



MELHORES EM

GESTÃO

INSTRUÇÕES PARA CANDIDATURA 2018



FNQ
gestão para transformação

REALIZAÇÃO



Tel.: 55 11 5509-7700

www.fnq.org.br

PRESIDENTE EXECUTIVO

Jairo Martins

CHIEF OPERATIONS OFFICER

Marcos Bardagi

COORDENAÇÃO FNQ

Amanda Alves Peixoto

Marcela Ferreira Ignez Beltramin

EDIÇÃO E REVISÃO FNQ

Patrícia Motta

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO FNQ

Kamila Mota

SUGESTÕES

Envie sua sugestão ou crítica pelo
e-mail: reconhecimento@fnq.org.br

**©2018 FNQ - Fundação Nacional da
Qualidade - Todos os direitos reservados**

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

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade

Melhores em Gestão®
INSTRUÇÕES PARA CANDIDATURA 2018

São Paulo, 2018

SUMÁRIO



CLIQUE NOS ITENS ABAIXO PARA NAVEGAR PELO CONTEÚDO.

APRESENTAÇÃO

4

O PROCESSO

9

CANDIDATURA

10

PREMISSAS

26

ORGANIZAÇÕES
RECONHECIDAS E
BANCA AVALIADORA

28



APRESENTAÇÃO

OBJETIVO DAS INSTRUÇÕES PARA A CANDIDATURA

Esta publicação tem por objetivo fornecer instruções para a candidatura ao reconhecimento “Melhores em Gestão®” - 2018 e orientar sobre o preenchimento da autoavaliação e o envio de documentos obrigatórios e de informações complementares, para fins de candidatura.

A fim de promover uma melhor compreensão do processo e dos termos apresentados, essa publicação deve ser usada em conjunto com o “Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) - Guia de Referência da Gestão para Excelência - 21ª edição” e o “Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) - Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão - 21ª edição”, disponíveis para aquisição no portal da FNQ.

A FNQ

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

A marca da FNQ também evoluiu diante dos cenários e dos direcionamentos da Fundação. De 1991 para 2005, a Fundação passou a priorizar a excelência em gestão. Entre 2016 e 2017, a gestão passou a ser o veículo para a busca da excelência. Agora, em 2018, nosso direcionamento é para a gestão para transformação.

A FNQ dissemina o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) como instrumento essencial voltado ao desenvolvimento da competitividade, sustentabilidade, ética e inovação das organizações no Brasil e promove o reconhecimento Melhores em Gestão®, que é a mais importante distinção à qualidade da gestão e do desempenho das organizações no País, sendo o único a avaliar e reconhecer as organizações pela gestão como um todo, abrangendo todos os temas do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) - 21ª edição.

O MEG

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) é um modelo de referência e aprendizado que serve para todo tipo e porte de empresa.

Possui um conceito de aprendizado e melhoria contínua, pois seu funcionamento é inspirado no ciclo do PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*).

O MEG é considerado um modelo no qual não existe prescrição na sua implementação. Ele levanta questionamentos, permitindo um exercício de reflexão sobre a gestão e a adequação de seus processos aos conceitos de uma empresa classe mundial, respeitando a cultura existente.

O modelo estimula o alinhamento, a integração, o compartilhamento e o direcionamento em toda a organização, para que ela atue com excelência na cadeia de valor e gere resultados a todas as partes interessadas.

Além disso, ao adotar o MEG, os vários elementos da organização e as partes interessadas interagem de forma harmônica nas estratégias e nos resultados, estabelecendo uma orientação integrada e interdependente de gerenciamento.

Os Fundamentos da Gestão para Excelência revelam padrões culturais internalizados nas organizações consideradas classe mundial, expressos por meio de seus processos gerenciais e consequentes resultados.

A 21ª edição do MEG traz **oito** Fundamentos da Gestão para Excelência:

1. Pensamento sistêmico;
2. Compromisso com as partes interessadas;
3. Aprendizado organizacional e inovação;
4. Adaptabilidade;
5. Liderança transformadora;
6. Desenvolvimento sustentável;
7. Orientação por processos;
8. Geração de valor.

Em consonância com a Gestão para Transformação, os Fundamentos da Gestão devem fornecer clareza em um mundo em rápida transformação, garantindo que as organizações não se percam nos modismos do universo dos negócios.

O MEG auxilia as organizações na jornada da transformação, contribuindo para que empresas tradicionais agreguem elementos de exponencialidade e que as exponenciais agreguem elementos das tradicionais em sua gestão, para que possam se adaptar aos cenários em constantes mudanças.

MELHORES EM GESTÃO®

Realizado anualmente, o processo de avaliação Melhores em Gestão® reconhece organizações nível classe mundial, que são referência em gestão.

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

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

- estimular o desenvolvimento cultural, político, científico, tecnológico, econômico e social do Brasil, por meio da melhoria da gestão das organizações do País;
- fornecer para as organizações um diagnóstico de maturidade da gestão, para um contínuo aperfeiçoamento;
- conceder e divulgar reconhecimento público e notório às organizações contempladas na lista da edição 2018.

Candidatar-se a esse reconhecimento representa submeter a organização a uma análise aprofundada de sua gestão, efetuada por avaliadores independentes, capacitados pela FNQ, guiados por um rigoroso código de ética, obtendo-se, ao fim do processo, um preciso Diagnóstico de Maturidade da Gestão (DMG), contendo a pontuação global e detalhada, eixos potencializadores e fragilizadores e os comentários que expressam os pontos fortes e as oportunidades de melhoria em relação ao Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), reconhecido internacionalmente.

BENEFÍCIOS DA ADOÇÃO DO MEG E DA PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO DE RECONHECIMENTO

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

Além disso, destacamos:

- a aplicação dos Fundamentos da Gestão para Excelência;
- a visão sistêmica da organização com foco em resultados;
- a maior cooperação interna, com a mobilização e o comprometimento das pessoas envolvidas;
- a identificação de eixos potencializadores e de eixos fragilizadores da gestão;
- o reconhecimento do mercado e da sociedade.

Divulgação do reconhecimento: será feita no portal da FNQ - www.fnq.org.br; em edição especial da *newsletter* com o resultado do processo de avaliação; em ações especiais nas redes sociais.

FORMA DE PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO DE RECONHECIMENTO

As organizações que desejam participar do processo de avaliação e reconhecimento do Melhores em Gestão® deverão realizar a inscrição de **2 de maio até 29 de junho de 2018**, conforme instruções da página 10.

Após a análise da documentação pela FNQ, para efetivação da candidatura, a organização considerada elegível deverá enviar informações complementares para a avaliação até **10 de agosto de 2018**, seguindo as orientações das páginas 17 a 19 desta publicação.

A participação no processo de reconhecimento é aplicável a qualquer organização, independentemente do seu porte, setor ou histórico de participação no processo de avaliação, salvo as restrições de Elegibilidade descritas na página 8.

TERMOS E CONDIÇÕES PARA A CANDIDATURA

A candidatura ao reconhecimento Melhores em Gestão® implica a concordância, pelas candidatas, que:

- a autoavaliação preenchida por meio da ferramenta do portal (*software* SAGE) seja analisada criticamente pelos membros da Banca Avaliadora designados pela FNQ;
- na etapa de visita às instalações, a logística seja providenciada pela candidata e as despesas com viagens, hospedagem e alimentação corram integralmente por conta da organização visitada;
- em caso de reconhecimento, o nome da organização fará parte da lista do Melhores em Gestão®, que será divulgada em *newsletter* especial e nas mídias proprietárias da FNQ.

DECISÃO E FORMA DE RECONHECIMENTO

As organizações que se candidataram e se submeteram ao processo de avaliação, ao alcançarem uma pontuação final mínima, atribuída pelos avaliadores após a visita, serão reconhecidas e irão compor a lista do Melhores em Gestão®. A faixa de pontuação para o reconhecimento é definida pela FNQ com base no desempenho das organizações candidatas no ciclo.

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

Para se chegar ao nome das organizações reconhecidas, a FNQ pode realizar consultas das Candidatas nos registros de órgãos oficiais. As verificações podem incluir o Ministério da Fazenda e a Secretaria da Receita Federal, o Ministério da Justiça e os órgãos do Poder Judiciário na jurisdição da Candidata (inclusive atendimento aos regulamentos referentes à proteção ambiental, saúde ocupacional e segurança pública), a Polícia Federal, o Ministério do Trabalho e suas Delegacias Regionais e os órgãos de Defesa do Consumidor. O Ministério Público Federal e o Tribunal de Contas da União também poderão ser consultados quanto aos questionamentos em relação a órgãos da administração pública. Após a decisão da FNQ e do Comitê Consultivo, o(s) nome(s) da(s) organização(ões) que fará(ão) parte da lista do Melhores em Gestão® é(são) comunicado(s) ao Conselho Curador da FNQ.

A lista de reconhecidas apresentará, de forma destacada, as primeiras colocadas e as demais seguirão em ordem alfabética e poderá ser estratificada por porte, setor e região ou outras formas de estratificação.

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

Como forma de simbolizar o reconhecimento, as organizações que forem destacadas receberão o troféu Melhores em Gestão® e as demais reconhecidas, uma placa com indicação do reconhecimento na lista do processo de avaliação daquele ciclo.

Ressalta-se, contudo, que tanto o projeto de *design* do troféu quanto das placas é de propriedade exclusiva da FNQ, sendo proibida a sua reprodução. Para esclarecimentos sobre o assunto, contate a FNQ pelo *e-mail* reconhecimento@fnq.org.br.

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

RESTRIÇÕES GERAIS À ELEGIBILIDADE

A restrição à elegibilidade pode se aplicar à organização ou a uma unidade independente (autônoma).

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

- com instalações fora do Brasil, não sendo possível avaliá-la em suas principais funções dentro do território nacional ou com 50% ou mais da força de trabalho situadas fora do Brasil;
- que tenham menos de três (3) anos de existência, ou seja, com data de constituição posterior a 1º de janeiro de 2015;
- com irregularidade fiscal.

RESTRIÇÕES COMO UNIDADE INDEPENDENTE (AUTÔNOMA) DE UMA ORGANIZAÇÃO

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

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

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

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

Situações não previstas nestas instruções

A Fundação Nacional da Qualidade tomará as providências cabíveis em cada situação, de acordo com critérios próprios, condizentes com o Código de Ética da FNQ e, caso necessário, acionará o Comitê Consultivo.



O PROCESSO

Ao candidatar-se ao processo de avaliação e reconhecimento do Melhores em Gestão®, a organização recebe uma avaliação externa e independente, utilizando os Fundamentos do MEG, sendo executada por profissionais competentes, viabilizando ações objetivas de melhoria da gestão. Essa análise proporciona uma profunda avaliação da gestão, além de medir o progresso para que todos na organização tenham foco nos mesmos objetivos.

O diagnóstico global identifica e reforça os eixos potencializadores, abrindo novos caminhos para avaliar fornecedores, clientes e parceiros, proporcionando uma clara distinção entre o desempenho típico e o de uma organização considerada classe mundial. Acrescenta-se a isso, um novo olhar para o diagnóstico, voltado para a gestão para a transformação, que busca identificar os elementos favoráveis e impeditivos para a jornada de mudanças em cenários adversos e em constante evolução.

Além disso, ao final do processo de avaliação, as Candidatas recebem um preciso Diagnóstico de Maturidade da Gestão (DMG), que poderá ser usado como material para desdobramento do planejamento estratégico, estimulando a criação de uma cultura voltada para o aprendizado e para a melhoria contínua do desempenho.

IMPORTANTE: todas as organizações que optarem por participar do processo de avaliação e reconhecimento deverão enviar os documentos obrigatórios de elegibilidade e participar da etapa de Visita às Instalações.



CANDIDATURA INSCRIÇÃO

PERÍODO: de 2 de maio a 29 de junho de 2018.

A candidatura ao reconhecimento Melhores em Gestão® não implica qualquer outro vínculo ou obrigação com a FNQ, por exemplo, filiação.

Para participar do ciclo de reconhecimento de 2018, as organizações deverão realizar o preenchimento da autoavaliação, por meio de *software* disponível no portal da FNQ (SAGE), com informações do ano vigente.

Além do preenchimento da autoavaliação, com base no Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão - 21ª edição, também, neste momento, serão preenchidos, no *software*, os dados cadastrais da organização, bem como a tabela com a ponderação da pontuação para avaliação da candidata, ou seja, a organização candidata deverá informar os pesos pelos quais deseja ser avaliada em cada Tema dos Fundamentos da Gestão para Excelência, seguindo as regras pré-estabelecidas de pontuação (Quadro de Fundamentos, Temas e Pontuações - vide Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão - 21ª edição, páginas 26 e 27).

IMPORTANTE: a ferramenta de autoavaliação é única tanto para as organizações que desejam somente fazer uma autoavaliação de sua gestão quanto para as organizações que desejam participar do processo de avaliação e reconhecimento. Para aquelas que realizam apenas a autoavaliação, é oferecida uma devolutiva automática, contendo um resumo da pontuação obtida.

Ao preencher a autoavaliação e gerar a devolutiva automática, o *software* oferece a opção de inscrição no processo de reconhecimento do Melhores em Gestão®. Ao optar por participar, a organização deverá enviar, pelo sistema (*upload* de arquivos), os seguintes documentos obrigatórios, em formato PDF, para a análise da elegibilidade:

- CNPJ;
- certidão negativa FGTS;
- certidão da dívida ativa da união (nível federal)/certidão negativa INSS; e
- declaração de idoneidade (modelo anexo a esta publicação, página 28).

A organização deverá, também, realizar o pagamento da taxa de inscrição, no valor de R\$ 2.500,00 (dois mil e quinhentos reais) pelo sistema, até o dia 29 de junho..

OBSERVAÇÃO: a taxa de inscrição cobre os gastos decorrentes da análise dos documentos de elegibilidade pela FNQ, não sendo, portanto, passível de restituição.

A FNQ analisará a documentação e verificará se a organização é elegível. Os avaliadores das bancas terão acesso à autoavaliação preenchida pela organização, bem como ao questionário de ponderação dos Temas para avaliar e, durante a visita às instalações, poderão discutir com a candidata de forma a validar e propor as ponderações da importância do modelo de negócio atribuída por ela.

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

Caso os documentos obrigatórios não sejam apresentados ou regularizados no prazo estabelecido (até 29 de junho de 2018), a organização não será elegível ao processo de avaliação e reconhecimento.

AUTOAVALIAÇÃO DA GESTÃO

O propósito dessa seção é fornecer às candidatas instruções sobre o preenchimento da autoavaliação da gestão, para fins de candidatura ao processo de avaliação e reconhecimento.

A primeira etapa para participação no processo de avaliação e reconhecimento é o preenchimento da autoavaliação da gestão pela organização.

Primeiramente, a organização deverá preencher alguns dados cadastrais e o Quadro de Fundamentos, Temas e Pontuações, no qual devem ser colocados os pesos para cada Fundamento e Tema, para determinar a pontuação obtida pela organização, em decorrência da avaliação dos fatores relativos a Processos e Resultados (veja exemplo no quadro a seguir).

Essa tabela visa adaptar o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) – 21ª edição ao modelo de negócio da candidata.

A pontuação máxima definida pela organização deve ser informada em múltiplos de 5 (cinco), respeitando os Limites Máximos e Mínimos de Escolha, sendo que, para os Itens cuja Pontuação Máxima para a organização for o Limite Mínimo Possível de Escolha, deve ser apresentada uma justificativa. Sendo assim, deve ser feita a distribuição dos 1.000 pontos pelos Fundamentos e Temas de acordo com a importância de cada um para o seu negócio, respeitando os máximos e mínimos pré-determinados para cada Fundamento e mantendo 550 pontos para os Fundamentos de 1 a 7 e 450 pontos para o Fundamento 8.

Confira, a seguir, o modelo de Quadro de Fundamentos, Temas e Pontuações:



QUADRO DE FUNDAMENTOS, TEMAS E PONTUAÇÕES

FUNDAMENTO	LIMITE MÍNIMO Possível de escolha	LIMITE MÁXIMO Possível de escolha	PONTUAÇÃO DEFINIDA PELA ORGANIZAÇÃO
1. PENSAMENTO SISTÊMICO	25	65	
Alinhamento	10	30	
Tomada de Decisão	15	35	
2. COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS	85	185	
Requisitos das Partes Interessadas	10	30	
Relacionamento com as Partes Interessadas	10	30	
Clientes	25	45	
Fornecedores	15	35	
Força de Trabalho	25	45	
3. APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO	45	125	
Aperfeiçoamento	10	30	
Competências Essenciais	10	30	
Gestão do Conhecimento	15	35	
Inovação	10	30	
4. ADAPTABILIDADE	25	65	
Capacidade de Mudar	15	35	
Flexibilidade	10	30	
5. LIDERANÇA TRANSFORMADORA	70	170	
Valores e Princípios	10	30	
Governança	15	35	
Cultura Organizacional	10	30	
Olhar para o Futuro	25	45	
Sucessão	10	30	
6. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	45	105	
Econômico-financeiro	15	35	
Ambiental	15	35	
Social	15	35	
7. ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS	45	105	
Informações Organizacionais	15	35	
Gestão por Processos	20	40	
Produtos	10	30	
TOTAL - PROCESSOS			550
8. GERAÇÃO DE VALOR	450		
Geração de resultados econômico-financeiros	70	110	
Geração de resultados ambientais	30	70	
Geração de resultados sociais	30	70	
Geração de resultados relativos aos clientes	70	110	
Geração de resultados relativos à força de trabalho	50	90	
Geração de resultados relativos aos fornecedores	20	60	
Geração de resultados dos produtos e processos	40	80	
TOTAL - RESULTADOS			450
TOTAL - GERAL			1000



Após o preenchimento do Quadro de Fundamentos, Temas e Pontuações, o sistema habilitará o preenchimento das Tabelas de Avaliação.

As Tabelas de Avaliação deverão ser preenchidas pela organização de acordo com o grau de maturidade do seu sistema de gestão e de seus resultados, mapeados por meio dos oito Fundamentos, considerando o ciclo PDCL.

As Tabelas de Avaliação são divididas em duas Dimensões: Processos e Geração de Valor. Para a Dimensão Processos, a organização deverá selecionar, na tabela relativa a cada Fundamento e respectivo Tema, a indicação da opção que melhor descreve o nível de maturidade de cada processo para cada uma das etapas do PDCL, considerando o descritivo dos Níveis de Maturidade e respectivos Fatores de Avaliação, assim como as restrições indicadas no quadro abaixo.

RESTRIÇÕES:

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



Para saber mais sobre o método para a determinação da pontuação da Dimensão Processos, deve ser consultada a publicação “Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão - 21ª edição”. Segue, abaixo, um exemplo da Tabela de Avaliação, na Dimensão Processos, no formato apresentado no *software SAGE*:

Fundamento PENSAMENTO SISTÊMICO-

Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre estes e o ambiente com o qual interagem.

Tema Alinhamento

CICLO PDLC

PLANEJAR
Abordagem adotada pela organização na concepção dos processos propostos e no estabelecimento de padrões, considerando os requisitos necessários e suas eventuais particularidades, de forma adequada, proativa e integrada, orientada para o alcance do propósito pertinente.

REALIZAR
Implementação dos processos propostos, de forma abrangente, contínua e ágil, atendendo aos padrões estabelecidos, demonstrando o alcance do propósito planejado.

VERIFICAR
Monitoração sobre os processos estabelecidos, na qual os padrões, a eficiência e a eficácia são controlados, com a finalidade de avaliar o alcance do propósito planejado, sinalizando o progresso, o sucesso, os problemas e as oportunidades para melhoria.

APRENDER
Incorporação da experiência adquirida na execução e controle dos processos propostos, por meio do aperfeiçoamento e inovação na abordagem adotada pela organização, buscando ajustar, alterar ou reformulá-los para o alcance do propósito planejado.

1 - Estruturação do modelo de gestão

	Não Realiza	Inicial	Em Desenvolvimento	Consolidado	Excelente
PLANEJAR	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
REALIZAR	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VERIFICAR	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
APRENDER	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Para a Dimensão Geração de Valor, a organização deverá selecionar, para cada um dos fatores, a indicação que melhor represente a posição da organização, considerando o Quadro Indicativo dos Níveis de Maturidade abaixo, conforme descrito a seguir.

a - Escolher o grupo de Resultados que se deseja avaliar.

b - Selecionar, no Quadro Indicativo, a melhor indicação do nível de maturidade, considerando as Restrições, conforme sequência:

- selecionar a Coluna que melhor representa o nível de maturidade do conjunto de resultados esperados (estratégicos e operacionais);
- selecionar a Linha que melhor representa o nível de maturidade para o conjunto de resultados estratégicos;
- a interseção dos dois eixos (coluna/linha) representará o nível de maturidade do fator.

c - Selecionar na Tabela relativa à Geração de Valor a opção que melhor descreve o nível de maturidade para cada um dos fatores do Grupo de Resultados que está se avaliando (considerar Restrições listadas abaixo).

		INDICADORES ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS				
		Nenhum	Pelo menos um	Muitos (≥30%)	Maioria (≥50%)	Quase todos ou todos (≥70%)
INDICADORES ESTRATÉGICOS	Nenhum	NENHUM	INICIAL	INICIAL	INICIAL	INICIAL
	Pelo menos um	-	INICIAL	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	EM DESENVOLVIMENTO
	Muitos (≥30%)	-	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	CONSOLIDADO
	Maioria (≥50%)	-	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE
	Quase todos ou todos (≥70%)	-	INICIAL	EM DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDADO	EXCELENTE

RESTRIÇÕES:

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

Para saber mais sobre o método para a determinação da pontuação da Dimensão Geração de Valor, deve ser consultada a publicação "Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão - 21ª edição".



Segue, abaixo, um exemplo da Tabela de Avaliação, na Dimensão Geração de Valor, no formato apresentado no *software* SAGE:

Fundamento GERAÇÃO DE VALOR

Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades e expectativas das partes interessadas.

FATORES(RESULTADOS)

RELEVÂNCIA

Existência de um conjunto de resultados estratégicos e operacionais esperados, demonstrados por indicadores correspondentes, suficientes para avaliar a solicitação do Grupo de Resultados, considerando as estratificações necessárias.

MELHORIA

Demonstração de melhoria contínua ou estabilização em nível aceitável, i.e., nível suficientemente competitivo ou cumprindo compromisso com requisito de parte interessada, ou ambos, de forma compatível com as estratégias, considerando pelo menos os últimos três ciclos ou exercícios, para os resultados estratégicos e operacionais no Grupo de Resultados.

COMPETITIVIDADE

Demonstração, no último ciclo ou exercício, de níveis de desempenho equivalentes ou superiores a referenciais comparativos pertinentes para os resultados estratégicos e operacionais, no Grupo de Resultados, comparáveis no setor ou no mercado.

COMPROMISSO

Demonstração, no último ciclo ou exercício, de alcance ou superação de níveis de desempenho ou de melhoria esperadas, associados a requisitos de partes interessadas para os resultados estratégicos e operacionais no Grupo de Resultados, que expressem esses requisitos.

	Sim	Não
A estratificação do grupo de resultados é menos do que QUASE TODOS ?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há liderança em pelo menos um resultado estratégico ?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Há referencial de excelência em pelo menos um resultado estratégico ?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

1 - Geração de resultados econômico-financeiros

	Nenhum	Inicial	Em Desenvolvimento	Consolidado	Excelente
RELEVÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
MELHORIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
COMPETITIVIDADE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
COMPROMISSO	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



As seguintes funcionalidades do *software* estão disponíveis para o preenchimento das tabelas:

- designação de diferentes usuários para o preenchimento, uma vez que os Temas podem exigir que diferentes pessoas da organização sejam envolvidas;
- possibilidade de avançar ou retroceder nas telas de preenchimento;
- preenchimento parcial das tabelas, permanecendo com *status* de pendente até que seja completada.

IMPORTANTE: a organização poderá fazer alterações na autoavaliação até a data-limite de inscrição.

ENVIO DE INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

PRAZO: até 10 de agosto de 2018.

Após a confirmação da elegibilidade, para efetivar a candidatura, a organização deverá fornecer algumas informações complementares, que serão utilizadas no processo de avaliação.

Neste momento, a organização será notificada sobre o pagamento da Taxa de Visita, no valor de R\$ 13.500,00 (treze mil e quinhentos reais), que deverá ser paga via sistema. O não pagamento da taxa no prazo determinado (até 10 de agosto de 2018) impede a continuidade no processo de avaliação e reconhecimento.

Também após a confirmação da elegibilidade, a candidata deverá informar três opções de possíveis datas para a visita, dentro do período definido (**de 24 de setembro a 1 de novembro de 2018**), compreendendo quatro (4) dias de visita.

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

Perfil da Organização

O Perfil da Organização descreve o seu modelo de negócio, visando a delimitar o escopo da avaliação e a ajustar o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) às especificidades da organização.

O Perfil propicia uma visão geral da organização e inclui informações sobre natureza de suas atividades, propósitos, partes interessadas e redes de relacionamento, produtos, processos, concorrência e ambiente competitivo, histórico da busca da excelência e estrutura organizacional.

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

Indicadores Estratégicos e Operacionais

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

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

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

As planilhas contêm uma relação de indicadores sugeridos, havendo a possibilidade de inclusão de outros indicadores relevantes para o modelo de negócio da organização. A organização deve informar os indicadores relevantes para o seu modelo de negócio, utilizados por ela. Para aqueles indicadores listados na planilha e não utilizados pela organização, os campos devem ser deixados em branco.

IMPORTANTE: não devem ser feitas alterações na estrutura das planilhas, pois isso causa falha na importação dos dados.

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

Nº	Nome do Indicador	Fórmula	Sinal	Unid.	E/O	Períodos												RPI	RC	Comentários
						2013 (OPCIONAL)		2014 (OPCIONAL)		2015		2016		2017		2018 (OPCIONAL)				
						RESULTADO	META	RESULTADO	META	RESULTADO	META	RESULTADO	META	RESULTADO	META	RESULTADO	META			

SINAL: utilize para identificar a orientação do indicador, como por exemplo: quanto maior melhor (>), quanto menor melhor (<), estabilização em nível aceitável (=).

E/O: Para cada indicador apresentado, informar se ele é estratégico (E), operacional (O) ou ambos (E,O)

RPI (Requisito de Parte Interessada): utilize o RPI quando existir.

RC (Referencial Comparativo): utilize o RC apenas quando o resultado for comparável.

COMENTÁRIOS: utilize para descrever a fórmula do indicador, justificativas sobre pioras, não atendimento a RPI ou nível inferior ao RC, explicações sobre o sentido da melhoria ou estabilização em nível aceitável, não pertinência de comparação, etc.

Evidências

Para a avaliação, serão solicitadas à organização algumas evidências, que deverão ser fornecidas pela organização via **software**. Esse procedimento visa a antecipar informações para facilitar o Planejamento da Visita pela equipe de Avaliadores.

As evidências são solicitadas por Tema da Gestão e deverão ser apresentadas por **upload** de documentos (formato PDF), conforme descrição da evidência.

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

É importante que a organização se limite a apresentar o que a Evidência solicita. Qualquer tipo de informação adicional não solicitada será desconsiderada pela equipe de avaliadores.



Seguem as informações solicitadas como evidências:

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

IMPORTANTE: no momento do preenchimento das informações complementares, a organização deverá revisar a autoavaliação previamente preenchida. Após o dia 10 de agosto de 2018, não será mais possível realizar alterações na autoavaliação.



INFORMAÇÕES PÚBLICAS

Todas as informações consideradas públicas, geradas pela organização Candidata, poderão ser instrumento de análise para os avaliadores. Esses pontos serão verificados durante a visita.

ORIENTAÇÕES

A aplicabilidade do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) é genérica, para qualquer tipo de organização.

Entretanto, pela diferença de linguagem entre os setores de atividade e para facilitar a aplicação do modelo, são necessários alguns ajustes na interpretação de certos termos e locuções.

PENALIDADES

As organizações Candidatas que não seguirem as diretrizes e os prazos definidos nestas Instruções para Candidatura não poderão dar continuidade à sua candidatura no processo de avaliação.

A BANCA AVALIADORA

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

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

Para o ciclo 2018, todos estão capacitados no Modelo de Excelência da Gestão - 21ª edição, aptos para a determinação da pontuação do Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão - 21ª edição, a elaboração dos comentários e dos eixos potencializadores e fragilizadores, a preparação do Diagnóstico de Maturidade da Gestão (DMG).

A seleção da equipe de avaliadores procura compatibilizar as experiências anteriores com o perfil da organização, respeitados os conflitos de interesse, além dos seguintes critérios:

- ter participado, com bom desempenho, da “Trilha de Capacitação da Banca Avaliadora” na versão vigente do Modelo de Excelência da Gestão®;
- ter obtido avaliação do desempenho satisfatória na Banca Avaliadora de anos anteriores, para aqueles que já atuaram;
- perfil/área de atuação das organizações candidatas ao Reconhecimento **versus** perfil dos candidatos a avaliador.

Para a designação de Avaliador Líder, a FNQ ainda utiliza critérios de experiência, incluindo o conhecimento de setores específicos.

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

Os membros da Banca Avaliadora, ao se cadastrarem como avaliadores, comprometem-se com o atendimento ao Código de Ética da FNQ.

Além dos avaliadores e orientadores, temos, ainda, os membros do Comitê Consultivo, voluntários que auxiliam a FNQ em situações especiais envolvendo o processo de avaliação e reconhecimento, bem como na validação das organizações que farão parte da lista de reconhecidas.

OBSERVAÇÃO: tanto os Avaliadores Líderes quanto os demais avaliadores podem avaliar mais de uma organização no mesmo ciclo, observando-se possíveis conflitos de interesse. No caso de diferentes Unidades Autônomas que estejam participando do mesmo ciclo de avaliação, sempre que possível, será designado o mesmo Avaliador Líder para essas unidades, a fim de se garantir o alinhamento dos processos corporativos. Os Orientadores apoiam diversas bancas avaliadoras durante o ciclo.

CRONOGRAMA DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO E RECONHECIMENTO DE 2018

	2018												2019	
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F
Instruções para Candidatura 2018														
Inscrição*					2	29								
Envio de Informação complementares**							9	10						
Processo de Avaliação														
Visita às organizações									24		1			
Entrega do DMG													18	
Evento de divulgação da lista e reconhecimento														

* A Inscrição abrange o preenchimento da autoavaliação da gestão, incluindo as informações cadastrais da organização e o Quadro de Fundamentos, Temas e Pontuações, o envio dos documentos obrigatórios de elegibilidade e o pagamento da Taxa de Inscrição.

** O envio de informações complementares ocorre após a devolutiva da elegibilidade e envolve a sugestão de datas para visita, o preenchimento e envio de informações sobre o Perfil da Organização, os indicadores estratégicos e operacionais e as evidências, além do pagamento da Taxa de Visita.

PASSO A PASSO DO PROCESSO

O processo de avaliação ocorre conforme as etapas descritas a seguir.

ETAPA I - ANÁLISE PRÉVIA

Os avaliadores têm acesso às informações preenchidas e enviadas pela Candidata, referentes à autoavaliação, ao Perfil da Organização, aos indicadores estratégicos e operacionais e às evidências.

Sendo assim, a Banca Avaliadora, composta pelo Avaliador Líder e mais três avaliadores, analisa as informações do *software* SAGE, verificando possíveis inconsistências e realizando uma análise prévia das informações como forma de preparação para a visita.

Todos os avaliadores participam desta etapa. Durante o processo de análise, pode ocorrer a interação para discussão da avaliação por todos os avaliadores da banca. Concluída essa análise, os avaliadores atuam na preparação para a etapa de visita.

Observação: o Orientador também tem acesso às informações apresentadas pela organização no SAGE, para poder entender melhor o perfil da organização e ter informações prévias para orientar as bancas avaliadoras.

ETAPA II - VISITA ÀS INSTALAÇÕES

Todas as organizações Candidatas ao reconhecimento Melhores em Gestão® devem realizar a Etapa II de visita às instalações. Essa medida tem os seguintes objetivos:

- 1) conferir credibilidade e integridade ao processo de avaliação, por meio da confirmação das informações apresentadas pela Candidata na candidatura;
- 2) possibilitar um processo de avaliação mais preciso e, conseqüentemente, um Diagnóstico de Maturidade da Gestão (DMG) mais completo e assertivo;
- 3) melhorar a experiência e promover o aprendizado da Banca Avaliadora.

Durante todo o processo, a FNQ adota regras rígidas para evitar conflitos de interesse por parte da Banca Avaliadora.

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

Para a realização da visita, o Avaliador Líder enviará, via *software*, uma agenda prévia para a Candidata, contendo as seguintes informações:

- data;
- hora de Início;
- hora de término;
- local;
- área a ser visitada;
- entrevistado;
- nome do Fundamento;
- nome do Tema;
- principais pontos a serem abordados.

A Candidata deverá validar ou sugerir alterações em relação à agenda proposta, as quais deverão ser enviadas para o Avaliador Líder, por *e-mail*.

Inicia-se, então, o planejamento da visita, no qual o Avaliador Líder e o representante da Candidata realizam, em conjunto, a logística dessa etapa. Nesse momento, o contato entre a Candidata e os Avaliadores é realizado diretamente, para as providências relacionadas à logística da visita, observando-se as orientações da FNQ. A partir do momento em que a Candidata tiver conhecimento dos nomes e da origem dos avaliadores, pode solicitar a substituição de algum deles, desde que existam justificativas plausíveis e aceitas pela FNQ. Todas as despesas decorrentes da etapa de visita às instalações são por conta da Candidata.

As visitas às Candidatas são feitas pelo Avaliador Líder e os outros três avaliadores, totalizando uma equipe de quatro membros, em um período de quatro dias. O objetivo principal é confirmar as informações da autoavaliação e informações complementares e esclarecer dúvidas surgidas durante a análise prévia, definindo a pontuação final da organização. Além disso, as visitas possibilitam uma visão global, *in loco*, que a simples leitura da autoavaliação e das informações complementares não podem oferecer.

IMPORTANTE: no caso de unidades autônomas Candidatas ao reconhecimento, a visita não poderá ocorrer na mesma data, uma vez que, preferencialmente, será designado o mesmo Avaliador Líder para todas, a fim de que seja possível alinhar os processos corporativos. Nesse caso, as unidades deverão informar, obrigatoriamente, datas diferentes de visita, sendo, preferencialmente, subsequentes.

Somente serão visitadas as instalações da Candidata, não podendo haver visitas às instalações de clientes e fornecedores. Após a visita às instalações da Candidata, a Banca Avaliadora alimentará o sistema com a pontuação final da avaliação, bem como realizará a elaboração dos comentários e eixos potencializadores e fragilizadores.

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

DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE DA GESTÃO (DMG)

Terminada a visita às instalações, o Avaliador Líder, com o apoio dos demais avaliadores, elabora o Diagnóstico de Maturidade da Gestão (DMG), que é finalizado após a revisão técnica do Orientador. A Candidata receberá um DMG, contendo a pontuação global e detalhada em que a organização se encontra, comentários por Processo do Guia de Referência da Gestão para Excelência - 21ª edição, além dos principais eixos potencializadores (que alavancam a gestão e, conseqüentemente, os resultados) e eixos fragilizadores (que impedem a obtenção de resultados mais expressivos).

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

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

IMPORTANTE: após o evento de divulgação do reconhecimento, caso a organização tenha interesse, poderá ter acesso a informações comparativas de seu resultado em relação às organizações reconhecidas na lista do Melhores em Gestão® e a todas as organizações participantes do ciclo. Para mais informações sobre esse produto, deverá entrar em contato com a área de Vendas e Mercado da FNQ (relacionamento@fnq.org.br).

COMPROMISSOS DAS RECONHECIDAS

Além dos aspectos já citados, as organizações reconhecidas como as Melhores em Gestão® assumem o compromisso de disseminar seus conhecimentos e resultados, colaborando com a FNQ nesta importante missão. Com isso, comprometem-se a:

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

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

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

DIVULGAÇÃO DO RECONHECIMENTO

As organizações reconhecidas, que formarão a lista do Melhores em Gestão®, terão, automaticamente, o reconhecimento divulgado nas mídias proprietárias da FNQ.



ANÚNCIO DAS ORGANIZAÇÕES RECONHECIDAS

As organizações selecionadas para compor a lista do Melhores em Gestão® serão convidadas para participar do evento de anúncio e reconhecimento, organizado pela FNQ.

As organizações a serem destacadas na lista serão reveladas somente neste evento. Contudo, podem solicitar a participação da FNQ em eventos específicos que venham a realizar para celebrar ou divulgar o reconhecimento. As despesas decorrentes da participação da FNQ nesses eventos serão por conta da organização.

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

IMPORTANTE: as despesas com o deslocamento para o evento de reconhecimento são cobertas pelas organizações reconhecidas no ciclo.

TAXAS PARA CANDIDATURA

As taxas de candidatura em 2018 são:

TAXA DE INSCRIÇÃO	R\$ 2.500,00 (DOIS MIL E QUINHENTOS REAIS)
TAXA DE VISITA	R\$ 13.500,00 (TREZE MIL E QUINHENTOS REAIS)

As despesas e a logística relacionadas à visita às instalações, referentes a passagens, estadias, locomoção, internet e refeições para uma equipe de quatro (4) avaliadores, durante quatro (4) dias, serão por conta das Candidatas.

Essas despesas não estão inclusas nas Taxas de Candidatura (taxa de inscrição e taxa de visita).

O processo de reembolso de despesas dos avaliadores será tratado diretamente pela Candidata com os avaliadores, seguindo regras da FNQ.



PREMISSAS

UTILIZAÇÃO DO SELO

As organizações reconhecidas como Melhores em Gestão® poderão divulgar essa condição, por meio do uso do selo “Melhores em Gestão®”, a ser encaminhado logo após o anúncio do reconhecimento.

ATENÇÃO: a marca só pode ser utilizada pela Candidata reconhecida, caracterizada na Candidatura, ou seja, não deve ser aplicada pelas unidades, *holdings* ou demais filiais não reconhecidas.

PRESERVAÇÃO DE SIGILO

Os nomes das Candidatas, os comentários, os eixos fragilizadores, potencializadores e as informações sobre a pontuação obtida durante o processo de avaliação são considerados sigilosos e, portanto, tratados de forma confidencial. As informações estarão disponíveis somente para aqueles diretamente envolvidos no processo de avaliação das Candidatas.

A comunicação dos resultados obtidos pelas Candidatas será realizada, oficialmente, pela entrega do Diagnóstico de Maturidade da Gestão (DMG), após o término do processo de avaliação. Outros canais de informação diferentes desse não deverão ser considerados.

Os membros da Banca Avaliadora são designados de acordo com procedimentos rigorosos, principalmente no que se refere ao conflito de interesses e sigilo de informações, conforme Código de Ética da FNQ.

OBSERVAÇÃO 1: os nomes das organizações reconhecidas (Melhores em Gestão®) tornam-se públicos ao término do processo de avaliação, conforme página 25. As demais organizações participantes e não reconhecidas não têm seus nomes divulgados.

OBSERVAÇÃO 2: as informações referentes a indicadores disponibilizadas pelas organizações no processo poderão ser utilizadas pela FNQ em estudos e publicações, sem que seja divulgado o nome da empresa em questão.



DECLARAÇÃO DE IDONEIDADE E COMPROMISSOS

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

(Utilizar papel timbrado do órgão Candidato)

DECLARAÇÃO DE IDONEIDADE E COMPROMISSOS - ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

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

(local e data)

(assinatura)

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

(Utilizar papel timbrado da organização Candidata)

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

_____ (nome da organização), por seu representante legal abaixo assinado, declara, para os fins de direito, que cumpre plenamente todas as obrigações societárias, estatutárias, ambientais, tributárias, previdenciárias, trabalhistas, contratuais ou de qualquer natureza que, de forma líquida e certa, lhes são legalmente exigidas, concordando ainda com todas as condições e compromissos expressos nessas Instruções para Candidatura.

(local e data)

(assinatura)



LISTA DE ORGANIZAÇÕES RECONHECIDAS

A lista abaixo traz as organizações reconhecidas no processo de avaliação Melhores em Gestão®, consideradas as Melhores em Gestão do Brasil. As primeiras colocadas são apresentadas na lista de forma destacada, seguidas pelas demais em ordem alfabética.

2017

- **Copel Distribuição (DESTAQUE)**
- **Sabesp - Unidade de Negócio Centro (DESTAQUE)**
- **Senac RS (DESTAQUE)**
- Cia Ultragaz - Mercado Domiciliar ISP
- Copel Telecom
- EDP Unidade de Distribuição
- FUCAPE
- Sabesp - Unidade de Negócio Leste
- Sabesp - Unidade de Negócio Sul
- Turbo Brasil
- Volvo Caminhões

BANCA AVALIADORA DO MELHORES EM GESTÃO® 2017

Comitê Consultivo

Heloisa B. Bedicks
João Mário Csillag
Reynaldo Makoto Goto

Orientadores

Antonio Tadeu Pagliuso
Maria Cristina Alexandre Costa

Avaliadores Líderes

Carlos Amadeu Schauff
Cesarino Carvalho Junior
Eduardo Antônio Böckel
Gilmar Antonio Casagrande
Hipércio Rafael Stoffel
Ivana Mara Rodrigues da Silva
Jayme Malek Junior
Luiz Carlos do Nascimento
Magali de Melo Ribeiro Vernes
Marcos Antonio Rodrigues Massaro
Nadia Corso
Ricardo Motta
Roberta Aquino de Mendonça
Ronaldo Darwich Camilo
Sara Cecin
Sergio Schaumloeffel
Silvana Hoffmann

Avaliadores

Acácia Branca Seco Ferreira
Adilson Dvulathca
Alberto Souza Schmidt
Alice Diniz Mourão
Ana Beatriz Giovanoni da Silva
Ana Maria de Campos Rocha
Ana Paula Schlemper Pacheco
Anderson Aparecido Barbosa
Augusto de Faria Gaspar
Cassiane Borges Liberalesso
Cassiano Leonel Drum
Celia Yuriko Pereira de Souza
Claudia Duarte dos Anjos
Cláudio Luiz Turatto
Fábio Gomes da Silva
Gelson Renan Tavares Pinto
Gervasio Nery de Albuquerque
Glayton Roriz
Idaci Pereira Pacheco
Jacqueline dos Santos Pereira
Jaderson Ribeiro Baratto
Jairson da Silva Campos
José Benjamin M. de Souza Carmo
Leonardo Ferreira
Luana Pavi dos Santos Böckel
Luís Amato Neto
Luís Antônio Brum Silveira
Luiz Antonio Martins
Manoel Ferreira da Silva
Marcos Travassos
Maria Sampaio de Almeida
Mauro Sergio Sguerra Paganotti
Osvaldo Di Lorenzo Jr.
Paulo Roberto Meurer
Renata Barbosa Oliveira
Rosana Cardoso Chamon
Sérgio Sabino de Carvalho
Silvio Bitencourt da Silva
Telmo Castrillon de Macêdo
Vitor Hofmann

Apoio Institucional



MicroPower[®]
Improving Performance.
Getting Results.



Software for Performance Excellence

FNQ
gestão para transformação

Tel.: 55 11 5509-7700
Site: www.fnq.org.br