação.

Porto de Santos, início da década de 1980.
Foto: Assessoria de Comunicação Social/Codesp.
Fonte: Novo Milênio.

1990

UM BRASIL MAIS
CONECTADO AO MUNDO
E MAIS EXIGENTE
COM A SUA GESTÃO.

11 OUT 1991

Foi a partir desse movimento nacional que, em 11 de outubro de 1991, representantes de **39 organizações públicas e privadas** instituíram a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade — FPNQ, incluindo a própria Amcham entre as organizações instituidoras.

Seu propósito de origem já relacionava qualidade, produtividade e competitividade nacional. A nova Fundação teria, entre suas atribuições, administrar o Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) e as atividades relacionadas ao processo de reconhecimento das organizações brasileiras, em um momento em que a qualidade ocupava posição central naquela agenda de gestão.

Era o começo de uma atuação que, nos anos seguintes, iria muito além da realização de um prêmio.

Trecho da escritura de constituição da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 11 de outubro de 1991.

ESCRITURA DE CONSTITUIÇÃO DA
FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL
DA QUALIDADE

Pelo presente instrumento particular e na
melhor forma de direito, as pessoas jurídicas
abaixo qualificadas, no uso de suas
prerrogativas legais e estatutárias, resolvem
constituir uma fundação, que se regerá pelas
cláusulas e condições seguintes:

São Paulo, 11 de outubro de 1991.

Quando o ambiente muda, as organizações também precisam se mover.

A origem da FNQ está ligada a um período em que mudanças no ambiente competitivo mobilizaram organizações brasileiras em busca de novas respostas para qualidade, produtividade, gestão e competitividade.

Primeiro ciclo do Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ)

1992

O Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) teve seu primeiro ciclo realizado em 1992.

Para avaliar as organizações participantes, era necessário estabelecer critérios que permitissem analisar diferentes dimensões de sua gestão. Naquele primeiro ciclo, a FPNQ adotou como referência os critérios do Malcolm Baldrige National Quality Award, dos Estados Unidos. Nos anos seguintes, esse referencial passou a incorporar outras fontes nacionais e internacionais, além da experiência acumulada nos próprios ciclos de avaliação.

Esses critérios não serviam apenas para determinar um reconhecimento. A avaliação permitia analisar a gestão da organização, identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria e produzir informações que também pudessem apoiar seu desenvolvimento.



CRITÉRIOS



AVALIAÇÃO



PONTOS FORTES
E OPORTUNIDADES
DE MELHORIA



EVOLUÇÃO

A lógica não era estabelecer uma **competição entre empresas.**

Cada organização era avaliada a partir de sua própria gestão e os ciclos seguintes permitiam observar sua evolução.

A atuação se amplia

A experiência construída, ano a ano, a partir da avaliação e do reconhecimento contribuiu para ampliar o próprio campo de atuação da Fundação.

Ao longo desse percurso, os critérios e referenciais utilizados pela FNQ passaram por sucessivas revisões, em um processo contínuo de atualização que levou ao Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) como o conhecemos hoje. A numeração de suas edições acompanha essa trajetória de evolução desde os primeiros ciclos de atuação da Fundação.



2005

FPNQ → **FNQ**

Em 2005, outra mudança tornou visível a ampliação que já vinha ocorrendo. A FPNQ retirou o “Prêmio” de sua denominação e tornou-se Fundação Nacional da Qualidade — FNQ.

O PNQ continuava relevante.

Mas a atuação da Fundação já era maior do que ele.

Uma nova forma de reconhecer

Em 2016, depois de 25 ciclos, a FNQ realizou a última edição do PNQ. Naquele mesmo ano, concluiu a 21ª edição do MEG e apresentou uma nova forma de avaliação e reconhecimento: o Melhores em Gestão®.

2016

ÚLTIMA EDIÇÃO
DO PNQ

21ª EDIÇÃO DO MEG

25

CICLOS
DO PNQ



MEG

21ª EDIÇÃO



**Melhores
em Gestão®**

A mudança foi além do nome. O processo foi redesenhado para ampliar o acesso das organizações, simplificar etapas e tornar a avaliação mais ágil, preservando a robustez da análise.

A partir de 2017, com o MEG 21 como referência, o Melhores manteve elementos essenciais da experiência construída pelo PNQ — entre eles, a avaliação da maturidade da gestão a partir de processos e resultados e a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria —, mas passou a operar em uma dinâmica concebida para ser mais abrangente e compatível com o contexto das organizações.

2017

Mudava a forma de reconhecer.

Permanecia a avaliação como instrumento para compreender a gestão e estimular sua evolução.

1991

FPNQ

1992

Primeiro ciclo
do PNQ

2005

FPNQ
torna-se FNQ

2016

MEG 21ª edição
e último ciclo
do PNQ

2017

Primeiro
Melhores
em Gestão®

2024

MEG 22ª edição

2026

35 ANOS

**Preservar o propósito
não significa
permanecer igual.**

MUDARAM OS DESAFIOS. AMPLIOU-SE O OLHAR SOBRE A GESTÃO.

Qualidade, produtividade e competitividade estavam no centro das discussões que mobilizaram organizações brasileiras no início dos anos 1990.

Elas continuaram a ser importantes.

Mas o ambiente em que as organizações atuavam se tornou mais complexo — e, com ele, ampliou-se a compreensão sobre os fatores que influenciam sua capacidade de gerar resultados.

Outras dimensões ganharam espaço na gestão das organizações. Estratégia, pessoas, processos, sustentabilidade, responsabilidade corporativa, partes interessadas, conhecimento, inovação, riscos e tecnologia passaram a exigir atenção cada vez maior.

A trajetória da própria FNQ registra essa ampliação. Em 2005, por exemplo, seus referenciais já incorporavam questões como visão sistêmica, sustentabilidade, responsabilidade corporativa, qualidade de vida e diversidade. Anos depois, diante da velocidade das mudanças no ambiente econômico e social, a Fundação passou a enfatizar a gestão para a transformação.



Isso não significou substituir uma agenda por outra.

Qualidade, produtividade, competitividade e resultados permaneceram relevantes.

O que se ampliou foi a compreensão das relações que ajudam a produzi-los.

Olhar para uma organização como um conjunto de partes isoladas já não era suficiente. Estratégia influencia processos; processos dependem de pessoas e conhecimento; decisões afetam diferentes partes interessadas; e os resultados refletem essas e muitas outras relações.

É essa compreensão das conexões que torna o olhar sobre a gestão mais sistêmico.



A agenda se ampliou.
O olhar se tornou mais sistêmico.

Novas questões passaram a conviver com desafios que já estavam presentes na origem — exigindo compreender não apenas cada dimensão da gestão, mas também as relações entre elas.

CONHECIMENTO CONSTRUÍDO EM CONJUNTO.

A ampliação do olhar sobre a gestão não aconteceu apenas pela incorporação de novos temas.

Ela exigiu estudo, debate técnico e contato com a prática das organizações.



ESTUDO



**DEBATE
TÉCNICO**



**PRÁTICA DAS
ORGANIZAÇÕES**

Desde os primeiros ciclos, os referenciais utilizados pela Fundação foram sendo revistos à medida que novos conhecimentos e desafios precisavam ser considerados. Em diferentes períodos, a FNQ criou formas de aproximar pessoas e organizações capazes de contribuir para esse processo.

Os Núcleos de Estudos e Conhecimento foram uma delas.

NÚCLEOS TÉCNICOS

Reuniam profissionais com formação em gestão e conhecimento aprofundado do MEG e atuavam, entre outras frentes, no aperfeiçoamento dos referenciais da Fundação.

NÚCLEOS TEMÁTICOS

Aproximavam organizações filiadas, especialistas, universidades e instituições especializadas para estudar questões relevantes para a gestão, compartilhar experiências e produzir conhecimento.

NÚCLEOS INCENTIVADOS

Mais tarde, criaram outra possibilidade de aprofundamento de temas específicos.

Mas o trabalho não terminava na discussão.

Em 2015, por exemplo, o Núcleo dedicado à inovação resultou no livro **Gestão da Inovação**, desenvolvido em parceria com o Fórum de Inovação da FGV-EAESP. Estudos sobre sustentabilidade produziram contribuições para o próprio MEG, enquanto o trabalho sobre cultura organizacional incluiu o desenvolvimento de um instrumento de mapeamento.

Em outros períodos, pesquisas, publicações, instrumentos e conteúdos nasceram de diferentes formas de colaboração — dentro e fora dos Núcleos.

Os formatos foram mudando. O que esse percurso revela é a importância de aproximar conhecimento técnico, prática organizacional e diferentes perspectivas para produzir referências aplicáveis à gestão.



Livro *Gestão da Inovação*, resultado do trabalho do Núcleo Temático da FNQ, desenvolvido em parceria com o Fórum de Inovação da FGV-EAESP (2015).

CONHECIMENTO QUE SE TRANSFORMA.

Estudar um tema era apenas parte do processo. O conhecimento podia se transformar em **publicação, pesquisa, instrumento, capacitação ou contribuição para a evolução do próprio MEG.**



UM MODELO QUE NÃO PERMANECEU ESTÁTICO.

2016



Membros do GEM durante o Fórum Internacional de Boas Práticas da FNQ, em 2016.
Foto: André Conti. Acervo FNQ.

Essa produção de conhecimento também ajuda a compreender por que o **Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)** chegou à sua 22ª edição.

A revisão não surgiu em um momento específico de sua história. Faz parte da própria trajetória de desenvolvimento dos referenciais utilizados pela FNQ.

Um dos exemplos desse trabalho ocorreu entre 2015 e 2016. Um Núcleo Técnico da FNQ estudou a atualização do MEG à luz das tendências do século 21. O processo contribuiu para a **21ª edição**, lançada em outubro de 2016.

O ano de 2016 também registrou um **momento histórico** para o intercâmbio internacional da Fundação. Foi quando a FNQ coordenou o então **Global Excellence Model Council — GEM** e sediou seu encontro anual no Brasil. Naquele momento, o Brasil havia chegado à 21ª atualização de seu modelo, enquanto a maioria dos demais integrantes do Conselho estava na 17ª.



Mais do que estabelecer uma comparação permanente entre modelos, aquele registro ajuda a dimensionar a continuidade do trabalho de revisão realizado pela FNQ até então.

UM MODELO QUE NÃO PERMANECEU ESTÁTICO

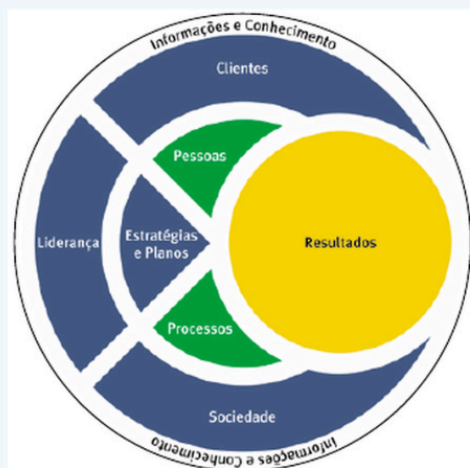
E o processo continuou.

Em sua 22ª edição, o MEG mantém a organização compreendida como um sistema, relacionando Fundamentos, processos e resultados e considerando sua interação com o ambiente em que opera.

O MEG nunca foi tratado como um modelo acabado. Para continuar pertinente, precisa ser estudado e revisto diante de novos conhecimentos, experiências e desafios da gestão.

DA MANDALA AO TANGRAM

Mandala histórica (2003)



Tangram — MEG 22ª edição



A representação visual do MEG também se transformou.

O Tangram, adotado nas edições mais recentes, reforça a ideia de uma organização como sistema adaptável, no qual os diferentes elementos da gestão se relacionam. Inspirada nas cores da bandeira brasileira, sua configuração também expressa a possibilidade de diferentes arranjos sem perder a integração do conjunto.

A representação mudou, assim como o próprio Modelo. O que permaneceu foi a busca por compreender a gestão de forma integrada.

Não basta incorporar novos temas à gestão. É preciso compreender como eles se relacionam.

Conhecimento que circula

Produzir conhecimento é uma parte do processo. Colocá-lo em circulação permite que ele encontre outras experiências, seja confrontado com a prática e gere novos aprendizados.

Em diferentes períodos, a FNQ participou e criou redes e espaços de relacionamento para favorecer essas trocas.

REDE QPC

A Rede de Qualidade, Produtividade e Competitividade — Rede QPC, hoje parte da história da Fundação, conectou iniciativas nacionais, estaduais e setoriais. Seus participantes compartilhavam práticas, materiais e projetos e desenvolviam iniciativas em conjunto.

COMUNIDADE DE BOAS PRÁTICAS

A Comunidade de Boas Práticas foi outro espaço criado para aproximar organizações e favorecer o compartilhamento de experiências, o benchmarking e o aprendizado.

Redes, formatos e iniciativas se transformaram ao longo dos anos. Algumas pertencem hoje à história da Fundação; outras formas de relacionamento e intercâmbio surgiram.

O princípio permanece: conhecimento sobre gestão ganha novas possibilidades quando diferentes experiências podem se encontrar, ser comparadas e discutidas.

Uma construção coletiva

Há algo que os modelos, instrumentos e marcos históricos não contam sozinhos.

Nenhuma construção de 35 anos acontece sem pessoas e organizações dispostas a participar dela.



A própria origem da FNQ mostra isso. Em 1991, representantes de 39 organizações públicas e privadas se reuniram em torno de um propósito comum.

Essa participação assumiu diferentes formas ao longo do tempo.

Conselheiros e lideranças contribuíram para preservar o propósito e orientar novos ciclos. Profissionais, especialistas e voluntários dedicaram conhecimento e experiência ao desenvolvimento de modelos, instrumentos, avaliações e conteúdos. Organizações trouxeram suas práticas, desafios e aprendizados. Filiados, universidades e parceiros participaram de estudos, projetos e espaços de discussão. Avaliadores levaram os referenciais da FNQ para diferentes realidades organizacionais — e também trouxeram experiências desse contato.

Nem todas as formas de participação permaneceram iguais. Algumas iniciativas se encerraram, outras se transformaram e novas maneiras de colaboração surgiram.

UMA CONSTRUÇÃO COLETIVA

A FNQ foi constituída por organizações e continuou sendo construída por pessoas que, em diferentes momentos, dedicaram conhecimento, experiência e tempo a essa trajetória.

Algumas caminham conosco há muitos anos. Outras chegaram mais recentemente. E novas pessoas e organizações ainda chegarão.



A todas elas, nosso reconhecimento e agradecimento.

Uma história construída por tantas mãos não pertence ao passado.

**Está presente e continua
sendo construída.**

Novas questões, novas respostas

Chegamos a 2026 com desafios que seriam difíceis de imaginar ou de identificar quando essa história começou.

Questões que antes eram periféricas ganharam centralidade. Outras surgiram com força. E muitas delas exigem novas formas de compreender a gestão e de construir respostas.

É nesse contexto que a FNQ segue encontrando seu papel: conectar conhecimentos, experiências e perspectivas, e contribuir para que as organizações desenvolvam melhores respostas para seus desafios de gestão.



NOVAS QUESTÕES, NOVAS RESPOSTAS

Perguntas que movem a gestão

Como transformar o aprendizado individual apoiado pela inteligência artificial em conhecimento e capacidade da organização?

01

Como planejar quando premissas importantes podem mudar durante a execução da estratégia?

02

Como identificar riscos que nem sempre aparecem nos indicadores tradicionais?

03

Como melhorar processos e resultados sem perder de vista suas relações com estratégia, pessoas e conhecimento?

04

As perguntas são outras. E certamente continuarão mudando.

A experiência acumulada não oferece respostas prontas para cada novo desafio. Mas permite chegar até aqui com aprendizados que ajudam a orientar a maneira de olhar para eles.



O que 35 anos de experiência nos ensinam?

Alguns aprendizados atravessam este percurso de mais de três décadas e ajudam a olhar também para o que vem pela frente.

01

A gestão precisa ser compreendida como sistema

Melhorar cada parte importa, mas não é suficiente. Estratégia, pessoas, processos, conhecimento, relações e resultados não funcionam de maneira independente.

Compreender suas conexões é parte essencial de compreender a própria gestão.

02

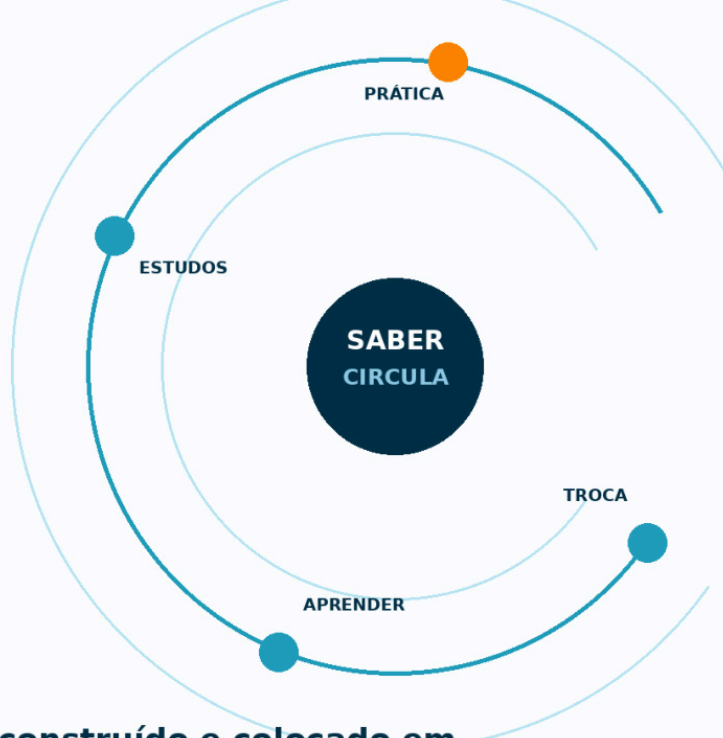
Avaliar só faz sentido quando ajuda a evoluir

Avaliações, diagnósticos e processos de reconhecimento permitem observar a gestão em determinado momento, identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria e orientar os próximos passos.

A gestão precisa ser observada, avaliada e desenvolvida continuamente.

O QUE 35 ANOS DE EXPERIÊNCIA
NOS ENSINAM?

Conhecimento, aprendizagem e evolução



03

Conhecimento ganha valor quando é construído e colocado em circulação

Estudos, diferentes perspectivas e experiências compartilhadas ampliam as possibilidades de compreender problemas e construir respostas.

Conhecimento sobre gestão ganha força quando pode circular, ser confrontado com a prática e gerar novos aprendizados.

04

Excelência é um alvo móvel

Um patamar alcançado em determinado momento não representa uma condição permanente. Organizações mudam, o ambiente se transforma e novos desafios surgem.

Excelência não é um ponto de chegada.

Por isso, buscar a excelência exige observar, aprender e desenvolver a gestão continuamente.

As 22 edições do MEG tornam esse movimento visível. Mas ele vai além do Modelo: atravessa uma trajetória construída a partir da disposição de rever respostas quando as perguntas mudam.

Uma trajetória que permanece aberta

É com esses aprendizados — e com novas perguntas diante de nós — que chegamos aos 35 anos.

Não com uma trajetória concluída nem com a pretensão de ter todas as respostas.

A experiência acumulada mostra justamente o contrário: continuar relevante exige continuar aprendendo.

É nesse movimento que a FNQ segue encontrando seu papel: estudar, conectar conhecimentos e contribuir para que as organizações desenvolvam melhores respostas para seus desafios de gestão.

Novos temas surgirão. Outros ganharão novos contornos. Modelos, instrumentos e formas de atuação continuarão precisando ser estudados e revistos.

O que esses 35 anos permitem afirmar não é que a gestão chegou a algum lugar definitivo, mas que evoluir exige capacidade de compreender as mudanças sem perder de vista as relações e os princípios que dão sentido à gestão.



Ao completar 35 anos,
esta não é uma história concluída.

É uma história que continua
em movimento.

As respostas mudam
porque os desafios mudam.

O sentido que orienta
essa evolução permanece.

Seguimos construindo essa história com as pessoas
e organizações que compartilham conosco o compromisso
de desenvolver continuamente a gestão.

11 DE OUTUBRO DE 2026

35 ANOS DA FNQ

EXPEDIENTE

FNQ 35 anos | 1991–2026

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ

Outubro de 2026

REDAÇÃO, EDIÇÃO, REVISÃO E DIAGRAMAÇÃO

Patrícia Motta

SUPERVISÃO EDITORIAL

Filipe Cassapo

PRESIDENTE EXECUTIVO

Ronald Dauscha

PRESIDENTE DO CONSELHO CURADOR

Marcelo Pruaño

IMAGENS E RECURSOS VISUAIS

Imagens de bancos de imagens
e composições visuais
desenvolvidas com apoio de
ferramentas de inteligência
artificial.

REALIZAÇÃO

Fundação Nacional da
Qualidade – FNQ
www.fnq.org.br