



# PRÊMIO ANTP DE QUALIDADE 2011



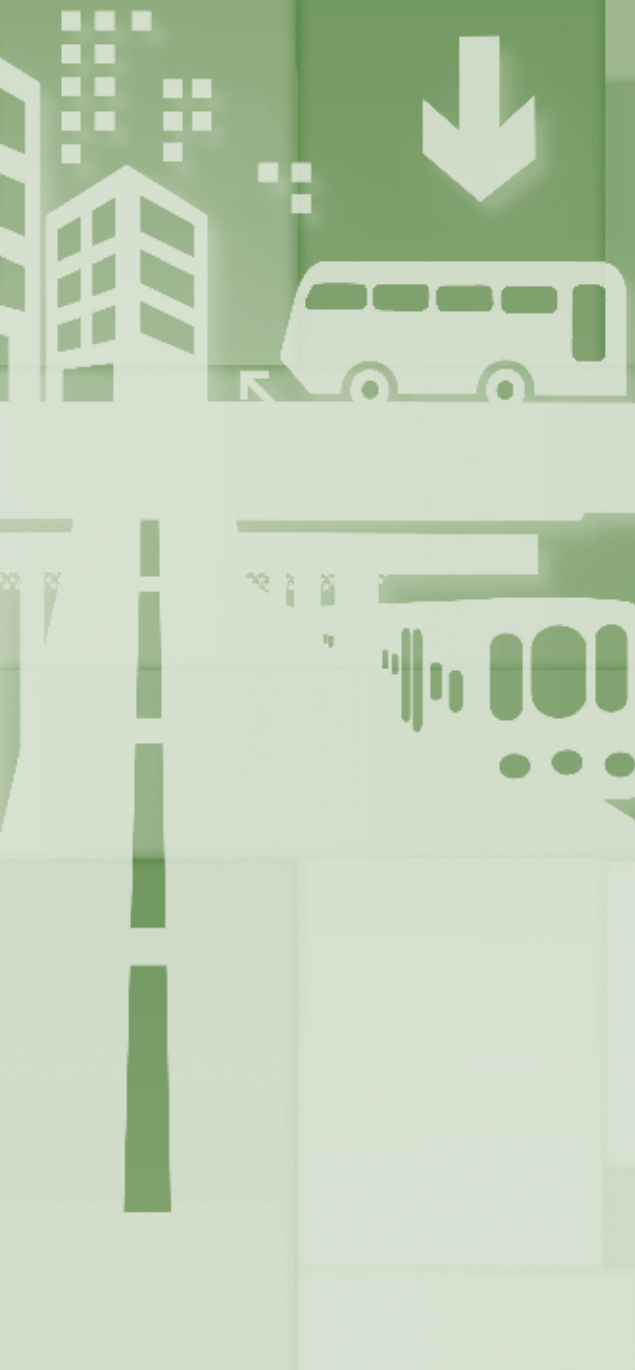
**ANTP**  
ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE  
TRANSPORTES PÚBLICOS

Critérios para avaliação e diagnóstico  
da gestão das organizações de  
transporte público e trânsito





# Manual para Inscrição





# O Prêmio ANTP de Qualidade

O Prêmio ANTP de Qualidade foi criado em 1995, por decisão da Comissão da Qualidade e Produtividade da ANTP, com o objetivo de estimular as organizações de transporte e trânsito a adotarem modelos de gestão orientados para a excelência do desempenho e, em consequência, melhorarem a qualidade de seus serviços de modo contínuo e sustentado.

Para atingir este objetivo, a ANTP disponibiliza, para as organizações envolvidas tanto na gestão do setor, como na prestação dos serviços, um Programa que apresenta uma estratégia comum e compartilhada de melhoria dos seus sistemas de gestão. O reconhecimento nacional da melhoria dos resultados para todas as partes interessadas se dá por meio do Prêmio ANTP de Qualidade.

O Prêmio ANTP de Qualidade está fundamentado em uma série de valores e conceitos gerenciais que formam a base de um modelo de gestão orientado para a obtenção de resultados cada vez melhores. Apoiado nos mesmos princípios que estruturam o Prêmio Nacional da Qualidade e o Prêmio Malcolm Baldrige, dos Estados Unidos, contribui para o alinhamento das organizações do setor com as mais bem-sucedidas organizações brasileiras e estrangeiras.

A partir de 2004, o Prêmio ANTP de Qualidade passou a integrar, de forma permanente, o Fórum Nacional de Prêmios Regionais e Setoriais – Fórum QPC – criado, em 1999, para promover a troca de experiências no tocante à gestão de prêmios e dos programas, visando o fortalecimento institucional dos mesmos. Além de representantes dos programas estaduais da qualidade e produtividade e de programas setoriais, participam como convidados permanentes, o Movimento Brasil Competitivo – MBC e o Programa de Gestão da Qualidade no Serviço Público – Gespública.

O Prêmio ANTP de Qualidade também integra a Rede Nacional de Gestão Rumo à Excelência, iniciativa consolidada em 2005, da qual participam a Fundação Nacional da Qualidade, prêmios regionais e prêmios setoriais, visando o alinhamento de critérios e a troca de experiências no tocante aos processos de avaliação e aprendizagem.

Finalmente, a partir do 6º ciclo, o Programa Prêmio ANTP de Qualidade vem desenvolvendo parcerias com programas e premiações regionais, visando uma melhor sinergia e otimização de esforços entre os mesmos.

O Prêmio ANTP de Qualidade é destinado aos órgãos gestores de transporte público e/ou gestores de trânsito; às operadoras metro-ferroviárias urbanas e metropolitanas; às operadoras rodoviárias urbanas e metropolitanas; e às operadoras rodoviárias de média e longa distância.

A ANTP atua de forma a contribuir para que o setor obtenha melhorias significativas em seus sistemas de gestão e nos resultados desejados por todas as partes interessadas.



# Como participar do Programa

A participação no Programa consiste em assumir formalmente um compromisso de melhoria, realizar uma autoavaliação com base nos Critérios do Prêmio ANTP e desenvolver um plano de ação decorrente desta avaliação.

As organizações de transporte público e trânsito podem beneficiar-se do Programa ANTP de Qualidade através de duas maneiras distintas, não excludentes entre si:

## Adesão ao Programa

A adesão ao Programa não implica em qualquer compromisso em candidatar-se ao Prêmio, apenas no compromisso de implantar melhorias a partir dos Critérios. Informações complementares sobre esse processo são apresentadas no capítulo III deste Manual.



**Troféu Prêmio ANTP de Qualidade**

## Candidatura ao Prêmio

Todas as organizações que se candidatam ao Prêmio recebem como retorno uma análise detalhada de seus sistemas de gestão, em que são identificadas suas principais oportunidades para melhoria. Tal análise, realizada por profissionais de elevada capacitação técnica e sem qualquer conflito de interesse com a candidata, constitui-se em valioso instrumento para a elaboração de planos de melhoria. Caso sejam vencedoras, recebem troféu relativo ao fato e passam a constituir-se em referência nacional para o setor, em função da ampla divulgação dos resultados do Prêmio. Informações complementares sobre o processo de candidatura são apresentadas no capítulo IV deste Manual.

Os Critérios do Prêmio ANTP de Qualidade foram desenvolvidos com o objetivo de fornecer às organizações de transporte e trânsito um referencial atualizado, compatível com sua realidade e seus recursos, e que possibilite a análise crítica e a melhoria de seus sistemas de gestão, com base em critérios mundialmente reconhecidos. Baseiam-se nas estruturas do Prêmio Nacional da Qualidade e do Prêmio Malcolm Baldrige (Estados Unidos da América), estruturas estas atualizadas constantemente e que refletem o estado da arte da gestão de organizações.

# A gestão do Prêmio ANTP de Qualidade

A gestão e o sucesso desta iniciativa somente têm sido possíveis graças ao envolvimento das entidades abaixo que, com seu trabalho voluntário, vêm desempenhando importante papel:

## Gerência Executiva do Prêmio

A Gerência Executiva do Prêmio ANTP de Qualidade é responsável pelas atividades de divulgação e mobilização do programa e pela gestão de todas as atividades administrativas e operacionais do processo de candidatura. É composta por cinco gerências (Administrativa e Financeira, Banca Examinadora, Candidatura, Marketing, Mobilização e Capacitação) e por uma Coordenação Nacional sediada na Regional ANTP/ES.

## Comissão Técnica da Qualidade e Produtividade

A Comissão elabora, em cada ciclo, os Critérios do Prêmio ANTP de Qualidade e desenvolve outros instrumentos que possam apoiar o processo de melhoria contínua das organizações. É constituída por técnicos de órgãos gestores, operadoras, consultorias e universidades de diversos estados do país.

Publicou os documentos Referenciais Comparativos de Desempenho do Transporte Urbano e Referenciais Comparativos de Desempenho do Trânsito, com o objetivo de estimular a melhoria das organizações através da análise comparativa de desempenho.

## Entidades de apoio institucional

Com o objetivo de fortalecer o Prêmio ANTP de Qualidade na divulgação e mobilização do setor de transporte e trânsito, bem como traçar as diretrizes e acompanhar a execução do plano de ação do ciclo, apoiam institucionalmente o Prêmio ANTP de Qualidade: Associação Brasileira de Empresas de Transporte Terrestre de Passageiros – Abrati; Agência Nacional de Transportes Terrestres – ANTT; Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos – NTU; Movimento Brasil Competitivo – MBC.

## Patrocinadores

Os patrocinadores apoiam institucional e financeiramente o Prêmio ANTP de Qualidade, garantindo os recursos necessários à viabilização do processo. No ciclo 2009-2011 são patrocinadores do Prêmio ANTP de Qualidade as seguintes entidades: Volkswagen do Brasil, Shell, Michelin, Wplex, Dataprom e Denatran.

## Banca examinadora

A banca examinadora avalia as organizações candidatas ao Prêmio e prepara relatórios de realimentação às candidatas. É composta por especialistas que atuam em operadoras, consultorias, órgãos de gerência, universidades e indústrias. Todos os membros da banca trabalham voluntariamente para o processo, dedicando parte de suas horas de trabalho e lazer ao esforço de estimular a melhoria do transporte e trânsito de nosso país.

## Organizações premiadas

As organizações premiadas são estimuladas a compartilhar os métodos de gestão responsáveis por seu sucesso com outras organizações de transporte público e trânsito, resguardadas as informações que considerem confidenciais. As premiadas e finalistas de ciclos anteriores têm sido bastante generosas nesse papel, contribuindo com sua atuação para o sucesso do movimento de melhoria liderado pelo Prêmio ANTP de Qualidade.

## Conselho Nacional do Prêmio

O Conselho Nacional é responsável pela articulação institucional do programa e pela definição de suas principais diretrizes e estratégias. É composto pelos representantes de entidades e associações que formalmente apoiam institucionalmente o Programa, pelos patrocinadores, pela Coordenação Nacional do Prêmio e pelo Presidente da Comissão da Qualidade e Produtividade da ANTP.



# Sumário

■ ■ ■	<b>I. Fundamentos e Estrutura</b> .....	<b>15</b>
	I.1. Fundamentos do Prêmio ANTP de Qualidade .....	15
	I.2. Estrutura de Avaliação .....	29
	I.3. Critérios, Itens e sua Pontuação Máxima .....	30
	I.4. Orientação Geral .....	31
■ ■ ■	<b>II. Critérios para Avaliação e Diagnóstico</b> .....	<b>37</b>
	II.1. Requisitos dos Critérios e Itens .....	37
	II.2. Sistema de Pontuação .....	65
■ ■ ■	<b>III. Adesão ao Programa</b> .....	<b>73</b>
	III.1. Processo de Adesão .....	73
	III.2. Processo de Autoavaliação .....	74
	III.3. Recursos para Apoio às Organizações .....	75
■ ■ ■	<b>IV. Candidatura ao Prêmio ANTP de Qualidade</b> .....	<b>79</b>
	IV.1. Quem pode se Candidatar .....	79
	IV.2. Formalização da Candidatura .....	80
	IV.3. Premiação .....	81
	IV.4. Banca Examinadora .....	82
	IV.5. Confidencialidade .....	82
	IV.6. Etapas do Processo de Avaliação das Candidaturas .....	83
	IV.7. Calendário .....	83
■ ■ ■	<b>V. Instruções para Inscrição</b> .....	<b>89</b>
	V.1. Relatório de Inscrição .....	89
	V.2. Perfil da Candidata .....	90
	V.3. Descrição das Práticas de Gestão .....	91
	V.4. Relação de Instalações .....	93
	V.5. Formulário de Inscrição .....	94
	V.6. Resultados da Autoavaliação .....	99
	Glossário .....	105
	A ANTP e a Estrutura de Gestão do Prêmio .....	113



The background of the slide is a complex, abstract pattern of overlapping green rectangles and squares in various shades, creating a textured, layered effect. The colors range from light, pale greens to darker, forest greens.

# **I Fundamentos e Estrutura**

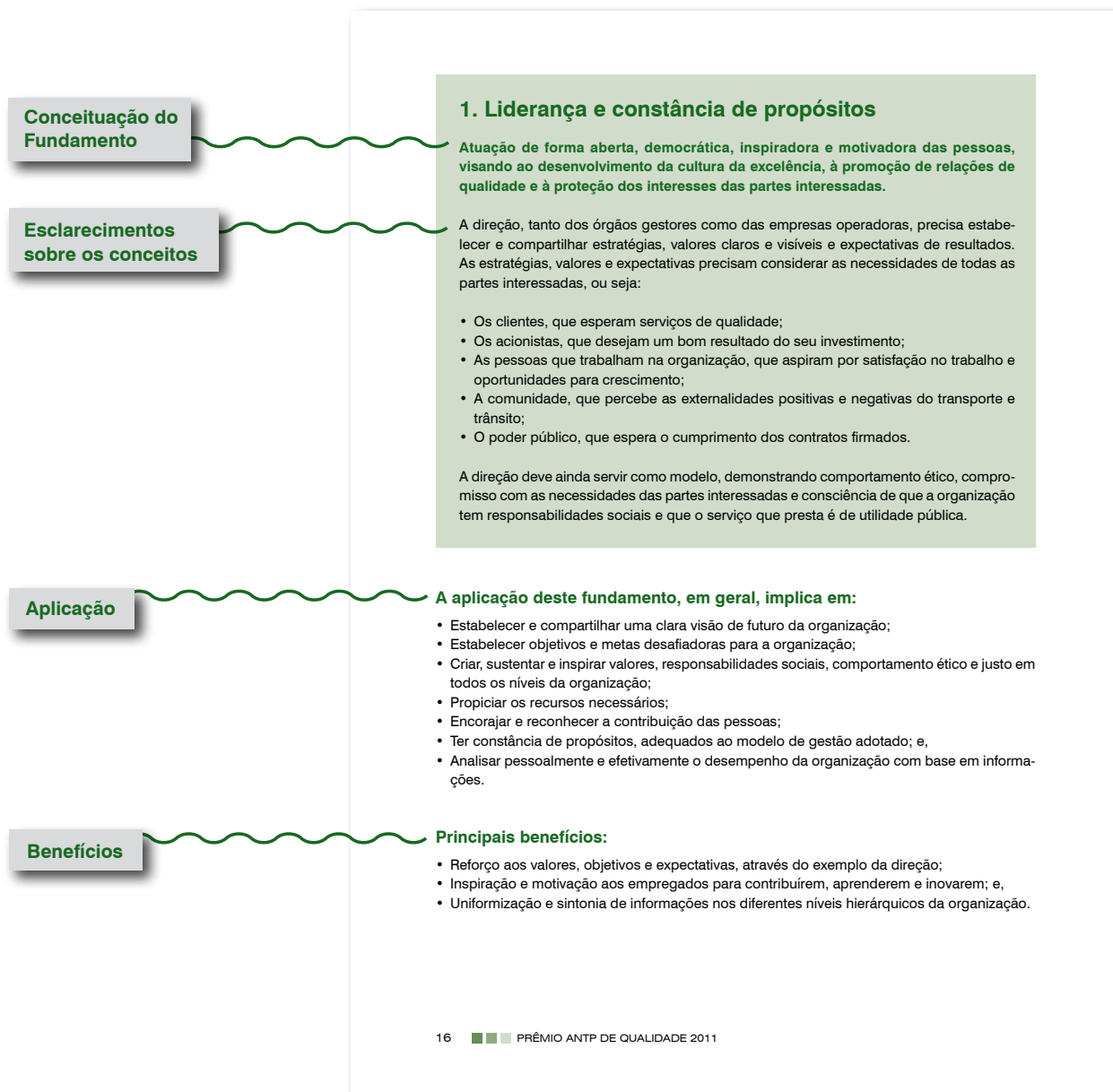


# I. Fundamentos e Estrutura

## I.1. Fundamentos do Prêmio ANTP de Qualidade

Os Critérios do Prêmio ANTP de Qualidade estão fundamentados em uma série de valores e conceitos gerenciais que se traduzem em práticas encontradas em organizações de elevado desempenho e que formam a base de um modelo de gestão orientado para a obtenção de resultados cada vez melhores. Compreender estes fundamentos é, seguramente, o melhor ponto de partida para a adequada interpretação e utilização dos Critérios. Os fundamentos formam um conjunto integrado e interdependente de princípios gerenciais. Não há ordem ou prioridade relativa entre eles.

Os fundamentos do Prêmio ANTP de Qualidade são descritos a seguir, obedecendo à seguinte estrutura básica de apresentação:



# 1. Liderança e constância de propósitos

**Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes interessadas.**

A direção, tanto dos órgãos gestores como das empresas operadoras, precisa estabelecer e compartilhar estratégias, valores claros e visíveis e expectativas de resultados. As estratégias, valores e expectativas precisam considerar as necessidades de todas as partes interessadas, ou seja:

- Os clientes, que esperam serviços de qualidade;
- Os acionistas, que desejam um bom resultado do seu investimento;
- As pessoas que trabalham na organização, que aspiram por satisfação no trabalho e oportunidades para crescimento;
- A comunidade, que percebe as externalidades positivas e negativas do transporte e trânsito;
- O poder público, que espera o cumprimento dos contratos firmados.

A direção deve ainda servir como modelo, demonstrando comportamento ético, compromisso com as necessidades das partes interessadas e consciência de que a organização tem responsabilidades sociais e que o serviço que presta é de utilidade pública.

## **A aplicação deste fundamento, em geral, implica em:**

- Estabelecer e compartilhar uma clara visão de futuro da organização;
- Estabelecer objetivos e metas desafiadoras para a organização;
- Criar, sustentar e inspirar valores, responsabilidades sociais, comportamento ético e justo em todos os níveis da organização;
- Propiciar os recursos necessários;
- Encorajar e reconhecer a contribuição das pessoas;
- Ter constância de propósitos, adequados ao modelo de gestão adotado; e,
- Analisar pessoalmente e efetivamente o desempenho da organização com base em informações.

## **Principais benefícios:**

- Reforço aos valores, objetivos e expectativas, através do exemplo da direção;
- Inspiração e motivação aos empregados para contribuírem, aprenderem e inovarem; e,
- Uniformização e sintonia de informações nos diferentes níveis hierárquicos da organização.

## 2. Visão sistêmica

**Forma de entender a organização, como sendo constituída por uma complexa combinação de recursos (pessoas, instalações, equipamentos, softwares etc.) interdependentes e inter-relacionados, que devem perseguir os mesmos objetivos.**

Para os órgãos gestores de transporte e trânsito e empresas operadoras, a visão sistêmica pressupõe que as pessoas de cada organização entendam o seu papel no todo e as inter-relações entre os elementos que compõem a organização, bem como a interação desta com o mundo externo. A visão sistêmica direciona o uso do sistema de indicadores para correlacionar as estratégias com os principais processos para melhoria do desempenho, visando o atendimento às necessidades de todas as partes interessadas.

O modelo de gestão intrínseco ao Prêmio ANTP de Qualidade constitui a estrutura básica para a visão sistêmica da organização, que a direcionará para a excelência do desempenho e para o sucesso no negócio.

### **A aplicação deste fundamento, em geral, implica em:**

- Estruturar o conjunto de processos para alcançar efetivamente os objetivos da organização;
- Entender as interdependências dos processos estruturados;
- Explicitar as interdependências na cadeia produtiva de transporte público e trânsito; e,
- Correlacionar os indicadores associados às estratégias com aqueles associados aos principais processos.

### **Principais benefícios:**

- Entendimento pleno das variáveis que compõem o sistema em que estão inseridas;
- Integração entre todos os componentes da cadeia de transporte e trânsito, gerando benefícios mútuos, principalmente para os usuários dos sistemas de transporte público e trânsito;
- Melhor foco e priorização no aproveitamento de oportunidades de melhoria; e,
- Integração e alinhamento dos processos, produzindo melhores resultados.

### 3. Orientação para futuro

**Consideração dos fatores de curto e longo prazo que podem afetar o mercado e, conseqüentemente, a organização, bem como a demanda de seus serviços, nos processos de planejamento da organização.**

Perseguir desenvolvimento sustentável, ao lado de destacar-se no setor, requer forte orientação para o futuro e postura de assumir compromissos de longo prazo com todas as partes interessadas. Assim, o planejamento dos órgãos gestores e das empresas operadoras precisa antever muitas mudanças, como as relativas ao crescimento das cidades, uso e ocupação do solo, necessidades comunitárias e da sociedade, desenvolvimento tecnológico e reflexos ambientais, desenhando, por meio da integração dos transportes e demais funções urbanas, a cidade que se quer. Precisa também considerar e integrar-se ao planejamento das demais organizações que compõem a cadeia produtiva de transporte e trânsito das regiões em que atua.

Orientação para o futuro inclui, também, desenvolvimento dos empregados e fornecedores, criação de oportunidades para inovação e antecipação de responsabilidades sociais.

#### **A aplicação deste fundamento, em geral, implica em:**

- Contemplar no planejamento, de forma integrada e compatibilizada, fatores tais como: tendências de desenvolvimento urbano, necessidades comunitárias e da sociedade, desenvolvimento tecnológico e impactos ambientais (no que couber para cada categoria);
- Capacitar empregados, fornecedores e parceiros para novas exigências;
- Manter canais de acesso facilitado às partes interessadas, especialmente usuários ou clientes;
- Capacitar a organização para ser ágil e flexível na avaliação e nas respostas às mudanças de cenários;
- Compatibilizar os planejamentos dos órgãos gestores e das operadoras; e,
- Manter continuidade de gestão em ciclos administrativos distintos.

#### **Principais benefícios:**

- Crescimento sustentado e continuidade das atividades da organização; e,
- Agilidade e flexibilidade da organização em antecipar e responder às novas exigências.

## 4. Ação pró-ativa e resposta rápida

**Capacidade da organização de se antecipar ou responder de forma rápida às mudanças de cenários e às necessidades dos clientes e das demais partes interessadas.**

A antecipação de ações favoráveis e vantajosas, a prevenção de problemas e a resposta rápida às demandas dos clientes e da sociedade são estratégias fundamentais para agregar valor aos serviços das operadoras e órgãos gestores de transporte e trânsito.

A pró-atividade possibilita a antecipação do atendimento de demandas dos clientes pelo “agir antecipadamente” e é um dos principais elementos de alavancagem de sua satisfação, pela capacidade de surpreendê-los favoravelmente ao responder às suas necessidades emergentes.

O foco na resposta rápida induz a organização a ser mais ágil, a buscar processos de produção de serviços mais eficazes e a melhorar o tempo de resposta às reclamações de clientes, aumentando a sua satisfação.

### **A aplicação deste fundamento, em geral, implica em:**

- Simplificar processos;
- Atribuir poder aos empregados para tomar decisões sem prévia autorização do superior imediato (*empowerment*); e,
- Utilizar os canais existentes para perceber demandas potenciais.

### **Principais benefícios:**

- Antecipação no atendimento das demandas dos clientes e das outras partes interessadas;
- Melhoria da satisfação de clientes; e,
- Redução de custos, face à otimização dos recursos utilizados para correção e retrabalho.

## 5. Melhoria contínua e aprendizagem

**Busca e alcance de patamares cada vez mais satisfatórios de conhecimento e de desempenho da organização.**

Melhoria de desempenho e aprendizagem devem ser objetivos permanentes das operadoras e dos órgãos gestores de transporte e trânsito. É necessário, portanto, que a melhoria e a aprendizagem estejam internalizadas na cultura organizacional tornando-se parte do trabalho cotidiano e sejam incorporadas em todo o seu funcionamento, ou seja: (1) serem partes integrantes do trabalho do dia a dia; (2) serem praticadas individualmente, em grupos ou no conjunto das organizações; (3) estarem orientadas para eliminação das causas dos problemas; (4) estarem orientadas para a inovação.

Melhoria contínua e aprendizagem incluem: (1) melhoria dos serviços; (2) desenvolvimento de novas oportunidades para as organizações; (3) redução de erros, desperdícios e dos custos associados; (4) melhoria da capacidade de resposta e tempo de ciclo; (5) aumento da eficiência e da eficácia do uso dos recursos; (6) aumento da capacidade da organização em atender às suas responsabilidades sociais.

### **A aplicação deste fundamento, em geral, implica em:**

- Estruturar uma abordagem corporativa consistente para a melhoria e aprendizagem;
- Estabelecer metas e indicadores de melhoria alinhados para a organização, suas unidades e força de trabalho;
- Fornecer treinamento em técnicas e ferramentas de melhoria; e,
- Reconhecer e recompensar pelas melhorias obtidas.

### **Principais benefícios:**

- Melhoria global dos processos e resultados da organização;
- Redução de custos de produção;
- Melhoria do desempenho, versatilidade e satisfação dos empregados; e,
- Melhoria da satisfação dos clientes e usuários.

## 6. Inovação

### **Introdução de mudanças significativas nos produtos ou processos da organização.**

Para estar sempre na vanguarda de sua área de atuação, a organização precisa gerar ideias originais e incorporá-las continuamente a seus processos e produtos.

A inovação não está associada somente à velocidade requerida em ambientes altamente competitivos. Ela deve estar presente em soluções simples ou complexas, sistêmicas ou não, advindas de simples observações ou de complexas análises. A inovação não deve estar restrita às áreas de pesquisa e desenvolvimento, mas deve abranger todos os aspectos dos processos e do negócio. Cultivar essa maneira de pensar deve ser uma filosofia da organização. Nesse aspecto, o papel da direção é fundamental para manter um ambiente propício à criatividade, gerar ideias e implantar as novas soluções encontradas.

### **A aplicação deste fundamento, em geral, implica em:**

- Estruturar uma abordagem corporativa de estímulo à inovação;
- Aceitar riscos; e,
- Desenvolver e compartilhar conhecimentos.

### **Principais benefícios:**

- Melhoria de serviços e produtos;
- Criação de valor para as partes interessadas; e,
- Novos patamares de desempenho da organização.

## 7. Gestão centrada nos clientes

**Criação de valor de forma sustentada para os clientes, visando aumentar sua satisfação e a competitividade da organização.**

Todas as organizações dependem de seus clientes. Devem, portanto, conhecer e compreender suas necessidades, presentes e futuras, e desenvolver sistemas e estratégias para atendê-las e superá-las.

Uma organização pode ter diversos clientes ou grupos de clientes.

As operadoras do transporte urbano, por exemplo, em geral consideram como seus clientes:

- O poder público, por meio do órgão de gerência que contrata os seus serviços;
- Os usuários, que compram os serviços diretamente das operadoras.

Órgãos e entidades de trânsito podem considerar como seus clientes:

- O cidadão-motorista, que é usuário do leito viário das vias;
- O cidadão-pedestre, que é usuário dos passeios das calçadas;
- Órgãos gestores e operadores de transporte urbano.

Órgãos gestores de transporte podem considerar como seus clientes os usuários dos sistemas de transporte, de táxi e escolar.

### **A aplicação deste fundamento, em geral, implica em:**

- Identificar os clientes da organização e segmentá-los em grupos de forma a permitir o melhor atendimento aos mesmos;
- Identificar as necessidades dos clientes e assegurar que os objetivos da organização estejam voltados para sua satisfação;
- Difundir as necessidades dos clientes através da organização;
- Medir a satisfação dos clientes e agir sobre os resultados; e,
- Assegurar uma abordagem harmoniosa entre as necessidades dos clientes e demais partes interessadas (empregados, acionistas, governo, fornecedores, sociedade).

### **Principais benefícios:**

- Melhoria dos resultados, na alocação dos recursos necessários para o provimento de serviços e satisfação de clientes; e,
- Aumento da fidelidade, com consequente retenção de clientes.

## 8. Responsabilidade social

**Relacionamento ético e transparente da organização com todas as partes interessadas, preservação de recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeito à diversidade e promoção da redução das desigualdades sociais.**

A responsabilidade social visa o desenvolvimento sustentável da sociedade. Pressupõe o reconhecimento da comunidade e da sociedade como sendo partes interessadas na organização, com necessidades que precisam ser atendidas e superadas. Entre estas necessidades incluem-se expectativas básicas que dizem respeito à ética no relacionamento com as partes interessadas, cumprimento da legislação, proteção do meio ambiente, saúde e segurança pública. Inclui-se ainda a prática da boa cidadania, ou seja, liderança e apoio a questões de interesse da sociedade. Tais questões podem, por exemplo, incluir melhoria da educação e saúde, proteção ao meio ambiente, conservação de recursos naturais, políticas não discriminatórias, promoção da cultura, esporte e lazer e a participação ativa no desenvolvimento setorial, regional ou nacional.

### **A aplicação deste fundamento, em geral, implica em:**

- Antecipar ações favoráveis e vantajosas frente às necessidades da sociedade;
- Identificar e promover valores éticos claros;
- Incluir questões de responsabilidade social nas diretrizes e princípios da organização;
- Identificar e gerenciar impactos ambientais; e,
- Estimular ações voluntárias dos empregados em iniciativas de cunho social e comunitário.

### **Principais benefícios:**

- Maior aceitação da organização e, em consequência, de seus produtos e serviços, pela sociedade e clientes;
- Redução de gastos com multas e ações relativas a questões de responsabilidade social; e,
- Estímulo ao senso de cidadania.

## 9. Gestão baseada em informações

**Processos de tomada de decisões, em todos os níveis da organização, apoiados no conhecimento, na medição e na análise de desempenho.**

Decisões eficazes são fortemente dependentes de medições e análises de desempenho. Estas medidas devem derivar das estratégias da organização e abranger os principais resultados de seus processos, serviços e impactos sobre as partes interessadas. É conveniente que os dados sejam segmentados por mercados, linhas e grupos de empregados para facilitar a análise. Neste contexto, a análise refere-se à extração de maior significado de fatos e dados, através da determinação de tendências, projeções e relações de causa e efeito.

### **A aplicação deste fundamento, em geral, implica em:**

- Definir a estrutura de informações necessárias, incluindo referenciais comparativos;
- Tornar as informações acessíveis a todos que delas necessitam; e,
- Tomar decisões apoiadas por informações e análises.

### **Principais benefícios:**

- Maior segurança na tomada de decisões;
- Maior facilidade de convencimento e envolvimento das pessoas afetadas; e,
- Aumento da habilidade de demonstrar a eficácia de decisões passadas, através da referência aos registros de informações.

## 10. Valorização das pessoas

**Criação de condições para que as pessoas que compõem a força de trabalho se realizem e maximizem seu desempenho, por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.**

O sucesso de uma organização é fortemente dependente do conhecimento, habilidade, criatividade e oportunidade de participar e contribuir, de forma efetiva, para o crescimento da organização e das pessoas que compõem sua força de trabalho.

As operadoras e os órgãos gestores de transporte e trânsito necessitam, alinhados com os objetivos organizacionais, investir continuamente no desenvolvimento das pessoas por meio de educação e treinamento; criar oportunidades para aprendizado e experimento de novas habilidades; estimular a criatividade e a formação de equipes de alto desempenho.

A valorização das pessoas leva em consideração a diversidade de anseios e necessidades das mesmas que, uma vez identificados, devem ser considerados na definição das estratégias, dos planos de ação e das práticas de gestão.

### **A aplicação deste fundamento, em geral, implica em:**

- Demonstrar o compromisso dos líderes com o sucesso das pessoas que compõem a força de trabalho;
- Estabelecer formas de reconhecimento que vão além do sistema de remuneração existente;
- Estabelecer formas de participação que permitam à força de trabalho influenciar no crescimento da organização, seja na melhoria dos processos, da tecnologia ou da gestão;
- Compartilhar conhecimentos, de modo que a força de trabalho possa melhor atender aos clientes e contribuir para os objetivos da organização;
- Criar oportunidades para o desenvolvimento e progresso das pessoas dentro da organização;
- Conhecer e gerenciar as necessidades de treinamento em função dos processos existentes na organização; e,
- Manter um sistema que permita conhecer e gerenciar o clima organizacional.

### **Principais benefícios:**

- Pessoas motivadas, envolvidas e alinhadas com os objetivos da organização;
- Melhor aproveitamento das habilidades e criatividade das pessoas para atingir os objetivos da organização;
- Pessoas conscientes de seu papel na organização e de seu próprio desempenho;
- Pessoas comprometidas com a melhoria contínua da organização; e,
- Retenção dos talentos dentro da organização.

## 11. Gestão por processos

**Identificação do conjunto de processos de uma organização, seguida do planejamento, controle e melhoria contínua de cada um deles.**

A identificação e a análise de processos levam ao melhor entendimento de como funciona a organização. Assim, permitem a definição adequada de responsabilidades, o uso eficiente dos recursos, a prevenção e solução de problemas, a eliminação de atividades redundantes. Os requisitos de desempenho de cada um dos processos identificados resultam do desdobramento dos requisitos dos clientes e demais partes interessadas pelo conjunto de processos que compõem a cadeia de valor.

Quando o domínio dos processos é pleno, há previsibilidade dos resultados, o que serve de base para implementar inovações e melhorias.

### **A aplicação deste fundamento, em geral, implica em:**

- Identificar os principais processos e suas inter-relações;
- Estabelecer metas e definir o modo de execução dos principais processos;
- Estabelecer claramente responsabilidades e autoridades para gerenciar os principais processos;
- Mensurar e analisar a eficácia e eficiência dos principais processos; e,
- Melhorar continuamente os processos estruturados.

### **Principais benefícios:**

- Custos menores e tempos de ciclo mais curtos decorrentes da maior eficiência na utilização dos recursos;
- Resultados consistentes, previsíveis e continuamente melhorados; e,
- Aumento da confiança das partes interessadas, decorrente da consistência, eficácia e eficiência da organização.

## 12. Desenvolvimento de parcerias e integração do setor

### Alinhamento de ações entre os agentes envolvidos na cadeia produtiva do setor.

Órgãos gestores de transporte e trânsito, operadoras e demais fornecedores são interdependentes. Um relacionamento mutuamente benéfico, de parceria, permite que a gestão de toda a cadeia produtiva do transporte e do trânsito seja integrada e melhore as condições de todos para adicionar valor e produzir serviços que atendam as necessidades dos clientes e demais partes interessadas.

### A aplicação deste fundamento, em geral, implica em:

- Comunicar aos participantes da cadeia produtiva as necessidades e requisitos de forma clara e aberta;
- Compartilhar informações e planos futuros;
- Desenvolver projetos e ações de melhoria; e,
- Compartilhar conhecimentos e recursos.

### Principais benefícios:

- Flexibilidade e rapidez de resposta frente às mudanças que afetam os sistemas de transporte e trânsito; e,
- Otimização de custos e recursos.

## 13. Foco nos resultados

**Comprometimento com a obtenção de resultados que atendam, de forma harmônica e balanceada, as necessidades de todas as partes interessadas na organização.**

O sucesso de uma organização é avaliado pelos resultados alcançados na ótica de todas as partes interessadas.

Um conjunto de indicadores harmônicos, integrados e balanceados permite que uma organização meça continuamente sua eficácia e eficiência no cumprimento de metas estabelecidas para cada uma das partes interessadas.

A organização como um todo deve conhecer o conjunto de indicadores e metas, e cada um de seus integrantes deve ter claro entendimento do seu papel e contribuição para os resultados esperados. Desvios apurados devem ser analisados e ensejar revisões das estratégias e dos planos estabelecidos.

Os resultados constituem-se em elementos fundamentais para a avaliação do sistema de gestão adotado, pois permitem verificar a eficácia das práticas de gestão e o sucesso na implementação das estratégias.

### **A aplicação deste fundamento, em geral, implica em:**

- Considerar todas as partes interessadas no estabelecimento dos objetivos e metas da organização;
- Comunicar claramente tais objetivos e metas para todos os intervenientes, dentro e fora da organização;
- Monitorar continuamente o conjunto de indicadores que refletem os resultados apurados para cada uma das partes interessadas; e,
- Avaliar e atuar prontamente na definição de novas estratégias e planos de ação quando forem constatados desvios nos objetivos e metas estabelecidos.

### **Principais benefícios:**

- Percepção clara e inequívoca do desempenho da organização;
- Construção de uma relação de lealdade e reciprocidade com todas as partes interessadas, em decorrência de sua satisfação; e,
- Contribuição para a redução de deseconomias urbanas da cidade e para o bem-estar de sua população.

## I.2. Estrutura de Avaliação

A estrutura de avaliação do Prêmio ANTP de Qualidade considera os **resultados** obtidos pela candidata e o **sistema de gestão** que conduz a estes resultados. Estes aspectos estão organizados numa estrutura sistêmica de 24 itens, agrupados em oito Critérios. São avaliados à luz do perfil de cada organização, considerando ambiente, conjuntura, relacionamentos e desafios desta.

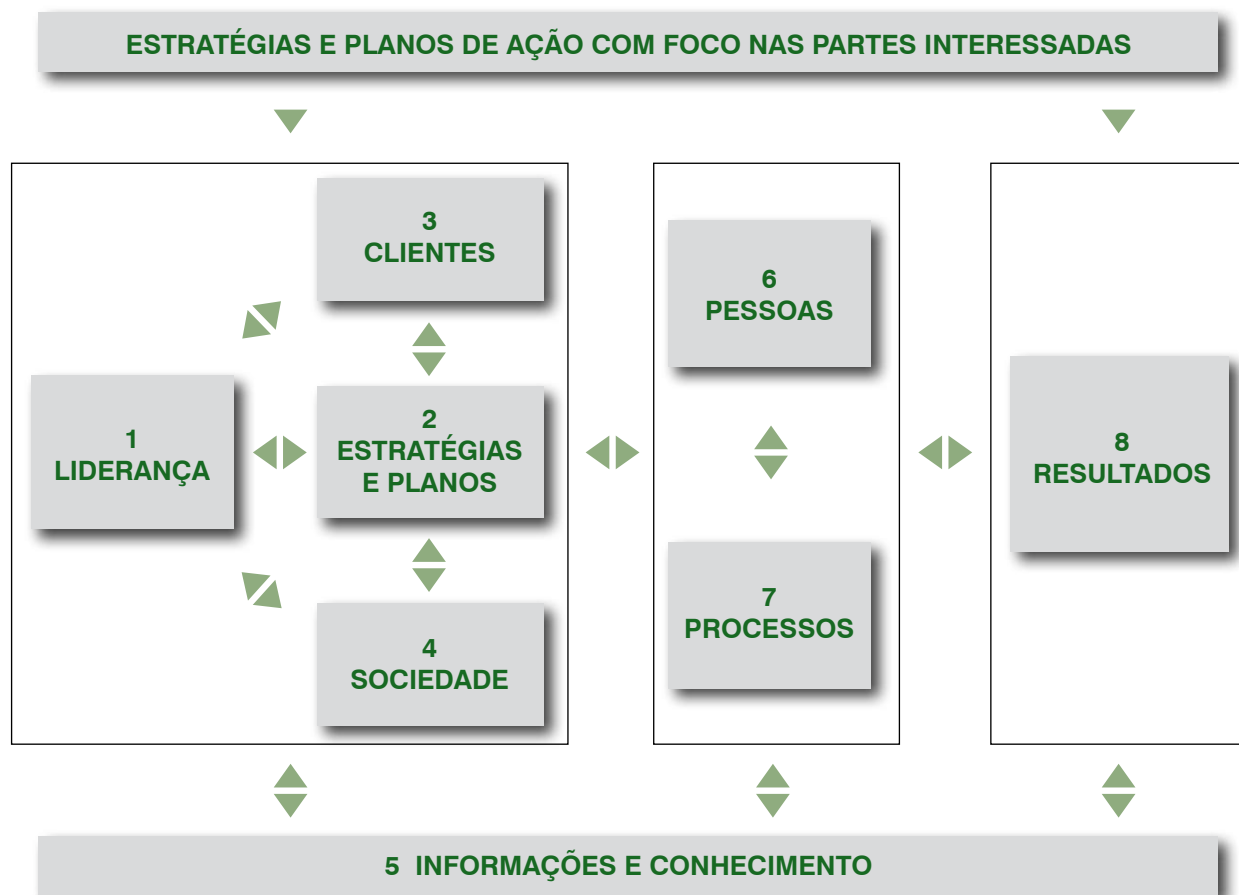


Figura 1 – Estrutura sistêmica de avaliação

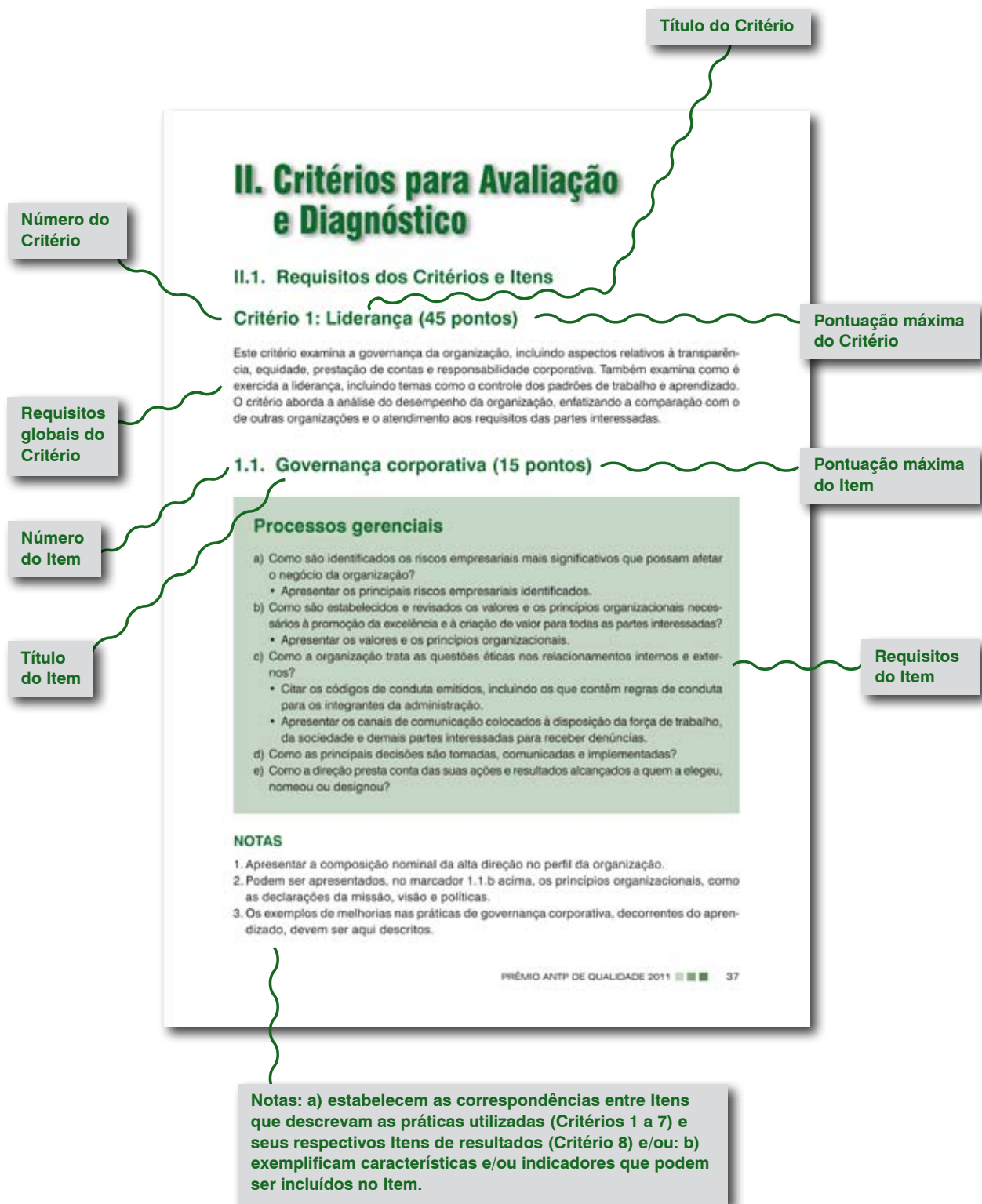
## I.3. Critérios, Itens e sua Pontuação Máxima

Critérios e Itens	Pontuação máxima
<b>1. Liderança</b> 1.1. Governança corporativa 1.2. Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência 1.3. Análise do desempenho da organização	<b>45</b> 15 15 15
<b>2. Estratégias e planos</b> 2.1. Formulação das estratégias 2.2. Implementação das estratégias	<b>40</b> 20 20
<b>3. Clientes</b> 3.1. Imagem e conhecimento de mercado 3.2. Relacionamento com clientes	<b>40</b> 20 20
<b>4. Sociedade</b> 4.1. Responsabilidade socioambiental 4.2. Desenvolvimento social	<b>30</b> 15 15
<b>5. Informações e conhecimento</b> 5.1. Informações da organização 5.2. Informações comparativas 5.3. Ativos intangíveis e conhecimento organizacional	<b>40</b> 15 15 10
<b>6. Pessoas</b> 6.1. Sistemas de trabalho 6.2. Capacitação e desenvolvimento 6.3. Qualidade de vida	<b>40</b> 15 15 10
<b>7. Processos</b> 7.1. Processos principais do negócio e processos de apoio 7.2. Processos de relacionamento com os fornecedores 7.3. Processos econômico-financeiros	<b>45</b> 20 15 10
<b>8. Resultados</b> 8.1. Resultados econômico-financeiros 8.2. Resultados relativos aos clientes e ao mercado 8.3. Resultados relativos à sociedade 8.4. Resultados relativos às pessoas 8.5. Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio 8.6. Resultados relativos aos fornecedores	<b>220</b> 45 45 30 40 40 20
<b>Total de pontos</b>	<b>500</b>

## I.4. Orientação Geral

### Apresentação

Os oito Critérios e 24 Itens do Prêmio ANTP de Qualidade 2011 são apresentados neste Manual obedecendo à formatação abaixo:



## Glossário

Os principais termos técnicos utilizados no capítulo II deste Manual (Critérios para avaliação e diagnóstico) estão definidos no glossário (p. 105). Para facilidade do leitor estão grafados em itálico na primeira vez em que aparecem no texto de cada uma das páginas deste capítulo.

## Esclarecimentos sobre os Itens

Os 24 Itens do Prêmio são divididos em Itens relativos aos processos gerenciais e Itens relativos aos resultados organizacionais. Os Itens relativos aos **processos gerenciais** (1.1 a 7.3) solicitam informações relacionadas ao sistema de gestão da organização, sem prescrever práticas, métodos de trabalho ou ferramentas; e os relativos aos **resultados organizacionais** (8.1 a 8.6) solicitam, conforme o nome indica, a apresentação dos resultados, informações comparativas e explicações sobre eventuais tendências ou níveis atuais adversos.

Os Itens relativos aos processos gerenciais são compostos por perguntas, iniciadas pela palavra “como”, que solicitam a descrição das práticas de gestão da organização, evidenciando:

- Os respectivos padrões de trabalho (incluindo os responsáveis);
- Os métodos utilizados para o controle (verificação do cumprimento dos padrões de trabalho);
- O grau de disseminação<sup>1</sup> (de processos, produtos e/ou pelas partes interessadas em que as práticas estejam implementadas) e,
- A continuidade (início de uso e periodicidade).

Em alguns casos, as perguntas dos Itens relativos aos processos gerenciais podem vir acompanhadas de pedidos de apresentação de evidências, descrição de metodologias, solicitação de detalhamento de algum aspecto considerado relevante para efeitos de avaliação ou, ainda, de esclarecimento sobre determinado ponto. Essas solicitações complementam as perguntas, sugerindo, portanto, que sejam incluídas informações para atendê-las.

O conjunto das respostas aos requisitos de cada Item relativo aos processos gerenciais deve demonstrar a aplicação integrada das práticas de gestão pela organização e comprovar que o Item é atendido segundo a dinâmica do diagrama da gestão a seguir apresentado, visando ao aprendizado organizacional. A descrição das práticas de gestão deve, sempre que possível, ser reforçada com a apresentação de exemplos que demonstrem a sua aplicação. É particularmente importante que sejam apresentados também exemplos de melhorias em implementação, ou já implantadas nos últimos anos, como forma de evidenciar o aprendizado organizacional.

No presente ciclo do Prêmio ANTP de Qualidade as práticas utilizadas para aprendizagem são solicitadas explicitamente no marcador 1.2.g. Nos demais Itens dos Critérios 1 a 7 devem ser apresentadas apenas as evidências de aplicação destas práticas, conforme solicitado no parágrafo acima.

---

<sup>1</sup>Para o pleno entendimento do significado de disseminação e continuidade vide II.2 (Sistema de pontuação).



**Figura 2** – Diagrama de gestão

Os Itens relativos aos resultados organizacionais solicitam a apresentação de dados que permitam fazer comparações apropriadas do nível atual alcançado pela organização com dados oriundos de fontes externas consideradas pertinentes, assim como a avaliação da tendência. Alguns Itens solicitam que os resultados sejam apresentados de forma estratificada, para permitir uma análise mais detalhada. Devem ser explicados também eventuais tendências adversas e níveis atuais de desempenho abaixo das informações comparativas pertinentes.

A apresentação de resultados deve abranger uma série histórica de dados que permita analisar sua tendência. Para tanto, é requerida a apresentação de um conjunto de valores de pelo menos três períodos consecutivos da aplicação das práticas, coerentes com o ciclo de planejamento e análise do desempenho da organização.

Para a apresentação de resultados, recomenda-se também a citação de prêmios e outros reconhecimento recebidos de organizações externas.

<sup>2</sup>Para entendimento do significado de tendência, ver II.2 (Sistema de pontuação).





## **II Critérios para Avaliação e Diagnóstico**





# II. Critérios para Avaliação e Diagnóstico

## II.1. Requisitos dos Critérios e Itens

### Critério 1: Liderança (45 pontos)

Este critério examina a governança da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Também examina como é exercida a liderança, incluindo temas como o controle dos padrões de trabalho e aprendizado. O critério aborda a análise do desempenho da organização, enfatizando a comparação com o de outras organizações e o atendimento aos requisitos das partes interessadas.

### 1.1. Governança corporativa (15 pontos)

#### Processos gerenciais

- a) Como são identificados os *riscos empresariais* mais significativos que possam afetar o negócio da organização?
  - Apresentar os principais riscos empresariais identificados.
- b) Como são estabelecidos e revisados os *valores* e os princípios organizacionais necessários à promoção da excelência e à criação de valor para todas as *partes interessadas*?
  - Apresentar os valores e os princípios organizacionais.
- c) Como a *organização* trata as questões éticas nos relacionamentos internos e externos?
  - Citar os *códigos de conduta* emitidos, incluindo os que contêm regras de conduta para os integrantes da administração.
  - Apresentar os canais de comunicação colocados à disposição da *força de trabalho*, da sociedade e demais partes interessadas para receber denúncias.
- d) Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas?
- e) Como a direção presta conta das suas ações e resultados alcançados a quem a elegeu, nomeou ou designou?

#### NOTAS

1. Apresentar a composição nominal da alta direção no perfil da organização.
2. Podem ser apresentados, no marcador 1.1.b acima, os princípios organizacionais, como as declarações da missão, visão e políticas.
3. Os exemplos de melhorias nas práticas de governança corporativa, decorrentes do aprendizado, devem ser aqui descritos.

## 1.2. Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência (15 pontos)

### Processos gerenciais

- a) Como a direção exerce a liderança e interage com as *partes interessadas*, demonstrando comprometimento com os *valores* e os princípios *organizacionais* estabelecidos e buscando a mobilização de todos para o êxito das *estratégias*?
- b) Como são comunicados os valores e os princípios organizacionais para a força de trabalho e, quando pertinente, às demais partes interessadas?
  - Destacar de que forma é assegurado o entendimento dos valores e dos princípios organizacionais pela força de trabalho.
- c) Como as pessoas com potencial de liderança são identificadas e preparadas para o exercício da liderança?
- d) Como os líderes atuais são avaliados e desenvolvidos em relação às *competências* desejadas pela organização?
  - Apresentar as competências desejadas aos líderes da organização.
- e) Como são estabelecidos os principais *padrões de trabalho* que orientam a execução adequada das práticas de gestão?
- f) Como é verificado o cumprimento dos principais padrões de trabalho, promovendo o controle?
- g) Como a organização avalia e melhora as práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho, promovendo o *aprendizado*?
  - Destacar as formas utilizadas para a incorporação de melhores práticas de outras organizações.

### NOTAS

4. Os principais mecanismos de verificação do cumprimento das práticas de gestão adotados devem ser apresentados neste Item e mencionados na descrição das práticas de gestão ao longo das respostas aos itens dos Critérios de 1 a 7. Os mecanismos específicos podem ser apresentados na descrição da respectiva prática de gestão.
5. Os exemplos de melhorias decorrentes do aprendizado devem ser apresentados na descrição das práticas de gestão ao longo das respostas aos itens dos critérios de 1 a 7.

## 1.3. Análise do desempenho da organização (15 pontos)

### Processos gerenciais

- a) Como são identificadas as necessidades de *informações comparativas* para analisar o desempenho operacional e estratégico da organização?
  - Apresentar os critérios utilizados para determinar quais são os resultados mais importantes a serem comparados.
  - Apresentar os critérios utilizados para identificar as organizações consideradas como referenciais comparativos pertinentes.
- b) Como a direção analisa o *desempenho* operacional e estratégico considerando as informações comparativas, o atendimento aos principais requisitos das *partes interessadas* e as variáveis dos ambientes interno e externo?
- c) Como as decisões decorrentes da análise do desempenho da organização são comunicadas à *força de trabalho*, em todos os níveis da organização e a outras partes interessadas, quando pertinentes?
- d) Como é acompanhada a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da organização?

### NOTAS

6. A expressão análise do desempenho da organização refere-se à abordagem utilizada pela organização para avaliar se os resultados obtidos demonstram que os objetivos e estratégias traçados estão sendo alcançados. A análise do desempenho da organização está, portanto, fortemente inter-relacionada com o Item 2.2.
7. Os tipos de informações utilizadas para comparar o desempenho podem incluir resultados de concorrentes e referenciais de excelência dentro ou fora do setor de transporte e trânsito.
8. Os processos gerenciais para busca das informações comparativas citados no marcador 1.3.a acima devem ser descritos no Item 5.2.
9. Os exemplos de melhorias nas práticas de análise do desempenho da organização, decorrentes do aprendizado, devem ser aqui descritos.

## Critério 2: Estratégias e planos (40 pontos)

Este Critério examina o processo de formulação das estratégias, enfatizando a análise do mercado de atuação, do macroambiente, do ambiente interno e das demais organizações de transporte público e trânsito atuantes na área da organização. Também examina o processo de implementação das estratégias, incluindo a definição de indicadores, o desdobramento das metas e planos de ação para as áreas da organização e o acompanhamento dos ambientes internos e externos.

### 2.1. Formulação das estratégias (20 pontos)

#### Processos gerenciais

- a) Como são analisados o macroambiente e o *mercado* de atuação da *organização*?
- b) Como é realizada a análise do ambiente interno da organização?
- c) Como são consideradas as necessidades dos clientes, sociedade e demais *partes interessadas*?
- d) Como são definidas as *estratégias* da organização?
  - Apresentar as principais estratégias da organização.
  - Destacar de que forma os *riscos empresariais* são considerados neste processo.
- e) Como as diversas áreas da organização são envolvidas no processo de formulação das estratégias?

#### NOTAS

10. A expressão formulação das estratégias refere-se à abordagem (formal ou informal) da organização para se preparar para o futuro. O processo pode utilizar vários tipos diferentes de previsões, projeções, opções, cenários ou outras metodologias para se criar uma perspectiva do futuro com o propósito de orientar a tomada de decisão e a alocação dos recursos.
11. Os exemplos de melhorias nas práticas de formulação de estratégias, decorrentes do aprendizado, devem ser aqui descritos.

## 2.2. Implementação das estratégias (20 pontos)

### Processos gerenciais

- a) Como são definidos os *indicadores* para a avaliação da implementação das *estratégias*, estabelecidas as *metas* de curto e longo prazo e definidos os respectivos *planos de ação*?
  - Destacar de que forma as informações comparativas e os requisitos de partes interessadas são utilizados para definição de metas.
  - Apresentar os principais indicadores, metas e planos de ação.
- b) Como os recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos de ação?
  - Apresentar os principais recursos alocados.
- c) Como são comunicadas as estratégias, as metas e os planos de ação às pessoas da força de trabalho e, quando pertinente, às demais *partes interessadas*?
- d) Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?

### NOTAS

12. A implementação das estratégias está fortemente inter-relacionada com outros Itens dos Critérios. Podem-se destacar como exemplos: Item 1.3, que trata da análise do desempenho da organização em relação aos objetivos e estratégias estabelecidos; e Item 6.2, que trata da capacitação e desenvolvimento da força de trabalho para apoiar o alcance dos objetivos e estratégias da organização.
13. Os indicadores utilizados na avaliação e monitoramento das estratégias e os utilizados para avaliação do desempenho dos processos compõem o que é usualmente denominado de “sistema de medição do desempenho”.
14. Os indicadores citados no marcador 2.2.a acima devem ter os seus resultados apresentados no Critério 8.
15. Os exemplos de melhorias nas práticas de implementação de estratégias, decorrentes do aprendizado, devem ser aqui descritos.

## **Critério 3: Clientes (40 pontos)**

Este Critério examina como a organização segmenta o mercado e como identifica e trata as necessidades e expectativas dos clientes e dos mercados; divulga seus produtos e marcas; e estreita seu relacionamento com os clientes. Também examina como a organização avalia a satisfação e insatisfação dos clientes.

### **3.1. Imagem e conhecimento de mercado (20 pontos)**

#### **Processos gerenciais**

- a) Como o *mercado* é segmentado e como são definidos os *clientes-alvos* nesses segmentos?
  - Apresentar os critérios adotados para segmentação e definição de clientes-alvos.
- b) Como as necessidades e expectativas dos *clientes* atuais e potenciais são identificadas e tratadas?
- c) Como os serviços/produtos, marcas e ações de melhoria da organização são divulgados aos clientes e ao mercado de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva?
- d) Como é avaliada a imagem da organização perante os clientes?

#### **NOTAS**

16. Neste Item deve-se explicitar como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes grupos de clientes e segmentos de mercados.
17. Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados no Item 8.2.
18. Os exemplos de melhorias nas práticas de imagem e conhecimento de mercado, decorrentes do aprendizado, devem ser aqui descritos.

## 3.2. Relacionamento com clientes (20 pontos)

### Processos gerenciais

- a) Como são definidos os canais de relacionamento, considerando eventuais diferenças nos perfis dos *clientes*?
  - Apresentar os canais de relacionamento disponibilizados aos clientes para adquirirem serviços/produtos, reclamarem, sugerirem ou solicitarem informações.
- b) Como são tratadas as solicitações, reclamações ou sugestões, formais ou informais, dos clientes visando assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas?
- c) Como são obtidas e utilizadas informações sobre a satisfação e insatisfação dos clientes de concorrentes e/ou de organizações similares em outras localidades?
- d) Como são avaliadas a satisfação, a insatisfação e a fidelidade dos clientes e como essas informações são utilizadas para promover ações de melhoria?

### NOTAS

19. Neste Item deve-se explicitar como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes grupos de clientes e segmentos de mercados.
20. Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados no Item 8.2.
21. Os exemplos de melhorias nas práticas de relacionamento com clientes, decorrentes do aprendizado, devem ser aqui descritos.

## **Critério 4: Sociedade (30 pontos)**

Este Critério examina o cumprimento da responsabilidade socioambiental pela organização, destacando ações voltadas para o desenvolvimento sustentável. Também examina como a organização promove o desenvolvimento social, incluindo a realização ou apoio a projetos sociais ou voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial.

### **4.1. Responsabilidade socioambiental (15 pontos)**

#### **Processos gerenciais**

- a) Como são identificados os *aspectos* e tratados os *impactos ambientais* e sociais adversos dos serviços/produtos, *processos* e instalações?
- b) Como os impactos sociais e ambientais dos serviços/produtos, processos e instalações e outras informações relativas à responsabilidade socioambiental, consideradas relevantes, são comunicados à sociedade, incluindo as comunidades vizinhas?
- c) Como são identificados e analisados os requisitos legais, regulamentares e contratuais aplicáveis a questões socioambientais?
  - Destacar de que forma são tratadas as pendências ou eventuais sanções.
- d) Como a organização seleciona e promove voluntariamente ações para preservação dos ecossistemas, conservação de recursos não-renováveis e minimização do uso de recursos renováveis?
  - Citar as principais ações promovidas.
- e) Como as pessoas da *força de trabalho* e outras organizações da *cadeia produtiva* de transporte e trânsito são envolvidas nas questões relativas à responsabilidade socioambiental?

#### **NOTAS**

22. Dentre os impactos sociais citados no marcador 4.1.a acima incluem-se os impactos à segurança e à saúde dos usuários e da população em geral que possam advir dos produtos, processos e instalações da organização.
23. Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados no Item 8.3.
24. Os exemplos de melhorias nas práticas de responsabilidade socioambiental, decorrentes do aprendizado, devem ser aqui descritos.

## 4.2. Desenvolvimento social (15 pontos)

### Processos gerenciais

- a) Como as necessidades e expectativas da sociedade, incluindo as comunidades vizinhas às instalações da organização, são identificadas?
- b) Como são direcionados os esforços para o fortalecimento da sociedade, incluindo as comunidades vizinhas, executando ou apoiando projetos sociais voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial?
  - Citar os principais projetos sociais.
- c) Como a organização estimula e envolve a força de trabalho e as demais organizações da cadeia produtiva de transporte e trânsito no apoio aos seus projetos sociais?

### NOTAS

- 25. Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados no Item 8.3.
- 26. Os exemplos de melhorias nas práticas de desenvolvimento social, decorrentes do aprendizado, devem ser aqui descritos.

## Critério 5: Informações e conhecimento (40 pontos)

Este Critério examina a gestão das informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também examina como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege os seus ativos intangíveis.

### 5.1. Informações da organização (15 pontos)

#### Processos gerenciais

- a) Como são identificadas as necessidades de informações e definidos os *sistemas* de informação para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da *organização*?
  - Citar os principais sistemas de informação em uso e sua finalidade.
- b) Como as informações necessárias são colocadas à disposição dos *usuários das informações*?
- c) Como é gerenciada a segurança das informações?
  - Destacar os métodos utilizados para garantir a atualização, confidencialidade, integridade e disponibilidade.

#### NOTAS

27. Os sistemas de informação abrangem os principais sistemas informatizados e não informatizados.
28. Os exemplos de melhorias nas práticas de informações da organização, decorrentes do aprendizado, devem ser aqui descritos.

## 5.2. Informações comparativas (15 pontos)

### Processos gerenciais

- a) Como são identificadas as fontes de *informações comparativas*?
- b) Como são obtidas e mantidas atualizadas as informações comparativas?
  - Apresentar os critérios utilizados para determinar o método mais apropriado de coleta, considerando as fontes das informações comparativas identificadas.
- c) Como as informações comparativas obtidas são analisadas visando a sua adaptação à realidade da *organização*?

### NOTAS

- 29. Informações comparativas são requeridas para subsidiar a análise do desempenho da organização, conforme marcador 1.3.a, e para o estabelecimento de metas, conforme marcador 2.2.a, e podem ser utilizadas para a melhoria de produtos e processos, conforme marcador 7.1.d.
- 30. Os exemplos de melhorias nas práticas de informações comparativas, decorrentes do aprendizado, devem ser aqui descritos.

## 5.3. Ativos intangíveis e conhecimento organizacional (10 pontos)

### Processos gerenciais

- a) Como são identificados os *ativos intangíveis* da *organização*?
  - Apresentar os principais ativos intangíveis.
- b) Como os principais ativos intangíveis são desenvolvidos e protegidos?
- c) Como é compartilhado e retido o *conhecimento* da organização?
  - Destacar as formas utilizadas para atrair e reter pessoas consideradas chaves para os negócios atuais e potenciais da organização.

### NOTAS

31. Os exemplos de melhorias nas práticas relativas a ativos intangíveis e conhecimento organizacional, decorrentes do aprendizado, devem ser aqui descritos.

## Critério 6: Pessoas (40 pontos)

Este Critério examina os sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização do trabalho, os processos relativos à seleção e à contratação de pessoas, assim como o estímulo ao desempenho de pessoas. Também examina os processos relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a construção do ambiente propício à qualidade de vida das pessoas, interna e externamente ao ambiente de trabalho.

### 6.1. Sistemas de trabalho (15 pontos)

#### Processos gerenciais

- a) Como a *organização do trabalho* é definida e implementada?
  - Destacar de que forma é estimulado o trabalho em equipes.
  - Destacar a autonomia dos diversos níveis da força de trabalho para definir, gerir e melhorar os processos da *organização*.
- b) Como são selecionadas, interna e externamente, e contratadas pessoas para a força de trabalho?
  - Destacar de que forma a organização estimula a inclusão de minorias e assegura a não discriminação e a igualdade de oportunidades para todas as pessoas.
- c) Como é realizada a integração dos novos membros da força de trabalho visando prepará-los para a execução das suas funções?
- d) Como o desempenho das pessoas da força de trabalho é avaliado?
- e) Como a remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam a busca por melhores resultados?

#### NOTAS

32. Neste Item deve-se explicitar como as práticas de gestão de pessoas levam em conta as diferentes categorias, tais como os contratados em tempo integral ou parcial, os temporários, os autônomos e os contratados de terceiros que trabalham sob supervisão direta da organização, procurando esclarecer, quando necessário, as diferenças existentes.
33. Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados no Item 8.4.
34. Os exemplos de melhorias nos sistemas de trabalho, decorrentes do aprendizado, devem ser aqui descritos.

## 6.2. Capacitação e desenvolvimento (15 pontos)

### Processos gerenciais

- a) Como as necessidades de capacitação e desenvolvimento da *força de trabalho* são identificadas considerando as estratégias da organização e as necessidades das pessoas?
- b) Como são concebidos e implementados os programas de capacitação e de desenvolvimento, considerando as necessidades identificadas?
- c) Como os programas de capacitação e desenvolvimento abordam a cultura da excelência e contribuem para consolidar o *aprendizado* organizacional?
- d) Como a *eficácia* dos programas de capacitação e desenvolvimento é avaliada?

### NOTAS

- 35. Neste Item deve-se explicitar como as práticas de gestão de pessoas levam em conta as diferentes categorias, tais como os contratados em tempo integral ou parcial, os temporários, os autônomos e os contratados de terceiros que trabalham sob supervisão direta da organização, procurando esclarecer, quando necessário, as diferenças existentes.
- 36. Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados no Item 8.4.
- 37. Os exemplos de melhorias nas práticas de capacitação e desenvolvimento, decorrentes do aprendizado, devem ser aqui descritos.

## 6.3. Qualidade de vida (10 pontos)

### Processos gerenciais

- a) Como são identificados os *perigos* e tratados os *riscos* relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia?
- b) Como são identificados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e o comprometimento das pessoas?
  - Apresentar os fatores identificados.
- c) Como são tratados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e o comprometimento das pessoas?
  - Apresentar os principais serviços, benefícios, programas e políticas colocados à disposição da força de trabalho para manter um clima organizacional favorável.
- d) Como a *organização* colabora para a melhoria da qualidade de vida da sua força de trabalho fora do ambiente da organização?
  - Citar as principais ações desenvolvidas.
- e) Como a satisfação das pessoas é avaliada?

### NOTAS

38. Neste Item deve-se explicitar como as práticas de gestão de pessoas levam em conta as diferentes categorias, tais como os contratados em tempo integral ou parcial, os temporários, os autônomos e os contratados de terceiros que trabalham sob supervisão direta da organização, procurando esclarecer, quando necessário, as diferenças existentes.
39. Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados no Item 8.4.
40. Os exemplos de melhorias nas práticas de qualidade de vida, decorrentes do aprendizado, devem ser aqui descritos.

## Critério 7: Processos (45 pontos)

Este Critério examina como a organização identifica, projeta, gerencia e melhora os processos principais do negócio e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de relacionamento com os fornecedores e conduz a gestão dos processos econômico-financeiros, visando à sustentabilidade econômica do negócio.

### 7.1. Processos principais do negócio e processos de apoio (20 pontos)

#### Processos gerenciais

- a) Como são determinados os *requisitos de desempenho* aplicáveis aos *processos principais do negócio* e aos *processos de apoio*?
  - Apresentar os requisitos a serem atendidos e os respectivos *indicadores* de desempenho.
- b) Como os processos principais do negócio e os processos de apoio são projetados, visando ao cumprimento dos requisitos estabelecidos?
- c) Como os processos principais do negócio e os processos de apoio são controlados, visando a assegurar o atendimento dos requisitos aplicáveis?
  - Destacar a forma de tratamento das eventuais não-conformidades identificadas e implementação das ações corretivas.
- d) Como os processos principais do negócio e os processos de apoio são analisados e melhorados?
  - Destacar as formas utilizadas para incorporar melhores práticas de outras organizações.
  - Apresentar as principais melhorias e inovações implantadas nos processos nos últimos dois anos.

#### NOTAS

41. Os processos principais do negócio e de apoio devem ser descritos no perfil da candidata.
42. O projeto de processos principais do negócio e dos processos de apoio inclui modificações de processos existentes e desenvolvimento de novos processos, bem como definição de padrões operacionais.
43. Os resultados dos indicadores de desempenho relativos aos processos principais do negócio e de apoio abordados neste Item devem ser apresentados no Item 8.5.
44. Os exemplos de melhorias nos processos principais do negócio e processos de apoio, decorrentes do aprendizado, devem ser aqui descritos.

## 7.2. Processos de relacionamento com os fornecedores (15 pontos)

### Processos gerenciais

- a) Como os *fornecedores* são qualificados e selecionados considerando requisitos de *desempenho*?
  - Apresentar os critérios utilizados.
- b) Como os fornecedores são avaliados e prontamente informados sobre seu desempenho?
  - Apresentar os *indicadores* utilizados para monitorar o seu desempenho.
  - Apresentar os canais de relacionamento com fornecedores.
- c) Como os fornecedores que atuam diretamente nos processos da organização são envolvidos e comprometidos com os *valores* e os princípios *organizacionais*, incluindo os aspectos relativos à segurança e à saúde?

### NOTAS

45. Neste Item deve-se explicitar como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes tipos de fornecedores.
46. Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados no Item 8.6.
47. Os exemplos de melhorias nos processos de relacionamento com fornecedores, decorrentes do aprendizado, devem ser aqui descritos.

## 7.3. Processos econômico-financeiros (10 pontos)

### Processos gerenciais

- a) Como a *organização* gerencia os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio?
  - Apresentar os parâmetros financeiros.
- b) Como a organização assegura os recursos financeiros necessários para atender às necessidades operacionais e manter o fluxo financeiro equilibrado?
- c) Como a organização define os recursos financeiros para realizar os investimentos, visando suportar as *estratégias* e *planos de ação*?
  - Apresentar os critérios utilizados para definir a forma de captação apropriada.
- d) Como é elaborado e gerenciado o orçamento?

### NOTAS

48. Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados no Item 8.1.
49. Os exemplos de melhorias nos processos econômico-financeiros, decorrentes do aprendizado, devem ser aqui descritos.

## Critério 8: Resultados (220 pontos)

Este Critério examina os resultados relevantes da organização, abrangendo os econômico-financeiros e os relativos aos clientes e mercados, sociedade, pessoas, processos principais do negócio e de apoio, bem como os relativos ao relacionamento com fornecedores.

### 8.1. Resultados econômico-financeiros (45 pontos)

#### Resultados organizacionais

- a) Apresentar os resultados dos principais *indicadores* relativos à gestão econômico-financeira, estratificando os resultados por unidades ou filiais quando aplicável.
- Incluir *informações comparativas pertinentes*; explicar resumidamente os resultados apresentados, esclarecendo eventuais *tendências* adversas e níveis atuais de *desempenho* abaixo das informações comparativas pertinentes.

#### NOTAS

50. Na apresentação dos resultados, demonstrar a evolução de cada resultado pelo menos nos últimos três ciclos de avaliação ou planejamento.
51. Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho dos processos citados no Item 7.3, assim como os resultados dos indicadores utilizados para avaliação da implementação das estratégias relativas à gestão econômico-financeira citados no marcador 2.2.a.
52. Devem ser apresentadas informações comparativas pertinentes para os resultados dos indicadores citados no marcador 5.2.a e citadas as organizações comparadas conforme marcador 5.2.b.
53. Podem ser incluídos neste Item indicadores como: retorno sobre investimento, lucro operacional, liquidez corrente, rentabilidade sobre o patrimônio líquido, nível de cobertura econômica, valor econômico agregado, crescimento da receita, receita média operacional, custo operacional médio por passageiro etc. Incluir, em caso positivo, os prêmios recebidos de entidades que reconheçam o desempenho da organização na gestão econômico-financeira.
54. Requisitos do Item cujos resultados não forem apresentados são considerados, para efeito de candidatura, de modo idêntico a resultados com tendências adversas/comparações desfavoráveis.

## 8.2. Resultados relativos aos clientes e ao mercado (45 pontos)

### Resultados organizacionais

- a) Apresentar os resultados dos principais *indicadores* relativos aos *clientes* e aos *mercados*, estratificados por grupos de clientes, segmentos de mercado ou tipos de serviços/ produtos.
- Incluir *informações comparativas pertinentes*; explicar resumidamente os resultados apresentados, esclarecendo eventuais *tendências* adversas e níveis atuais de *desempenho* abaixo das informações comparativas.

### NOTAS

55. Na apresentação dos resultados, demonstrar a evolução de cada resultado pelo menos nos últimos três ciclos de avaliação ou planejamento.
56. Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho dos processos citados no Critério 3, assim como os resultados dos indicadores utilizados para avaliação da implementação das estratégias relativas aos clientes e mercados citados no marcador 2.2.a.
57. Devem ser apresentadas informações comparativas pertinentes para os resultados dos indicadores citados no marcador 5.2.a e citadas as organizações comparadas conforme marcador 5.2.b.
58. Podem ser incluídos resultados de indicadores como: índice de satisfação, índices de reclamações, avaliação dos serviços, índice de participação no mercado, índices de inserções positivas em mídias, tempo médio de solução de problemas etc. Incluir, em caso positivo, os prêmios recebidos de entidades que reconheçam o desempenho da organização no tocante à satisfação de clientes.
59. Requisitos do Item cujos resultados não forem apresentados são considerados, para efeito de candidatura, de modo idêntico a resultados com tendências adversas/comparações desfavoráveis.

## 8.3. Resultados relativos à sociedade (30 pontos)

### Resultados organizacionais

- a) Apresentar os resultados dos principais *indicadores* relativos à sociedade, incluindo os relativos à responsabilidade socioambiental, à ética e ao desenvolvimento social. Estratificar os resultados por instalações, se aplicável.
- Incluir *informações comparativas pertinentes*; explicar resumidamente os resultados apresentados, esclarecendo eventuais *tendências* adversas e níveis atuais de *desempenho* abaixo das informações comparativas.

### NOTAS

60. Na apresentação dos resultados, demonstrar a evolução de cada resultado pelo menos nos últimos três ciclos de avaliação ou planejamento.
61. Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho de processos citados no Critério 4, destacando-se os resultados dos indicadores utilizados para avaliação da implementação das estratégias relativas à sociedade citados no marcador 2.2.a.
62. Devem ser apresentadas informações comparativas pertinentes para os resultados dos indicadores citados no marcador 5.2.a e citadas as organizações comparadas conforme marcador 5.2.b.
63. Podem ser incluídos resultados de indicadores como: níveis de autuações ambientais, níveis de ruído, controle de opacidade, índices de coleta seletiva, índices de aproveitamento de água, índices de racionalização do consumo de energia, índice de congestionamento, índice de conservação de áreas verdes, reclamações comunitárias, percentual da receita investido em responsabilidade social, número de não-conformidades ambientais etc. Incluir, em caso positivo, os prêmios recebidos de entidades que reconheçam o desempenho da organização no tocante à sociedade.
64. Requisitos do Item cujos resultados não forem apresentados são considerados, para efeito de candidatura, de modo idêntico a resultados com tendências adversas/comparações desfavoráveis.

## 8.4. Resultados relativos às pessoas (40 pontos)

### Resultados organizacionais

- a) Apresentar os resultados dos principais *indicadores* relativos às pessoas, incluindo os relativos aos sistemas de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida. Estratificar os resultados por grupos de pessoas da *força de trabalho*, funções na *organização* e, quando aplicável, por instalações.
- Incluir *informações comparativas pertinentes*; explicar resumidamente os resultados apresentados, esclarecendo eventuais *tendências* adversas e níveis atuais de *desempenho* abaixo das informações comparativas pertinentes.

### NOTAS

65. Na apresentação dos resultados, demonstrar a evolução de cada resultado pelo menos nos últimos três ciclos de avaliação ou planejamento.
66. Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho dos processos citados no Critério 6, assim como os resultados dos indicadores utilizados para avaliação da implementação das estratégias relativas às pessoas citados no marcador 2.2.a.
67. Devem ser apresentadas informações comparativas pertinentes para os resultados dos indicadores citados no marcador 5.2.a e citadas as organizações comparadas conforme marcador 5.2.b.
68. Podem ser incluídos neste Item indicadores como: absenteísmo, rotatividade, índice de rotatividade dos funcionários que têm contato com os clientes, queixas, greves, indenizações, índices de inovações e sugestões, cursos concluídos, treinamento multifuncional, percentual de oportunidades preenchidas internamente, percentual de pessoas que participam de equipes multifuncionais, investimento em treinamento dividido pela receita, horas de treinamento divididas pelas horas disponíveis, percentual de pessoas com doença ocupacional, número de pessoas treinadas em segurança, número de horas de treinamento em segurança, percentual de pessoas que conhecem as estratégias e valores da organização, resultados de pesquisas de opinião de empregados. Incluir, em caso positivo, os prêmios recebidos de entidades que reconheçam o desempenho da organização na gestão das pessoas.
69. Requisitos do Item cujos resultados não forem apresentados são considerados, para efeito de candidatura, de modo idêntico a resultados com tendências adversas/comparações desfavoráveis.

## 8.5. Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio (40 pontos)

### Resultados organizacionais

- a) Apresentar os resultados dos principais *indicadores* relativos aos serviços/produtos e à gestão dos *processos principais do negócio* e dos *processos de apoio*.
- Incluir *informações comparativas pertinentes*; explicar resumidamente os resultados apresentados, esclarecendo eventuais *tendências* adversas e níveis atuais de *desempenho* abaixo das informações comparativas.

### NOTAS

70. Na apresentação dos resultados, demonstrar a evolução de cada resultado pelo menos nos últimos três ciclos de avaliação ou planejamento.
71. Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho de processos citados no Item 7.1, assim como os resultados dos indicadores utilizados para avaliação da implementação das estratégias referentes à gestão dos processos principais e de apoio citados no marcador 2.2.a.
72. Devem ser apresentadas informações comparativas pertinentes para os resultados dos indicadores citados no marcador 5.2.a e citadas as organizações comparadas conforme marcador 5.2.b.
73. Também devem ser apresentados, neste item, os resultados dos indicadores dos processos descritos nos Critérios 1, 2 e 5 se considerados relevantes.
74. Podem ser incluídos neste Item resultados de indicadores como: intervalos nos picos, velocidade comercial média, fator de cumprimento de viagens, idade média da frota, índice de passageiros acidentados, índices de conforto, índice de passageiros por km, índice de consumo de combustível, quilometragem média entre falhas etc. Incluir, em caso positivo, os prêmios recebidos de entidades que reconheçam o desempenho da organização na gestão de processos.
75. Requisitos do Item cujos resultados não forem apresentados são considerados, para efeito de candidatura, de modo idêntico a resultados com tendências adversas/comparações desfavoráveis.

## 8.6. Resultados relativos aos fornecedores (20 pontos)

### Resultados organizacionais

- a) Apresentar os resultados dos principais *indicadores* relativos aos produtos adquiridos e à gestão de relacionamento com os fornecedores, estratificando por grupos de fornecedores ou tipos de produtos/serviços fornecidos.
- Incluir *informações comparativas pertinentes*; explicar resumidamente os resultados apresentados, esclarecendo eventuais *tendências* adversas e níveis atuais de *desempenho* abaixo das informações comparativas.

### NOTAS

76. Na apresentação dos resultados, demonstrar a evolução de cada resultado pelo menos nos últimos três ciclos de avaliação ou planejamento.
77. Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho de processos citados no Item 7.2, assim como os resultados dos indicadores utilizados para avaliação da implementação das estratégias relativas ao relacionamento com fornecedores citados no marcador 2.2.a.
78. Devem ser apresentadas informações comparativas pertinentes para os resultados dos indicadores citados no marcador 5.2.a e citadas as organizações comparadas conforme marcador 5.2.b.
79. Podem ser incluídos os resultados de indicadores, conforme a natureza da organização, como: índice de rejeição, índice de não-conformidades por unidade adquirida, índice de cumprimento de prazos, fator de cumprimento da frota, fator de cumprimento de viagem, índice de reprovação de veículos, índice de redução de custos etc.
80. Requisitos do Item cujos resultados não forem apresentados são considerados, para efeito de candidatura, de modo idêntico a resultados com tendências adversas/comparações desfavoráveis.







## **II.2 Sistema de Pontuação**





## II.2 Sistema de Pontuação

### Fatores de pontuação

#### a) Critérios de 1 a 7

Para estes Critérios (Processos gerenciais), a pontuação baseia-se em três fatores:

- **Enfoque** - conjunto de métodos e processos (práticas) utilizados para atender aos requisitos do Item. Na avaliação do enfoque considera-se sua **adequação** aos requisitos do Item, incluindo os mecanismos de controle, de forma apropriada ao perfil da organização, e a **pró-atividade**, que é a capacidade de se antecipar aos fatos, a fim de prevenir a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis e aumentar a confiança e a previsibilidade dos processos.
- **Aplicação** - grau de disseminação e uso do enfoque pela organização. Na avaliação da aplicação considera-se a **disseminação** do enfoque pelas unidades e processos da organização e a **continuidade** de seu uso ao longo do tempo, de forma ininterrupta.
- **Aprendizado** - grau em que as práticas de gestão apresentam **refinamento**, ou seja, aperfeiçoamentos decorrentes do processo de melhoria, tanto incrementais quanto de ruptura. Um ciclo de melhoria consta, essencialmente, de quatro etapas: 1) planejamento, incluindo o projeto dos processos, seleção de indicadores e desdobramento dos requisitos; 2) a execução do que foi planejado; 3) avaliação dos resultados; e 4) revisão do planejamento com base nos resultados da avaliação, aprendizagem e identificação de novos requisitos.

#### a) Critério 8

Na avaliação dos Itens do Critério 8 (Resultados) consideram-se três fatores:

- **Relevância** - grau em que o conjunto de resultados apresentados efetivamente permite uma avaliação do desempenho global da organização, bem como a correlação com os enfoques apresentados nos Critérios de 1 a 7.
- **Tendência** - comportamento dos resultados ao longo do tempo.
- **Desempenho comparativo** - comparação do valor **atual** em relação aos referenciais comparativos pertinentes.

# Procedimentos para pontuação

## a) Critérios de 1 a 7

Após a identificação dos pontos fortes e oportunidades para melhoria em cada Item, utilizar a tabela, em c), e:

1. Determinar o nível que melhor representa o estágio da organização em cada um dos três fatores: **enfoque, aplicação e aprendizado.**
2. Com base nos índices encontrados em cada faixa de avaliação, executar a operação matemática, descrita a seguir:

- **Percentual encontrado para o item = (E x Apl) + Apr**

Onde: E = enfoque; Apl = aplicação e Apr = aprendizado.

O percentual encontrado através da fórmula acima deve ser transformado em pontuação, através da seguinte fórmula:

$$\text{Pontuação do Item} = \frac{\text{percentual do item} \times \text{pontuação máxima do item}}{100}$$

O valor final encontrado a ser considerado é um número inteiro, desprezando-se as casas decimais, sem qualquer tipo de arredondamento.

## b) Critério 8

Após a identificação dos pontos fortes e oportunidades para melhoria em cada item, utilizar a tabela, em d), e:

1. Determinar o nível que melhor representa o estágio da organização em cada um dos fatores: **relevância, tendência e desempenho comparativo.**
2. Com base nos índices encontrados em cada faixa de avaliação, executar a operação matemática, descrita a seguir:

- **Percentual encontrado para o Item =  $(R \times T) + (R \times DC)$**

Onde: R = relevância, T = tendência e DC = desempenho comparativo.

O percentual encontrado através da expressão acima deve ser transformado em pontuação, através da seguinte fórmula:

$$\text{Pontuação do Item} = \frac{\text{percentual do item} \times \text{pontuação máxima do item}}{100}$$

O valor final encontrado a ser considerado é um número inteiro, desprezando-se as casas decimais, sem qualquer tipo de arredondamento.

### c) Tabela para Critérios de 1 a 7 (ênfoque, aplicação e aprendizado)

Enfoque (E)		Aplicação (Apl)		Aprendizado (Apr)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Práticas inadequadas aos requisitos do item ou não relatadas.</li> <li>O atendimento aos requisitos é reativo.</li> </ul>	0	<ul style="list-style-type: none"> <li>Práticas não disseminadas.</li> <li>Uso esporádico ou não relatado</li> </ul>	0	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não há melhorias sendo implantadas e as práticas de gestão apresentadas não demonstram evidências de refinamento.</li> </ul>	0
<ul style="list-style-type: none"> <li>Práticas adequadas a alguns requisitos do item.</li> <li>O atendimento a alguns requisitos é pró-ativo.</li> </ul>	15	<ul style="list-style-type: none"> <li>Práticas disseminadas em algumas áreas e processos.</li> <li>Uso continuado em algumas das práticas apresentadas.</li> </ul>	0,2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Há melhorias sendo implantadas; ou algumas práticas de gestão apresentadas são refinadas.</li> </ul>	6
<ul style="list-style-type: none"> <li>Práticas adequadas a muitos requisitos do item.</li> <li>O atendimento a muitos requisitos é pró-ativo.</li> </ul>	30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Práticas disseminadas em muitas áreas e processos.</li> <li>Uso continuado em muitas práticas apresentadas.</li> </ul>	0,4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muitas práticas de gestão apresentadas são refinadas.</li> </ul>	12
<ul style="list-style-type: none"> <li>Práticas adequadas à maioria dos requisitos do item.</li> <li>O atendimento à maioria dos requisitos é pró-ativo.</li> </ul>	45	<ul style="list-style-type: none"> <li>Práticas disseminadas na maioria das áreas e processos.</li> <li>Uso continuado na maioria das práticas apresentadas.</li> </ul>	0,6	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria das práticas de gestão apresentadas são refinadas.</li> </ul>	18
<ul style="list-style-type: none"> <li>Práticas adequadas a quase todos os requisitos do item.</li> <li>O atendimento a quase todos os requisitos é pró-ativo.</li> </ul>	60	<ul style="list-style-type: none"> <li>Práticas disseminadas em quase todas as áreas e processos.</li> <li>Uso continuado em quase todas as práticas apresentadas.</li> </ul>	0,8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quase todas as práticas de gestão apresentadas são refinadas.</li> </ul>	24
<ul style="list-style-type: none"> <li>Práticas adequadas a todos os requisitos do item.</li> <li>O atendimento a todos os requisitos é pró-ativo.</li> </ul>	70	<ul style="list-style-type: none"> <li>Práticas disseminadas em todas as áreas e processos.</li> <li>Uso continuado em todas as práticas apresentadas.</li> </ul>	1,0	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas as práticas de gestão apresentadas são refinadas.</li> </ul>	30

• **Abrangência:**

“alguns” ( $0 < X \leq 25\%$ );  
 “maioria” ( $50 < X \leq 75\%$ );

“muitos” ( $25 < X \leq 50\%$ );  
 “quase todos” ( $75 < X < 100\%$ );

## d) Tabela para o Critério 8 (resultados)

Relevância (R)		Tendência (T)		Desempenho comparativo pertinente (DC)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados irrelevantes ou não relatados.</li> </ul>	0	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendências desfavoráveis para todos os resultados relevantes apresentados ou impossibilidade de avaliação.</li> </ul>	0	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informações comparativas irrelevantes, não apresentadas ou desempenho inferior em todas as comparações pertinentes apresentadas.</li> </ul>	0
<ul style="list-style-type: none"> <li>Apresenta alguns resultados relevantes.</li> </ul>	20	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendências favoráveis em alguns resultados relevantes apresentados.</li> </ul>	0,10	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desempenho similar ao das informações comparativas pertinentes ou superior para alguns e inferior para os demais resultados relevantes.</li> </ul>	0,08
<ul style="list-style-type: none"> <li>Apresenta muitos resultados relevantes.</li> </ul>	40	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendências favoráveis em muitos dos resultados relevantes apresentados.</li> </ul>	0,25	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desempenho superior ao das informações comparativas pertinentes para muitos resultados relevantes apresentados.</li> </ul>	0,16
<ul style="list-style-type: none"> <li>Apresenta a maioria dos resultados relevantes.</li> </ul>	60	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendências favoráveis na maioria dos resultados relevantes apresentados.</li> </ul>	0,40	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desempenho superior ao das informações comparativas pertinentes para a maioria dos resultados relevantes apresentados.</li> </ul>	0,24
<ul style="list-style-type: none"> <li>Apresenta quase todos os resultados relevantes.</li> </ul>	80	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendências favoráveis em quase todos os resultados relevantes apresentados.</li> </ul>	0,50	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desempenho superior ao das informações comparativas pertinentes em quase todos os resultados relevantes apresentados.</li> </ul>	0,32
<ul style="list-style-type: none"> <li>Apresenta todos os resultados relevantes.</li> </ul>	100	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendências favoráveis em todos os resultados relevantes apresentados.</li> </ul>	0,60	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desempenho superior ao das informações comparativas pertinentes em todos os resultados relevantes apresentados, sendo referencial de excelência do setor de transporte e trânsito em alguns.</li> </ul>	0,40

### • Abrangência:

“alguns” ( $0 < X \leq 25\%$ );

“maioria” ( $50 < X \leq 75\%$ );

“muitos” ( $25 < X \leq 50\%$ );

“quase todos” ( $75 < X < 100\%$ );



# **III Adesão ao Programa**



# III Adesão ao Programa

A adesão ao programa consiste, essencialmente, no estabelecimento de um compromisso formal de melhoria com base nos Critérios do Prêmio. A adesão não implica em qualquer compromisso em candidatar-se ao Prêmio.

## III.1. Processo de Adesão

A adesão é formalizada através de assinatura conjunta do TERMO DE ADESÃO pela direção da organização e pela ANTP. Por meio deste documento, a organização, empenhada na melhoria do seu desempenho e do atendimento aos seus clientes, compromete-se a:

- Capacitar sua força de trabalho para o uso dos Critérios do Prêmio ANTP de Qualidade, caso ainda não o tenha feito;
- Realizar uma autoavaliação com base nos Critérios do Prêmio;
- Desenvolver e implementar um programa de melhoria, com foco em todas as partes interessadas.

E por este TERMO DE ADESÃO, a ANTP se compromete a:

- Fornecer duas vagas gratuitas para cada organização em cursos de capacitação de avaliadores internos a serem realizados durante o VIII Ciclo, cujo calendário será disponibilizado no portal da ANTP;
- Manter a organização informada sobre etapas e eventos do programa;
- Permitir a utilização do SELO DE ADESÃO;
- Propiciar espaços para divulgação dos avanços conseguidos pela organização.

O Termo de Adesão tem validade por um ciclo.



## III.2. Processo de Autoavaliação

O processo de autoavaliação consiste, essencialmente, na comparação das práticas de gestão e resultados da organização com os Critérios do Prêmio. É, portanto, uma ação de nível estratégico que, para ser bem-sucedida, precisa ser conduzida pela direção.

Ao final do processo de autoavaliação, três produtos devem decorrer:

- Uma relação de pontos de aderência, ou seja, de práticas de gestão da organização que atendem aos Critérios do Prêmio ANTP de Qualidade e que poderão, portanto, constituir-se nas evidências objetivas do relatório de inscrição, caso decida candidatar-se;
- Uma relação de oportunidades de melhoria, ou seja, requisitos solicitados pelos Critérios e não adequadamente atendidos pela organização;
- Uma medida do grau em que a organização atende aos Critérios do Prêmio ANTP de Qualidade, expressa através da pontuação obtida (vide II.2).

Estes produtos, uma vez reconhecidos como válidos pela direção da organização, constituem-se em subsídios valiosos para a elaboração de planos de melhoria da gestão.

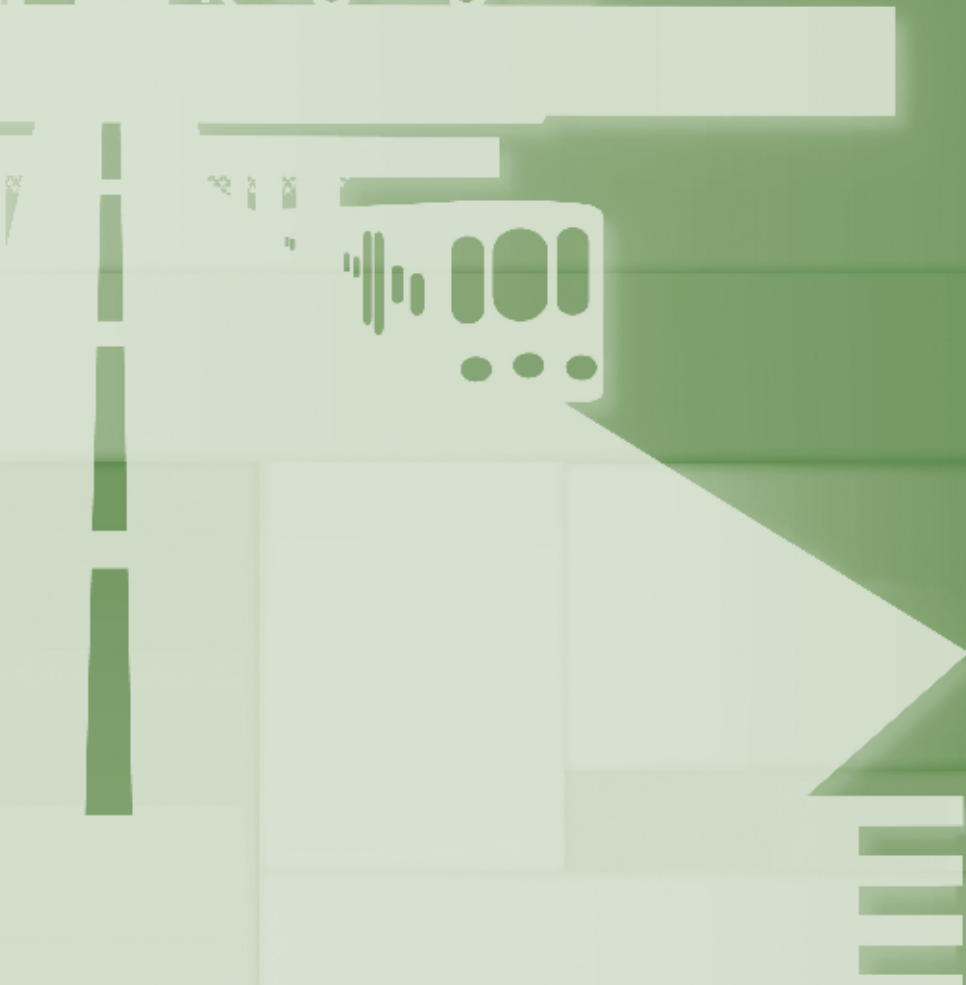
O período disponível para autoavaliação em cada ciclo do Prêmio (mais de um ano) é fortemente encorajador para o uso dos Critérios como instrumento de melhoria. A organização pode realizar uma primeira autoavaliação, elaborar um plano de melhorias, implantá-lo e, posteriormente, realizar uma nova autoavaliação para efeito de inscrição no Prêmio. O resultado deste trabalho será seguramente o principal benefício decorrente da autoavaliação, ou seja, o deslocamento da organização para patamares mais satisfatórios de desempenho.

Para auxiliar as organizações nesta tarefa a ANTP disponibiliza o *Guia para autoavaliação* e fornece treinamentos para capacitação dos profissionais envolvidos.

### III.3. Recursos para Apoio às Organizações

Visando contribuir, de modo ativo, para a melhoria do desempenho das organizações de transporte público e trânsito, a ANTP disponibiliza uma série de recursos:

Recurso	Finalidade / Conteúdo	Como obter
Critérios para avaliação e diagnóstico das organizações de transporte público e trânsito (Manual do Prêmio).	Apresenta os critérios para avaliação e diagnóstico e instruções para candidatura ao Prêmio.	Versão gratuita no portal <a href="http://www.antp.org.br">www.antp.org.br</a> . Cópias em papel (R\$ 15,00 por exemplar ou R\$ 90,00 o pacote com 10 exemplares) devem ser solicitadas à Secretaria do Prêmio ANTP de Qualidade.
Guia para autoavaliação	Apresenta as etapas para a autoavaliação e implantação de melhorias de desempenho.	Versão gratuita no portal <a href="http://www.antp.org.br">www.antp.org.br</a> .
Livreto Programa Prêmio ANTP de Qualidade/2011	Descreve o programa, seus objetivos, abordagem e recursos.	Versão gratuita no portal <a href="http://www.antp.org.br">www.antp.org.br</a> .
Relatório das vencedoras	É disponibilizado por vencedoras num gesto de cooperação com o setor de transporte e trânsito. Os relatórios de inscrição dessas empresas contêm suas práticas de gestão e resultados.	Versão gratuita no portal <a href="http://www.antp.org.br">www.antp.org.br</a> .
Treinamento “Formação de avaliadores internos”	Capacita profissionais das organizações interessadas para a prática da autoavaliação e elaboração de relatórios de inscrição.	Programação (cidades e datas) na Secretaria do Prêmio ANTP de Qualidade. Cursos extras serão realizados onde houver uma demanda mínima de 20 participantes.
Workshops regionais com lideranças de organizações.	Apresentam recursos, benefícios e forma de adesão ao Programa.	Programação (cidades e datas) na Secretaria do Prêmio ANTP de Qualidade.
CD Prêmio ANTP de Qualidade/2011	Apresenta, de forma resumida, o programa, seus objetivos, critérios e benefícios.	Cópias custam R\$ 15,00 a unidade. Solicitar à Secretaria do Prêmio ANTP de Qualidade.
Boletim Qualidade ANTP	Atualiza informações sobre o desenvolvimento do Prêmio ANTP de Qualidade: eventos, treinamentos etc. (quatro edições por ano).	Enviado gratuitamente a todas as organizações interessadas. Solicitar à Secretaria do Prêmio ANTP de Qualidade inclusão na lista de distribuição.
Referenciais comparativos de desempenho do transporte público	Conjunto de indicadores aderentes ao Prêmio ANTP de Qualidade que facilitam o processo de comparação com outras organizações.	Versão gratuita no portal <a href="http://www.antp.org.br">www.antp.org.br</a> .
Referenciais comparativos de desempenho do trânsito	Conjunto de indicadores aderentes ao Prêmio ANTP de Qualidade que facilitam o processo de comparação com outras organizações.	Versão gratuita no portal <a href="http://www.antp.org.br">www.antp.org.br</a> .





# **IV Candidatura ao Prêmio ANTP de Qualidade**





# IV Candidatura ao Prêmio ANTP de Qualidade

O Prêmio ANTP de Qualidade tem caráter institucional e de reconhecimento público. Cada uma das organizações premiadas recebe troféu e certificado alusivos ao prêmio a que fez jus, o direito à divulgação de suas experiências nas publicações oficiais da ANTP e o direito de usar, junto à marca institucional, um sinal representativo da premiação. Além disso, torna-se referência nacional para suas congêneres.

Em seus sete primeiros ciclos, o Prêmio recebeu, em média, 20 inscrições de organizações candidatas, número expressivo face aos obtidos por prêmios similares, o que, de certa forma, representa o dinamismo do setor e sua capacidade de resposta aos chamamentos para a melhoria da qualidade e produtividade.

## IV.1. Quem pode se candidatar

Podem candidatar-se ao Prêmio ANTP de Qualidade organizações de transporte público e de trânsito estabelecidas no país, públicas ou privadas, de capital nacional ou estrangeiro, em qualquer forma legal de organização, e que se enquadrem numa das seguintes categorias:

1. Órgãos gestores de transporte público e/ou gestores de trânsito (secretarias de Transporte e/ou Trânsito, Detrans, DERs, agências reguladoras e órgãos constituídos para esta finalidade);
2. Operadoras metro-ferroviárias urbanas e metropolitanas;
3. Operadoras rodoviárias urbanas e metropolitanas; e,
4. Operadoras rodoviárias intermunicipais de média e longa distância.

As empresas operadoras que fizerem parte de um grupo econômico ou consórcio poderão inscrever-se como unidades de negócio independentes, por base geográfica de operação.

As organizações que, por sua abrangência de atuação, enquadrarem-se em mais de uma categoria (por exemplo: órgão de gerência de transporte + operadora rodoviária) somente poderão concorrer em uma categoria a cada ciclo do Prêmio ANTP de Qualidade.

Organizações que tenham sido premiadas por dois ciclos consecutivos serão inelegíveis para o primeiro ciclo subsequente à segunda premiação. No entanto, serão estimuladas a concorrer ao certificado Referencial de Excelência, a ser concedido a organizações que, tendo vencido o Prêmio em dois ciclos sucessivos, candidatem-se e obtenham níveis similares ou superiores de pontuação no ciclo subsequente. Por níveis similares se entende uma faixa equivalente à média dos dois ciclos em que foi premiada  $\pm 5\%$ . As organizações que receberem o certificado Referencial de Excelência em um ciclo serão estimuladas a continuarem concorrendo ao certificado em ciclos sucessivos, não podendo, portanto, candidatar-se ao Prêmio ANTP de Qualidade. A organização que não atingir pontuação para receber o certificado ou não se candidatar poderá, no ciclo seguinte, voltar a apresentar candidatura ao Prêmio ANTP de Qualidade.

Casos omissos ou de dúvida serão resolvidos pela Gerência Executiva do Prêmio ANTP de Qualidade, devendo a organização que entender se encontrar nesta situação proceder formalmente à consulta.

## IV.2. Formalização da Candidatura

O primeiro passo para a candidatura é a elaboração de um relatório de inscrição, contendo a descrição das práticas de gestão e resultados da candidata que atendem a cada um dos Itens do Prêmio.

Uma vez elaborado esse relatório, a candidata deverá complementar a documentação necessária e pagar a taxa de inscrição, conforme descrito a seguir.

### Documentação para inscrição

No ato da inscrição deverá ser entregue a seguinte documentação:

- a) Carta de encaminhamento, em papel timbrado, assinada pela alta direção;
- b) Documento comprobatório de pagamento de taxa de inscrição;
- c) Formulário de inscrição preenchido e assinado (vide item V.5);
- d) Seis cópias do relatório de inscrição (vide item V.1);
- e) Resultados da autoavaliação (vide item V.6).

### Taxa de inscrição

Para efetivar a inscrição cobra-se uma taxa, variável conforme o porte da candidata, que poderá ser paga à Associação Nacional de Transportes Públicos por meio de ordem de pagamento ou depósito bancário em sua conta corrente (Banco do Brasil, agência 0712-9, conta 4627-2, São Paulo).

Esta taxa contribui para a cobertura dos custos com a análise do relatório de inscrição e com a elaboração do relatório de realimentação, através do qual os examinadores fornecem retorno detalhado à candidata sobre seus pontos fortes e suas oportunidades de melhoria.

Taxa de inscrição para o ciclo 2009/2011	
N.º de empregados da candidata	Taxa de inscrição
até 200	R\$ 3.000,00
de 201 a 500	R\$ 3.500,00
acima de 500	R\$ 4.000,00

## Encaminhamento da documentação

A documentação completa de inscrição deverá ser entregue exclusivamente na sede da ANTP em São Paulo, aos cuidados da Gerência Executiva do Prêmio ANTP de Qualidade, até o dia 31 de março de 2011. Serão consideradas inscritas todas as organizações que, até as 18 horas deste dia, tenham feito a entrega no local indicado ou protocolado o encaminhamento da mesma, nos Correios, via Sedex.

Não poderão ser aceitas inscrições entregues fora do prazo ou com encaminhamento para outro local, ou por outro meio que não as alternativas indicadas, nem mesmo encaminhadas para outras unidades ou representações da ANTP.

### IV.3. Premiação

Em cada ciclo, poderão ser premiadas até três organizações por categoria do Prêmio ANTP de Qualidade. Em situações especiais, a banca de juízes poderá decidir pela premiação de número superior a três organizações numa mesma categoria, desde que a diferença de pontuação entre a terceira colocada e uma ou mais das subsequentes esteja dentro da faixa de erro do processo de avaliação. Receberão o certificado Referencial de Excelência todas as organizações que atenderem aos requisitos para este reconhecimento: recebimento do Prêmio ANTP de Qualidade em dois ciclos sucessivos e pontuação em níveis similares ou superiores no primeiro ciclo subsequente à segunda premiação.

Será auferido também o Certificado de Melhoria Contínua para todas as organizações que, tendo concorrido no ciclo 2007/2009, tenham obtido melhoria significativa na pontuação no ciclo 2009/2011.

Por melhoria significativa entende-se uma evolução conforme representado na figura abaixo:

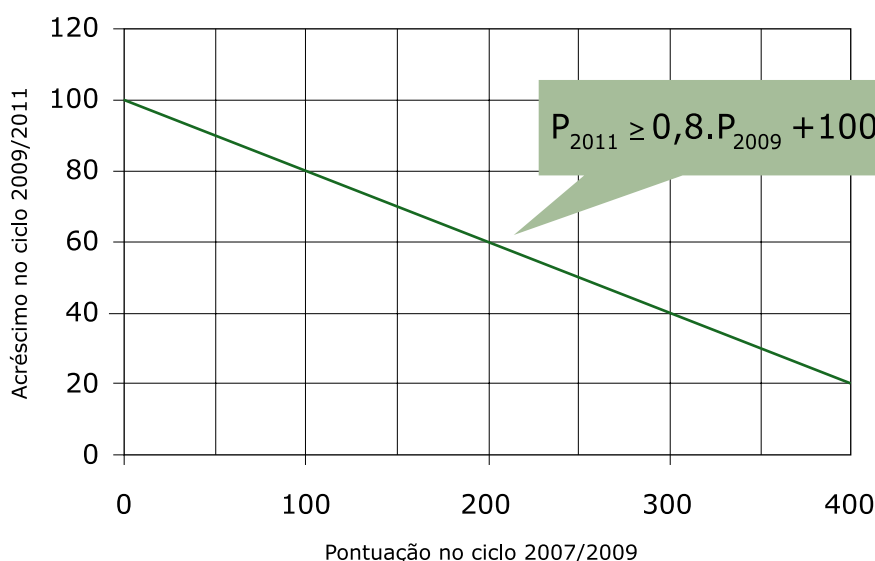


Figura 3 - Evolução necessária para o Certificado de Melhoria Contínua

Observe-se que o acréscimo exigido diminui linearmente com o aumento da pontuação obtida no ciclo 2007/2009, para as organizações situadas na faixa entre 0 e 400 pontos. Assim, por exemplo:

- Uma organização que tivesse obtido 100 pontos no ciclo 2007/2009 precisaria de um acréscimo de 80 pontos para receber o certificado;
- Uma organização que tivesse atingido 400 pontos no ciclo 2007/2009 precisaria de um acréscimo de 20 pontos para receber o certificado.

A pontuação mínima necessária no ciclo 2009/2011 (P), decorrente do acréscimo ilustrado na figura 3, poderá ainda ser calculada pela expressão:

$$P \geq 0,8P_o + 100$$

Onde,  $P_o$  = pontuação no ciclo 2007/2009.

Para organizações que obtenham mais de 420 pontos no ciclo 2009/2011 e que obtenham resultado superior ao do ciclo 2007/2009, a concessão do Certificado de Melhoria Contínua ficará a critério dos juízes que avaliarão o desempenho da candidata nos dois ciclos.

Não será concedido Certificado de Melhoria Contínua a organizações que recebam o certificado Referencial de Excelência.

## IV.4. Banca Examinadora

A banca é composta por especialistas que atuam em operadoras, consultorias, órgãos de governo, universidades e indústrias, selecionados pela Gerência Executiva do Prêmio ANTP de Qualidade. Seu trabalho é orientado por normas e regras contidas nos Procedimentos da banca examinadora do Prêmio ANTP de Qualidade.

Os examinadores são possuidores de elevados padrões de qualificação e de reconhecimento. A banca é composta por três tipos de membros: examinadores, examinadores seniores e juízes. Todos os examinadores participam de cursos de preparação para assegurar a homogeneidade de atuação, a imparcialidade e o sigilo no processo de avaliação.

## IV.5. Confidencialidade

A designação de examinadores obedece a regras de verificação de impedimentos por conflitos de interesse reais e potenciais. Os examinadores assinam o compromisso de cumprir um código de ética e regras de sigilo, aplicáveis a todas as informações recebidas das candidatas.

Os nomes das candidatas e informações dos relatórios são considerados sigilosos e, portanto, tratados como confidenciais. Tais informações estarão disponíveis somente para os envolvidos diretamente no processo de avaliação das candidatas. Os examinadores não recebem nenhuma informação quanto ao conteúdo ou à situação das candidatas para as quais não foram designados.

As informações sobre estratégias bem-sucedidas das ganhadoras do Prêmio e de quaisquer candidatas só poderão ser divulgadas com autorização, por escrito, das mesmas.

## IV.6. Etapas do Processo de Avaliação das Candidaturas

O processo de avaliação e premiação compõe-se das seguintes etapas:

1. Análise dos relatórios de inscrição pela banca examinadora;
2. Seleção das candidatas para visitas técnicas às suas instalações;
3. Realização das visitas técnicas;
4. Avaliação final pela banca de juízes; e,
5. Cerimônia de premiação.

## IV.7. Calendário

Datas	Etapas do Processo
Abril a junho de 2011	A - Análise dos relatórios de inscrição
Julho de 2011	B - Seleção das candidatas para visitas técnicas
Agosto de 2011	C - Visitas técnicas
Setembro de 2011	D - Avaliação final
Setembro 2011	E - Cerimônia de premiação

## Análise dos relatórios de inscrição

Os relatórios de inscrição serão analisados por uma banca constituída de, no mínimo, quatro examinadores que realizarão exames individuais e, posteriormente, promoverão reunião de consenso para decidir um resultado comum.

Os resultados da análise dos examinadores serão remetidos a uma banca de juízes, para validação e continuidade do processo.

## Seleção das candidatas para visitas técnicas

Os juízes avaliam a pontuação de consenso atribuída pelos examinadores e, com base na distribuição de pontuação específica de cada ciclo, determinam as candidatas que serão visitadas.

As candidatas não selecionadas para visita técnica receberão relatório de realimentação elaborado pelos examinadores, contendo sua pontuação em cada critério, bem como a indicação de pontos fortes e oportunidades para melhoria.

Todas as candidatas elegíveis para o Certificado de Melhoria Contínua serão visitadas.

## Visitas técnicas

Serão realizadas por equipes de examinadores, sob a coordenação do examinador sênior.

O objetivo das visitas técnicas é verificar as informações contidas no relatório de inscrição, assim como esclarecer dúvidas surgidas nas etapas anteriores.

O planejamento da visita técnica incluirá a necessária interface com a candidata para o ajuste de agenda e demais providências, conforme os Procedimentos da banca examinadora do Prêmio ANTP de Qualidade.

Os custos de deslocamento e hospedagem da banca examinadora para a visita técnica são de responsabilidade da organização candidata.

## Avaliação final

Nesta etapa, os juízes analisarão os relatórios de visita, definindo a relação das vencedoras.

Os nomes das organizações premiadas serão divulgados pela Gerência Executiva do Prêmio ANTP de Qualidade.

Os relatórios de realimentação serão encaminhados 60 dias após o encerramento da avaliação final.

## Cerimônia de premiação

Ocorrerá durante o 18º Congresso da ANTP, em setembro de 2011.







# **V Instruções para Inscrição**





# V Instruções para Inscrição

## V.1. Relatório de Inscrição

### Objetivo e conteúdo

O objetivo do relatório de inscrição é obter, das candidatas, informações detalhadas sobre seu sistema de gestão e sobre os resultados obtidos na satisfação de suas partes interessadas, de forma a permitir uma avaliação criteriosa pela banca examinadora.

O relatório de inscrição deverá ser encadernado, não sendo recomendável a utilização de pastas volumosas ou de capas duras que dificultem o manuseio durante a avaliação. Seu conteúdo deverá abranger as seguintes informações:

- Perfil da candidata (vide item V.2);
- Descrição das práticas de gestão e resultados (vide item V.3);
- Relação das instalações (vide item V.4).

### Formato e limite de páginas

Para assegurar igualdade de condições entre as candidatas, a quantidade de informação no relatório de inscrição é limitada.

O relatório deverá ser limitado a 70 páginas, incluindo figuras, gráficos, tabelas e apêndices, em tamanho A-4, com margens superior e inferior iguais a 2,5 cm, esquerda e direita iguais a 3 cm e fonte 12. Estão incluídos, dentro do limite de páginas, o perfil da candidata, a descrição das práticas de gestão e o anexo com a relação das instalações. Capas e separadores de seção, se utilizados, não são computados para efeito deste limite.

Recomenda-se ser conciso ao elaborar os textos com a descrição das práticas de gestão. Relatórios de inscrição que ultrapassem o número máximo de páginas ou com formato diferente do indicado não serão elegíveis para premiação. Receberão, no entanto, o relatório de avaliação elaborado pela banca examinadora com a pontuação obtida por Item, acompanhada dos respectivos pontos fortes e oportunidades para melhoria.

Não deverão ser anexados ao relatório de inscrição cópias de fitas de áudio ou vídeo, catálogos, folhetos ou outras informações sobre a candidata.

### Diretrizes para unidades de uma organização

A candidata que se enquadre nesta condição deve apresentar a descrição das práticas de gestão para todos os Itens do Prêmio ANTP de Qualidade, mesmo que alguns deles sejam atendidos por atividades desempenhadas pela matriz da organização à qual é vinculada. Tais atividades estão sujeitas à avaliação, inclusive por ocasião da visita técnica às instalações da candidata, caso esta esteja colocada entre as finalistas.

## V.2. Perfil da Candidata

O perfil é uma descrição básica da candidata, abordando suas principais características e o que é efetivamente importante em sua esfera de atuação. O perfil é o ponto de partida para a avaliação dos examinadores, pois o julgamento do nível de atendimento dos Itens do Prêmio ANTP de Qualidade é sempre feito à luz do perfil de cada candidata. Deve estar limitado a cinco páginas. Um perfil capaz de corresponder às necessidades dos examinadores deve abranger o seguinte:

### 1. Descrição básica da candidata:

- Composição nominal da alta direção
- Natureza das atividades (serviços fornecidos);
- As principais áreas de atuação (cidades, regiões etc.);
- O porte (por exemplo: frota, n.º de passageiros transportados/dia útil, população da área atendida etc.);
- O perfil da força de trabalho (quantidade, escolaridade, formação, regime jurídico de vínculo e nível de sindicalização);
- Os principais equipamentos e tecnologias utilizados;
- Os principais processos.

### 2. Necessidades dos clientes:

- Os principais clientes e/ou grupos de clientes para cada serviço da candidata;
- As principais necessidades dos clientes (por exemplo: rapidez da viagem, confiabilidade, segurança etc.).

### 3. Relacionamento com fornecedores:

- Os principais materiais, equipamentos e serviços fornecidos e as respectivas quantidades de fornecedores;
- Os principais fornecedores.

### 4. Relacionamento com as demais partes interessadas;

- Relação das demais partes interessadas;
- Principais necessidades de cada uma delas.

### 5. Aspectos relevantes:

- Requisitos legais e regulamentares (regras contratuais, principalmente no que se refere à qualidade do serviço, remuneração e tempo/condições para renovação do contrato);
- Situação no ramo perante organizações que realizam atividades similares (porte, ritmo de crescimento) e fatores referentes ao ambiente competitivo (se for o caso);
- Mudanças que estão ocorrendo no setor de atuação que afetam o mercado ou a natureza das atividades exercidas; e
- Os principais desafios, tais como assumir novas atividades ou ampliar a abrangência de atuação.

### 6. Organograma

## V.3. Descrição das Práticas de Gestão

Deve ser apresentada uma descrição criteriosa dos métodos empregados pela candidata que atendam aos requisitos de cada um dos Itens do Prêmio ANTP de Qualidade.

### Diretrizes para redação dos itens 1.1 a 7.3

Conforme descrito em II.2., a avaliação destes Itens baseia-se em três dimensões: enfoque, aplicação e aprendizado. Logo, a descrição deve permitir identificar com clareza os métodos utilizados, bem como a sua disseminação pelas diversas áreas e processos da organização e a continuidade ao longo do tempo. Observe que o refinamento dos métodos utilizados é parte integrante do critério de avaliação. Se o método utilizado vem passando por ciclos de melhoria, a candidata deve deixar clara esta condição na descrição apresentada. Será ainda de utilidade apresentar exemplos de melhorias decorrentes do processo de refinamento dos métodos.

Na medida do possível, devem ser apresentadas as informações na mesma sequência dos questionamentos dos Itens. Os examinadores são orientados a buscar as informações em qualquer ponto do relatório de inscrição. Contudo, uma apresentação na ordem dos requisitos dos critérios facilitará o trabalho da banca examinadora e evitará erros.

Uma forma eficaz de clarificar os métodos utilizados é identificar os processos que garantem o atendimento aos requisitos de cada Item e apresentar as principais informações relativas a estes processos: principais conceitos, sequência de etapas, recursos/equipamentos utilizados, responsabilidades, indicadores de desempenho etc. Textos que omitam estas informações ou se restrinjam a exemplos e/ou fatos isolados tendem a ser interpretados como processos não sistemáticos pela banca examinadora.

Após descrever os métodos utilizados, devem ser incluídas informações que possibilitem avaliar sua disseminação e continuidade: o método é aplicado em toda a organização ou apenas em parte dela? Desde quando vem sendo utilizado?

Ao apresentar informações relativas a aprendizado, deve-se observar que um ciclo de melhoria é composto, essencialmente, de quatro etapas:

- 1) Planejamento, incluindo o projeto de processos, seleção de indicadores e desdobramento dos requisitos;
- 2) Execução do que foi planejado;
- 3) Avaliação dos resultados;
- 4) Revisão do planejamento com base nos resultados da avaliação, aprendizagem e novos requisitos.

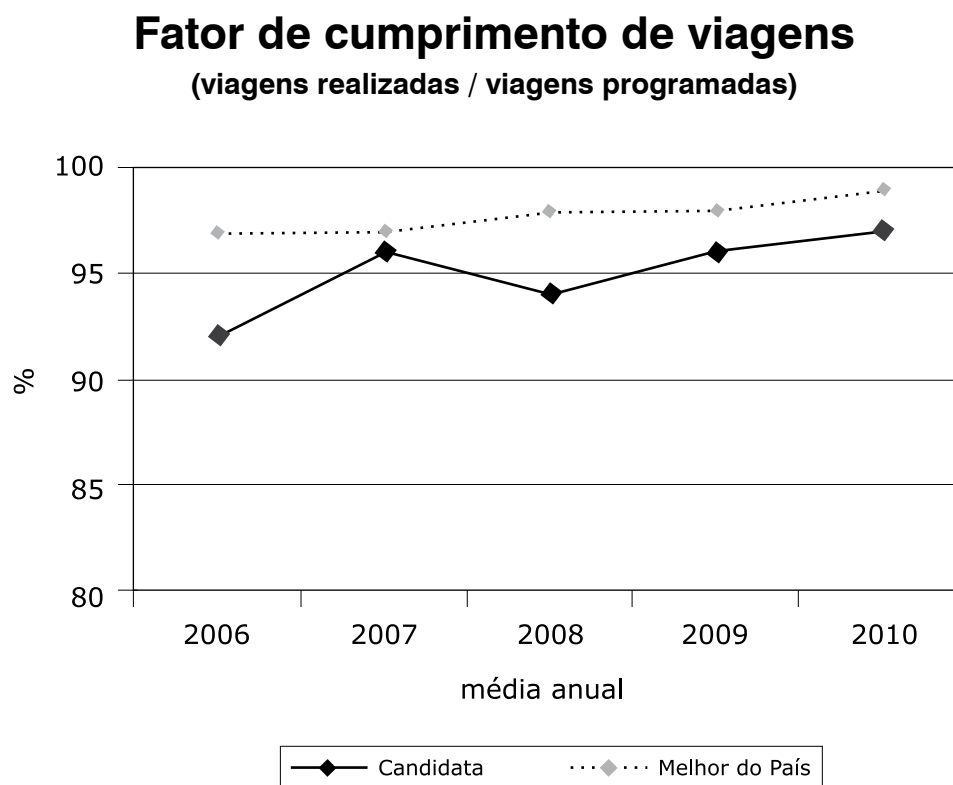
### Diretrizes para redação dos itens 8.1 a 8.6

Conforme descrito no Item II.2, na avaliação dos Itens 8.1 a 8.6, consideram-se:

- Relevância, ou seja, o grau em que o conjunto de resultados apresentados efetivamente permite uma avaliação do desempenho global da organização, bem como a correlação com os enfoques apresentados nos Critérios de 1 a 7.

- Tendência, ou seja, o comportamento dos resultados ao longo do tempo.
- Desempenho comparativo, ou seja, o nível de desempenho em relação às informações comparativas pertinentes.

Na figura 4 abaixo é apresentado, a título de exemplo, um dos indicadores que uma organização poderia apresentar em resposta ao Item 8.5.



**Figura 4 – Fator de cumprimento de viagens**

É fundamental que o conjunto de resultados apresentados cubra todos os requisitos dos Itens, bem como os aspectos fundamentais para o êxito da organização, destacados no perfil e no critério de planejamento estratégico. Resultados não apresentados são, para efeito de pontuação, considerados de modo idêntico a resultados com tendências adversas/comparações desfavoráveis.

Para avaliação de tendência, há necessidade de um mínimo de três períodos consecutivos de medição. Apesar da maioria das organizações trabalhar com medidas anuais não há obrigatoriedade de se obedecer a esta periodicidade. A periodicidade utilizada para apresentação dos indicadores deve, no entanto, coincidir com os ciclos de avaliação dos processos que monitoram. Logo, os gráficos e tabelas apresentados no critério 8 devem acompanhar as periodicidades descritas nos itens em que são descritas as respectivas práticas de gestão (Itens 1.1 a 7.3). Exemplo: Se um determinado processo relativo à comunidade é realizado semestralmente e o indicador avaliado é o número de novas pessoas atendidas a cada evento, então a periodicidade semestral poderá ser utilizada para avaliação do processo. Esta periodicidade deverá, no entanto, estar associada a uma periodicidade idêntica de aplicação das práticas de aprendizado.



## V.5. Formulário de Inscrição

### Instruções gerais

O formulário de inscrição deve ser preenchido com todas as informações solicitadas. O formulário poderá ser duplicado e poderão ser apresentadas as folhas copiadas em um só lado. A candidata poderá também efetuar o download a partir do portal da ANTP.

### Instruções específicas para cada item

- Item 1** Candidata - Informar a razão social, o CNPJ e o endereço da candidata, para correspondência.
- Item 2** Data da constituição/criação - A candidata deve ter, no mínimo, dois anos de constituição/criação antes da data de inscrição.
- Item 3** Executivo ou dirigente responsável - Informar nome, cargo, endereço para correspondência, telefone e fax do dirigente responsável pela candidata, endereço eletrônico e CPF.
- Item 4** Fins lucrativos – Assinalar, no campo adequado, “sim” ou “não”.
- Item 5** Identificação de unidade da organização – Assinalar a alternativa apropriada. Se a candidata é uma unidade de uma entidade maior deverão ser fornecidas informações sobre a matriz e seu dirigente responsável.
- Item 6** Categoria do Prêmio - Indicar em qual das categorias a candidata se enquadra. Não é permitido concorrer em mais de uma categoria num mesmo ciclo.
- Item 7** Documentação anexa de inscrição - Indicar todos os documentos entregues junto a este formulário de inscrição.
- Item 8** Representante para contato - Durante o processo de avaliação, a Gerência Executiva do Prêmio ANTP de Qualidade poderá necessitar entrar em contato com a candidata. Informar o nome, endereço comercial e eletrônico, CPF e fax do representante para contato que tenha poderes para responder pela organização. Informar à ANTP caso essa pessoa de contato seja substituída durante o andamento do processo de avaliação.
- Item 9** Principais concorrentes - Para identificação de possíveis impedimentos, por conflitos de interesse com os membros da banca examinadora designados para avaliar a candidata, indicar seus principais concorrentes.
- Item 10** Principais clientes - Para identificação de possíveis impedimentos por conflitos de interesse com os membros da banca examinadora, designados para avaliar a candidata, indicar seus principais clientes.

- Item 11** Principais fornecedores - Para identificação de possíveis impedimentos por conflitos de interesse com os membros da banca examinadora designados para avaliar a candidata, indicar seus principais fornecedores.
- Item 12** Relações com o poder público - Para identificação de possíveis impedimentos por conflitos de interesse com membros da banca examinadora designados para avaliar a candidata, indicar os principais órgãos públicos com os quais mantém relacionamento contratual.
- Item 13** Aceitação dos termos e condições - Notar que a inscrição implica em concordância com os termos estabelecidos neste manual. A assinatura do dirigente responsável ou de seu representante legal é necessária e indica que a candidata concorda com as condições estabelecidas.

# Formulário de Inscrição

## 1. Candidata

Nome da candidata		
Endereço		
CNPJ		
CEP	Cidade	UF

## 2. Data de constituição/criação da candidata

...../...../.....

## 3. Executivo ou dirigente responsável

Nome		
Cargo		
Endereço		
CEP	Cidade	UF
Telefone + Código DDD	Fax + Código DDD	
Endereço eletrônico	CPF	

## 4. A candidata tem fins lucrativos?

( ) SIM ( ) NÃO

## 5. Identificação de unidade da organização

a) A candidata é uma unidade de uma organização?

( ) SIM ( ) NÃO PASSAR PARA ITEM 6

b) Organização à qual a candidata pertence ou está vinculada:

Nome		
Endereço		
CEP	Cidade	UF
Telefone + Código DDD	Fax + Código DDD	
Executivo responsável		
Cargo		

## 6. Categoria do Prêmio

- Órgão gestor de transporte público e/ou gestor de trânsito
- Operadora rodoviária urbana e/ou metropolitana
- Operadora rodoviária de média e longa distância
- Operadora metroferroviária urbana e/ou metropolitana
- Referencial de Excelência

## 7. Documentação anexa de inscrição

- Seis cópias do relatório de inscrição
- Documento comprobatório de pagamento
- Carta de encaminhamento
- Resultados da autoavaliação

## 8. Representante para contato

Nome		
Cargo		
Endereço		
CEP	Cidade	UF
Telefone + Código DDD	Fax + Código DDD	
Endereço eletrônico	CPF	

## 9. Principais concorrentes


## 10. Principais clientes


## 11. Principais fornecedores


## 12. Relações dos termos e condições


## 13. Aceitação dos termos e condições

Concordamos que o relatório de inscrição seja analisado criticamente por membros da banca examinadora. No caso de sermos visitados, concordamos em facilitar uma avaliação aberta e imparcial e em arcar com os custos associados à visita. No caso de sermos premiados, concordamos em contribuir para a melhoria do setor, divulgando o modelo de gestão adotado, respeitadas as informações confidenciais.

Data: ...../...../.....

---

Assinatura do executivo ou dirigente responsável

## V.6. Resultados da Autoavaliação

Deve ser preenchida a planilha a seguir com os resultados do processo de autoavaliação da candidata. Estas informações são de uso exclusivo da Gerência Executiva do Prêmio ANTP, não sendo repassadas à banca examinadora. Não faz parte, portanto, do relatório de inscrição e deve ser enviada junto com a carta de encaminhamento.

O preenchimento consiste em, a partir dos pontos fortes e oportunidades de melhoria identificados no processo de autoavaliação, pontuá-la conforme diretrizes estabelecidas em II.2. Após o registro dos percentuais, deve ser completada a tabela, efetuando os cálculos indicados.

Se a candidata desejar, poderá efetuar o download dos originais do quadro resumo da pontuação a partir do portal da ANTP.

Itens	Pontuação Máxima	Percentual	Número de Pontos
<b>1. Liderança</b>			
1.1. Governança corporativa	15		
1.2. Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência	15		
1.3. Análise do desempenho da organização	15		
<b>2. Estratégias e planos</b>			
2.1. Formulação de estratégias	20		
2.2. Implementação das estratégias	20		
<b>3. Clientes</b>			
3.1. Imagem e conhecimento de mercado	20		
3.2. Relacionamento com clientes	20		
<b>4. Sociedade</b>			
4.1. Responsabilidade socioambiental	15		
4.2. Desenvolvimento social	15		
<b>5. Informações e conhecimento</b>			
5.1. Informações da organização	15		
5.2. Informações comparativas	15		
5.3. Ativos intangíveis e conhecimento organizacional	10		
<b>6. Pessoas</b>			
6.1. Sistemas de trabalho	15		
6.2. Capacitação e desenvolvimento	15		
6.3. Qualidade de vida	10		
<b>7. Processos</b>			
7.1. Processos principais do negócio e processos de apoio	20		
7.2. Processos de relacionamento com os fornecedores	15		
7.3. Processos econômico-financeiros	10		
<b>8. Resultados</b>			
8.1. Resultados econômico-financeiros	45		
8.2. Resultados relativos aos clientes e ao mercado	45		
8.3. Resultados relativos à sociedade	30		
8.4. Resultados relativos às pessoas	40		
8.5. Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio	40		
8.6. Resultados relativos aos fornecedores	20		
<b>Total</b>	<b>500</b>		







# **Glossário**





# Glossário<sup>3</sup>

- **Ativos intangíveis** - Bens e direitos não palpáveis reconhecidos pelas partes interessadas como “patrimônio” da organização e considerados relevantes para determinar o seu valor. Exemplos: a marca, os sistemas, processos e os recursos intelectuais acumulados na organização.
- **Aprendizado** - Métodos utilizados para questionar, avaliar, melhorar e inovar as práticas de gestão e os respectivos padrões de trabalho.
- **Aspectos** - Elementos das atividades, ou produtos, ou serviços de uma organização que podem interagir ou impactar com a sociedade e o meio ambiente.
- **Cadeia produtiva** - Conjunto de etapas que se articulam progressivamente desde os insumos básicos até os serviços/produtos finais, incluindo distribuição e comercialização.
- **Característica** - Propriedade diferenciadora (NBR ISO 9000:2005).
- **Característica da Qualidade** - Característica inerente a um produto, processo ou sistema, relacionada a um requisito (NBR ISO 9000:2005).
- **Cliente** - Organização ou pessoa que recebe um produto ou serviço. Exemplos: consumidor, usuário final, varejista, comprador.
- **Cientes-alvos** - Clientes atuais e potenciais, focos de interesse para o fornecimento de serviços ou produtos, podendo incluir os clientes da concorrência, ex-clientes e usuários de soluções alternativas aos serviços ou produtos da organização.
- **Códigos de conduta** - Documentos que estabelecem regras de conduta, tais como: estatutos, códigos de ética e assemelhados.
- **Competência** - Mobilização de conhecimentos (saber), habilidades (fazer) e atitudes (querer) necessários ao desempenho de atividades ou funções, segundo padrões de qualidade e produtividade requeridos pela natureza do trabalho.
- **Conhecimento** - É constituído pela tecnologia, políticas, procedimentos, bases de dados e documentos, bem como pelo conjunto de experiências e habilidades da força de trabalho. É gerado pela análise das informações coletadas pela organização.
- **Desempenho** - Resultados obtidos de processos e de serviços/produtos que permitem avaliá-los e compará-los em relação a metas, padrões, referenciais pertinentes e a outros processos e serviços/produtos. Mais comumente, os resultados expressam satisfação, insatisfação, eficiência e eficácia e podem ser apresentados em termos financeiros ou não.

---

<sup>3</sup>Baseado no glossário dos Critérios de Excelência da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade e nas NBR ISO 9000:2005 e NBR ISO 14004:2004.

- **Desenvolvimento sustentável** - Aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem às próprias necessidades. A convergência entre os propósitos econômicos, ecológicos e sociais que privilegiam a conservação e perenidade dos mesmos constitui a base do desenvolvimento sustentável.
- **Direção** - Abrange os executivos ou líderes de escalões superiores que compartilham a responsabilidade principal pelo desempenho e pelos resultados da organização.
- **Eficácia** - Extensão na qual as atividades planejadas são realizadas e os resultados planejados, alcançados (NBR ISO 9000:2005).
- **Eficiência** - Relação entre o resultado alcançado e os recursos utilizados (NBR ISO 9000:2005).
- **Estratégia** - Caminho escolhido para concentrar esforços com o objetivo de tornar real a visão da organização.
- **Estrutura de cargos** - Arranjo ordenado de responsabilidades, autonomia e tarefas atribuídas às pessoas, individualmente ou em grupo. Usualmente, considera a descrição de cargos, funções e competências requeridas.
- **Força de trabalho** - Pessoas que compõem uma organização e que contribuem para a consecução de suas estratégias, objetivos e metas, tais como: empregados em tempo integral ou parcial, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob supervisão direta da organização.
- **Fornecedor** - Organização ou pessoa que fornece um produto. Exemplos: produtor, distribuidor, varejista ou comerciante de um produto ou prestador de um serviço ou informação.
- **Governança** - Sistema de gestão e controles exercidos na administração da organização. Compreende as responsabilidades dos acionistas, proprietários, conselhos de administração, diretores, presidentes e dirigentes de organizações públicas da administração direta ou indireta. Acordos corporativos, estatutos e políticas documentam os direitos e as responsabilidades de cada parte e descrevem como a organização será dirigida e controlada para assegurar: a) a prestação de contas aos acionistas, proprietários e outras partes interessadas; b) transparência nas operações; c) tratamento justo de todas as partes interessadas. O sistema de governança pode incluir processos como aprovação dos objetivos estratégicos, avaliação e monitoramento do desempenho do presidente, planejamento da sucessão, auditoria financeira, estabelecimento de benefícios e compensações aos executivos, gestão de risco, divulgações e relatos financeiros. Assegurar a eficácia da governança é importante para a confiança das partes interessadas e de toda a sociedade, bem como para a eficácia organizacional.
- **Indicadores** - Dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos), os processos, as saídas (produtos ou serviços), o desempenho de fornecedores e a satisfação das partes interessadas.

- **Impacto ambiental** - Qualquer modificação do meio ambiente, adversa ou benéfica, que resulte, no todo ou em parte, dos aspectos ambientais da organização (NBR ISO 14004:2004).
- **Impacto social** - Qualquer modificação do contexto econômico ou contexto social, adversa ou benéfica, que resulte, no todo ou em parte, das relações, processos, atividades, produtos e serviços de uma organização.
- **Informações comparativas pertinentes** - Informações comparativas advindas de organizações consideradas como referenciais apropriados para efeitos de comparação, considerando as estratégias da própria organização que busca a informação. Informações comparativas incluem informações advindas de competidores ou de referenciais de excelência, mesmo de outros segmentos.
- **Metas** - Níveis de desempenho pretendidos para um determinado período de tempo.
- **Mercado** - A noção usual de mercado, como a conjunção do impacto da atuação de cidadãos, fornecedores e concorrentes, em regime de livre iniciativa, de livre concorrência e do direito à propriedade e ao lucro. É aplicável na íntegra apenas para algumas sociedades de economia mista e empresas públicas.
- **Missão** - Razão de ser de uma organização. Compreende as necessidades sociais a que ela atende e o seu foco fundamental de atividades.
- **Não-conformidade** - Não atendimento a um requisito (NBR ISO 9000:2005).
- **Organização** - Grupo de instalações e pessoas com um conjunto de responsabilidades, autoridades e relações. Exemplo: companhia, corporação, firma, empresa, instituições, organização beneficente, comerciante, associação, ou parte ou combinação destes (NBR ISO 9000:2005).
- **Organização do trabalho** - Divisão do trabalho entre unidades, equipes e funções, permanentes ou temporárias, incluindo a definição das suas atribuições e vínculos.
- **Padrões de trabalho** - Regras de funcionamento das práticas de gestão. Podem ser expressas na forma de procedimentos, rotinas de trabalho, normas administrativas, fluxogramas, comportamentos coletivos ou qualquer meio que permita orientar a execução das práticas.
- **Parte interessada** - Pessoa ou grupo que tem um interesse no desempenho ou no sucesso de uma organização. Exemplo: clientes, proprietários, pessoas em uma organização, fornecedores, banqueiros, sindicatos, parceiros ou a sociedade (NBR ISO 9000:2005).
- **Perigo** - Fonte, situação ou ato com potencial para provocar danos humanos em termos de lesão ou doença, ou uma combinação destas.

- **Planos de ação** - Principais propulsores organizacionais, resultantes do desdobramento das estratégias de curto e longo prazo. De maneira geral, os planos de ação são estabelecidos para realizar aquilo que a organização deve fazer bem feito para que sua estratégia seja bem-sucedida. Planos de ação incluem alocação de recursos e prazos de realização.
- **Políticas** - Os vários elementos (política ambiental, financeira, de recursos humanos, da qualidade etc.) que compõem a política da organização, indicando as intenções e diretrizes globais como expressas formalmente pela alta direção.
- **Práticas de gestão** - Atividades executadas regularmente com a finalidade de gerir uma organização, de acordo com os padrões de trabalho.
- **Pró-atividade** - Capacidade de se antecipar aos fatos, a fim de prevenir a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis e aumentar a confiança e a previsibilidade dos processos.
- **Processo** - Conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas) (NBR ISO 9000:2005).
- **Processos principais do negócio** - Referem-se aos processos diretamente relacionados à criação de valor para os clientes, como os processos de projeto e produção dos produtos e serviços. Estão associados à prestação dos serviços necessários para atender às necessidades dos clientes e da sociedade.
- **Processos de apoio** - Processos que dão apoio aos processos principais do negócio e que são usualmente projetados em função de necessidades relacionadas à estrutura e aos fatores internos à organização.
- **Processos gerenciais (ou processos de gestão)** - Processos de natureza gerencial, não operacional; processos relativos aos critérios de 1 a 7.
- **Produtividade** - Eficiência na utilização de recursos. Embora a palavra seja frequentemente aplicada a um único fator, como mão-de-obra (produtividade do trabalho), máquina, materiais, energia e capital, o conceito de produtividade também se aplica ao total dos recursos consumidos na obtenção de um serviço. A produtividade global, também denominada fator de produtividade total, é calculada pela combinação das produtividades dos diferentes recursos utilizados para a produção de um serviço.
- **Qualidade** - Grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos (NBR ISO 9000:2005).
- **Referencial de excelência (ou benchmark)** - Organização, produto, serviço ou resultado considerado o melhor da classe.
- **Requisito** - necessidade ou expectativa que é expressa, geralmente de forma implícita ou obrigatória (NBR ISO 9000:2005).

- **Risco** - Combinação da probabilidade de ocorrência e da(s) consequência(s) de um determinado evento não desejado.
- **Risco empresarial** - Obstáculo potencial à consecução dos objetivos de uma organização, à luz das incertezas do mercado e do setor de atuação da organização, do ambiente macroeconômico e dos próprios processos da organização. Considera-se que o risco empresarial pode vir a ocorrer nas organizações por meio de vários eventos não desejados em função do sentido de avaliação, por exemplo, risco de saúde e segurança, risco ambiental, risco financeiro, risco legal, risco do negócio, risco tecnológico, risco operacional, risco externo, risco interno, dentre outros.
- **Sistema** - Conjunto de elementos com finalidade comum que se relacionam entre si formando um todo dinâmico.
- **Sistema de liderança** - Sistema cuja finalidade é mobilizar as pessoas para a realização da visão da organização. Inclui estruturas e mecanismos para tomada de decisão; comunicação de mão dupla; seleção e desenvolvimento de líderes; e reforço de valores, comportamento ético e expectativas de desempenho.
- **Tendência** - Comportamento do conjunto de resultados ao longo do tempo. Para analisar a tendência, os Critérios do Prêmio ANTP requerem a apresentação de um conjunto de pelo menos três resultados consecutivos. A frequência de medição deve ser coerente com o ciclo de aprendizado e deve ser adequada para apoiar as análises críticas e a execução de ações corretivas e de melhoria.
- **Usuários das informações** - Representantes das partes interessadas, dentro e fora da organização, que necessitam de acesso às informações para executar suas atividades.
- **Valor** - Grau de benefício obtido como resultado da utilização e das experiências vividas com um serviço ou produto. É a percepção do cliente sobre o grau de atendimento de suas necessidades e expectativas, considerando-se as características da qualidade e requisitos dos produtos e serviços, seu preço, a facilidade de aquisição, de manutenção e de uso, ao longo de todo seu ciclo de vida.
- **Valores organizacionais** - Entendimentos e expectativas que descrevem como os profissionais da organização se comportam e sobre os quais todas as relações organizacionais estão baseadas.
- **Visão** - Estado que a organização deseja atingir. A explicitação da visão busca propiciar um direcionamento para a organização.





# **A ANTP e a Estrutura de Gestão do Prêmio**





# A ANTP e a Estrutura de Gestão do Prêmio

## A Associação Nacional de Transporte Público - ANTP

A ANTP é uma entidade civil criada em 1977, voltada para o desenvolvimento de uma mobilidade urbana que dê suporte a um desenvolvimento social e econômico que, ambientalmente sustentável, seja zeloso do direito à vida e ao transporte público de qualidade nas cidades brasileiras. A mobilidade urbana é um largo campo de conhecimento e intervenção que reúne diferentes atores do setor de transporte público, do trânsito e do desenvolvimento urbano.

Possui cerca de 300 associados pessoas jurídicas, entre órgãos públicos, empresas públicas e privadas que atuam na operação de serviços de transporte público e de trânsito urbano, na indústria, no comércio e em consultorias, sindicatos patronais e de trabalhadores, entidades associativas e universidades. Também reúne membros individuais que atuam como técnicos nestes diferentes segmentos. Promove, a cada dois anos, o Congresso Brasileiro de Transporte e Trânsito e a Exposição Internacional de Transporte e Trânsito – Intrans, além de seminários, cursos e outros eventos destinados ao debate e busca de soluções para os problemas da mobilidade urbana nas suas diferentes dimensões.

A ANTP edita, desde 1978, a Revista dos Transportes Públicos, publicação trimestral que reúne artigos técnicos, o Informativo ANTP, boletim eletrônico semanal, o boletim Qualidade ANTP e os Cadernos técnicos da ANTP, com a finalidade de difundir os estudos e as experiências mais importantes registradas no Brasil e na América Latina.

A ANTP tem várias comissões técnicas, entre elas a Comissão da Qualidade e Produtividade, e grupos de trabalho formados para analisar questões específicas, produzindo sistematicamente projetos de grande significado para o desenvolvimento dos múltiplos aspectos relacionados à mobilidade urbana.

A ANTP secretaria as atividades do Fórum Nacional de Secretários de Transporte Urbano e de Trânsito, e dos fóruns regionais: Gaúcho, Fluminense, Mineiro, Norte/Nordeste e Paulista.

A ANTP assumiu, a partir do 55º Congresso da União Internacional de Transportes Públicos – UITP, realizado em maio de 2003, a Secretaria Executiva da Divisão América Latina da UITP, que é órgão consultor das Organizações das Nações Unidas (ONU), com sede em Bruxelas, na Bélgica.

# A Estrutura de Gestão do Prêmio ANTP de Qualidade

## Gerência Executiva do Prêmio

<b>Coordenadora Nacional</b>	<b>Denise de Moura Cadete Gazzinelli Cruz</b>
Gerente de Mobilização e Capacitação	Alexandre Rocha Resende
Gerente de Candidatura	João Batista M. Ribeiro Neto
Gerente da Banca Examinadora	Paulo Afonso Lopes da Silva
Gerente de Marketing	Valeska Peres Pinto
Gerente Financeiro	Cássia Maria Terence Guimarães
Assistente Administrativo	Wellington dos Anjos Pimentel

## Comissão Técnica da Qualidade e Produtividade

<b>João Batista M. Ribeiro Neto</b>	<b>Metrô/SP (Presidente da Comissão)</b>
Gilberto Baú	Trensurb/ RS (Secretário executivo)
Alexandre Rocha Resende	CBTU – MetroBH/ MG
Carlos Eduardo Scheliga	Artesp/ SP
Daniela Quirico Peron	EMTU/ SP
Denise de Moura Cadete Gazzinelli Cruz	ANTP/ ES
Eduardo Egisto Rombolli	CPTM/ SP
Florencio Absalão Filho	CBTU – Metrorec/ PE
Hécio Raymundo	R&B Engenharia e Arquitetura/ SP
Jussara Bellavinha	BHTrans/ MG
Luiz Otávio Miranda	Detran/ PA
Miguel Sérgio Lima	Ceturb/ ES
Mônica Timóteo Lyra	Fetranspor/ RJ
Valeska Peres Pinto	ANTP/ SP

## Banca Examinadora do Prêmio - Ciclo 2007/2009

### JUÍZES

Alberto Barroso  
Annibal Affonso Neto  
Cesar Cavalcanti de Oliveira  
Cláudio Nelson Calhau Rodrigues de Abreu  
Luíz Ildebrando Pierry

### INSTRUTORES DA BANCA EXAMINADORA

João Batista M. Ribeiro Neto  
Paulo Afonso Lopes da Silva  
Silvana Carvalho Hoffmann

### EXAMINADORES SENIORES

Aldir Seifried  
Antonio Tavares Arruda  
Ariovaldo Maia  
Carlos Eduardo Teixeira Scheliga  
Daniela Quirico Peron  
David Turbuk  
Fernanda Silva Barreira  
Florêncio Absalão da Silva Filho  
Helcio Raymundo  
Hostilio Xavier Ratton Neto  
Juliano Reimundo Zimmermann  
Luis Francisco Tomazzi Prosdocimi  
Maria Olívia Guerra Aroucha  
Mônica Miranda Maranhão Ferreira  
Myrian Santos Aguiar  
Neila Joelma Scalser Coimbra  
Sérgio Antônio Ribeiro  
Silvana Carvalho Hoffmann  
Valeria Maranhão Barreto Pereira  
Wilson Folgozi de Brito

## EXAMINADORES

Angela Rubia Schwambach Ferreira  
Antonio Melgaço da Silva  
Antonio Pereira Furtado  
Ari Ricardo de Almeida  
Armando Menezes de Carvalho  
Barbara Andréa Marchesini  
Barbara Estolano  
Carlos Alberto Panella Motta  
Clóvis Luiz Sant'Anna da Silveira  
Cristiane de Fátima Figueirêdo  
Cyro Regis Castelo Vieira  
Daniel Donato Daneluzzi  
Flavia Juliana Medeiros Cruz Libório  
Francisco Andreazo Canuto Aragão  
Giovana Bissoli de Souza  
Glaudson Bastos  
Guilherme Bissoli Saiter  
Heber de Souza Lima  
Helcio Kyoiti Suguiyama  
Hilário Sérgio Ferrari  
Humberto Farias de Oliveira  
Izameire Pereira Pessanha  
Jacqueline Vera Hassun Moraes  
João Ricardo Pereira Zottich  
José Adriano Alves de Amorim  
José Justiniano Cabral de Carvalho  
José Mauro Baptista Bianchi  
José Pereira Lopes Filho  
Josiane Hensel do Canto  
Luiz Eduardo Lima  
Marcella de Souza  
Marcelo Brettas Della-Savia  
Márcia Tirre Cortines Barretto  
Márcio Cazelli  
Marco Aurélio dos Santos Silveira  
Marcos Portugal Horta  
Marcos Robério Mesquita  
Maria Odila de Matos  
Maurici Alexandrina da Silva Rocha  
Miriam Medina Velasco  
Patrícia Helena Goulart Denes  
Paula Mendonça Arruda  
Roberta Maria Rosas Garcia Gomes  
Roberto Antonio Farah  
Rodrigo Oliveira da Silva  
Rômulo César Carvalho de Araújo  
Rosane Lima Cordeiro  
Sandra Stephani de Souza  
Silvana Araujo Prata Braga Campos  
Silvio Carlos Goulart de Leão  
Thais Paula Ribeiro  
Valdir Ferreira Marinho

## Diretoria da ANTP

Ailton Brasiliense Pires	<b>Presidente</b>
Marcos Pimentel Bicalho	<b>Superintendente</b>
Valeska Peres Pinto	<b>Coordenadora Técnica</b>
Nazareno Stanislau Affonso	<b>Escritório de Brasília</b>
Eduardo Alcântara Vasconcellos	<b>Assessor Técnico</b>
Cássia Maria Terence Guimarães	<b>Administração/Finanças</b>
Valéria Aguiar	<b>Eventos</b>

### **Escritório Brasília (ANTP/BSB)**

#### **Nazareno Stanislau Affonso**

SCS, Q. 4, Ed. Mineiro, Bl A, S. 506  
70304-911, Brasília, DF  
Tel. e fax: (61) 3202.0899  
E-mail: antpbrasil@uol.com.br

## COORDENADORES REGIONAIS

### **Espírito Santo (ANTP/ES)**

#### **Denise de M. Cadete Gazzinelli Cruz**

Av. Vitória, 800  
29010-580, Vitória, ES,  
Tel. e fax: (27) 3223.9100  
E-mail: denise@antp.org.br

### **Minas Gerais (ANTP/MG)**

#### **Ricardo Mendanha Ladeira**

Tel: (31) 3379.5695  
E-mail: antpmg@antp.org.br  
Tel: (31) 3250.4087  
Rua Januária, 181 - Floresta  
31110-060, Belo Horizonte, MG

### **Norte (ANTP/N)**

#### **Patrícia Bittencourt Tavares das Neves**

Av. Duque de Caxias, 863, apto. 301, Marco  
66093-400, Belém, PA  
E-mail: pbneves@ufpa.br  
Cel.: (91) 8804.7651

### **Nordeste (ANTP/NE)**

#### **César Cavalcanti de Oliveira**

Cais de Santa Rita, s/nº - Bairro São José  
50020-360, Recife, PE  
Tel.: (81) 3221.5144 res.  
Tel.: (81) 3424.1941  
Fax: (81) 3224.0610  
E-mail: antpne@hotmail.com.br

### **Paraná (ANTP/PR)**

#### **Yara Christina Eisenbach**

Rua Lindolfo Pessoa, 179 /12  
80240-330, Curitiba, PR  
Tel.(41) 3342.6579 res.  
Tel.(41) 3310.5022 com.  
E-mail: yarabach@globo.com

### **Rio de Janeiro (ANTP/RJ)**

#### **Willian Alberto de Aquino Pereira**

Praia do Flamengo, 278, cj. 52  
22210-030, Rio de Janeiro, RJ  
Tel. e fax: (21) 2553.3994  
E-mail: sinergia@transporteideias.com.br





# ANTP

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE  
TRANSPORTES PÚBLICOS

Alameda Santos, 1000 - 7º andar  
CEP 01418-100 - São Paulo - SP  
Telefone: (11) 3371-2299  
Fax: (11) 3253-8095  
E-mail: [qualidade@antp.org.br](mailto:qualidade@antp.org.br)  
Site: [www.antp.org.br](http://www.antp.org.br)

## Apoio Institucional



## Patrocínio

