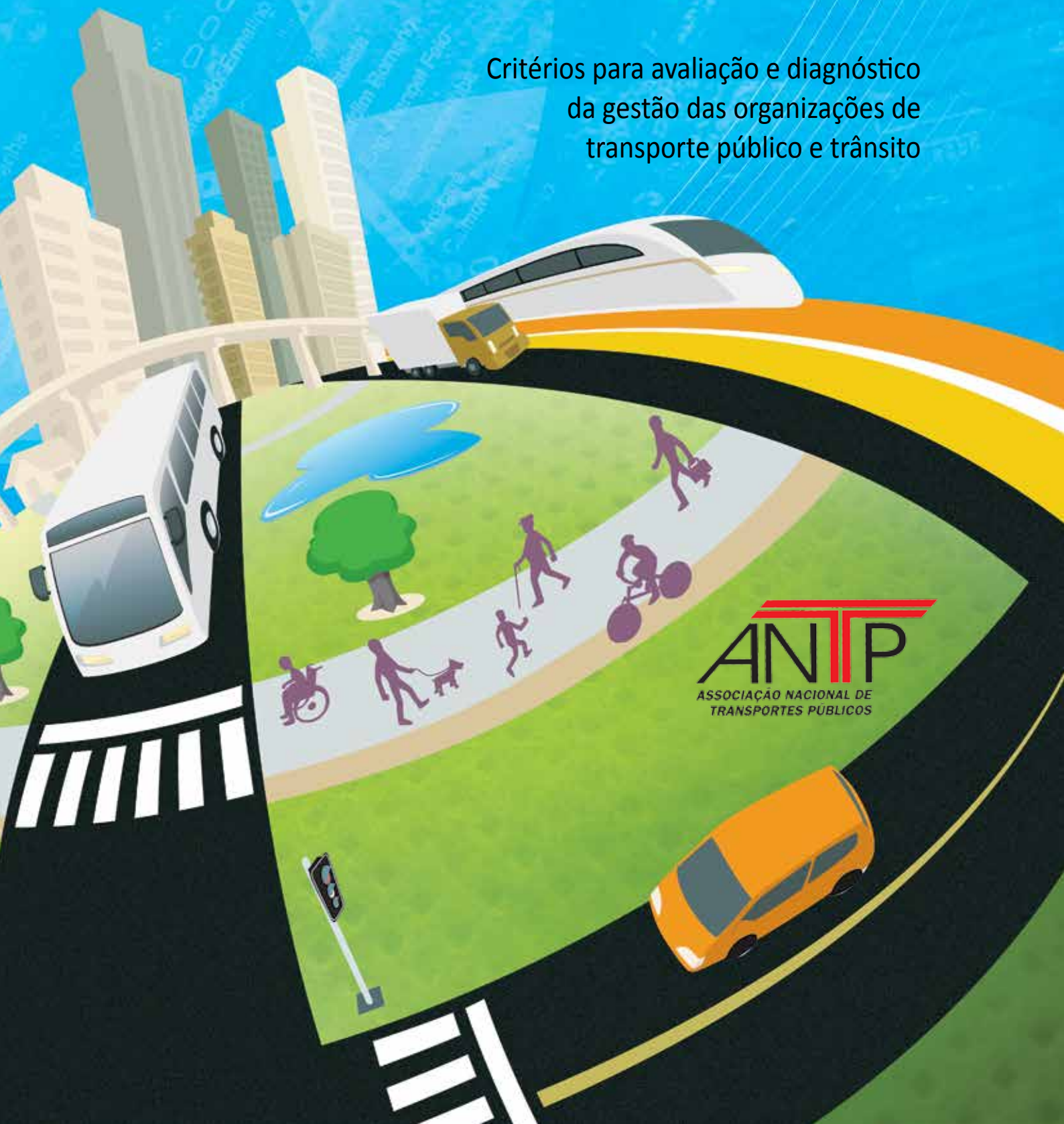




PRÊMIO ANTP DE QUALIDADE 2015

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



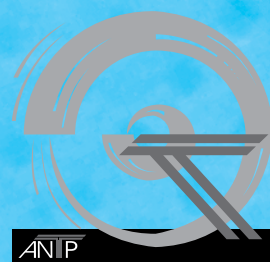
ANTP
ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE
TRANSPORTES PÚBLICOS

Tuourvi

Parada Inglês

Jardim São

Manual para Inscrição



ANIP

PRÊMIO ANTP DE
QUALIDADE

2015

The background of the page features a stylized, blue-toned illustration of a city street. In the foreground, a bus is driving on a road. To the left, several silhouettes of pedestrians are walking, including one person using a cane and another in a wheelchair. In the background, there are silhouettes of tall buildings and a street sign that reads 'Tucuruvi', 'Parada Inglesa', and 'São Paulo'.

O Prêmio ANTP de Qualidade

O Prêmio ANTP de Qualidade tem por objetivo 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. O modelo de gestão proposto pelo Prêmio ANTP está alicerçado nos mesmos fundamentos gerenciais utilizados pelo Prêmio Nacional da Qualidade e pelo Prêmio Malcolm Baldrige, dos Estados Unidos, contribuindo para o alinhamento das organizações do setor com as mais bem-sucedidas organizações brasileiras e estrangeiras.

Criado em 1995, por decisão da Comissão da Qualidade e Produtividade da ANTP, o prêmio busca atingir este objetivo disponibilizando para as organizações do setor um conjunto coordenado de recursos e atividades: publicações, eventos, treinamentos e apoio técnico. A premiação é o coroamento deste processo, na medida em que confere um reconhecimento nacional aos sistemas de gestão e resultados das organizações premiadas.

Podem participar do Prêmio ANTP de Qualidade todas as organizações de transporte urbano e de trânsito estabelecidas no país, públicas ou privadas, de capital nacional ou estrangeiro, em qualquer forma legal de organização e que se enquadrem nas categorias a seguir: Órgãos gestores de transporte público e/ou gestores de trânsito, Operadoras metro-ferroviárias urbanas e metropolitanas, Operadoras rodoviárias urbanas e metropolitanas, Operadoras rodoviárias intermunicipais de média e longa distância e Operadoras de serviços de fretamento.

As organizações de transporte público e trânsito podem participar do Prêmio ANTP de Qualidade através de duas maneiras distintas, não excludentes entre si:

ADESÃO – A adesão consiste no estabelecimento de um compromisso formal de melhoria, acompanhado da realização de uma autoavaliação em relação aos critérios do Prêmio e da elaboração de planos de ação. A Adesão não obriga a organização a candidatar-se e pode ocorrer ao longo de todo o ciclo do Prêmio – **de outubro de 2013 a outubro de 2015**. Informações complementares sobre esse processo são apresentadas no capítulo IV deste Manual.



CANDIDATURA – Para a candidatura é necessário que a organização elabore um relatório descrevendo seu sistema de gestão e resultados, relatório este que será submetido à avaliação de uma banca examinadora independente, especialmente constituída para esta finalidade em cada ciclo do prêmio. Como um dos resultados do processo de candidatura a organização receberá um Relatório de Realimentação, contendo uma avaliação do grau de aderência de seu sistema de gestão aos critérios do prêmio e suas principais oportunidades para melhoria. Trata-se de um valioso instrumento para a elaboração de planos de melhoria. A candidata poderá ainda receber o troféu Prêmio ANTP de Qualidade, nos níveis ouro, prata e bronze, conforme o grau de aderência aos critérios do Prêmio e resultados alcançados. Candidatas que receberem o troféu ouro em dois ciclos sucessivos poderão ainda concorrer e receber o troféu Referencial de Excelência.

Os principais prazos para a candidatura são:

- ▶ Data limite de entrega da documentação de inscrição – **27 de março de 2015**.
- ▶ Data da premiação – **outubro de 2015** – 20º Congresso Brasileiro de Transporte e Trânsito.

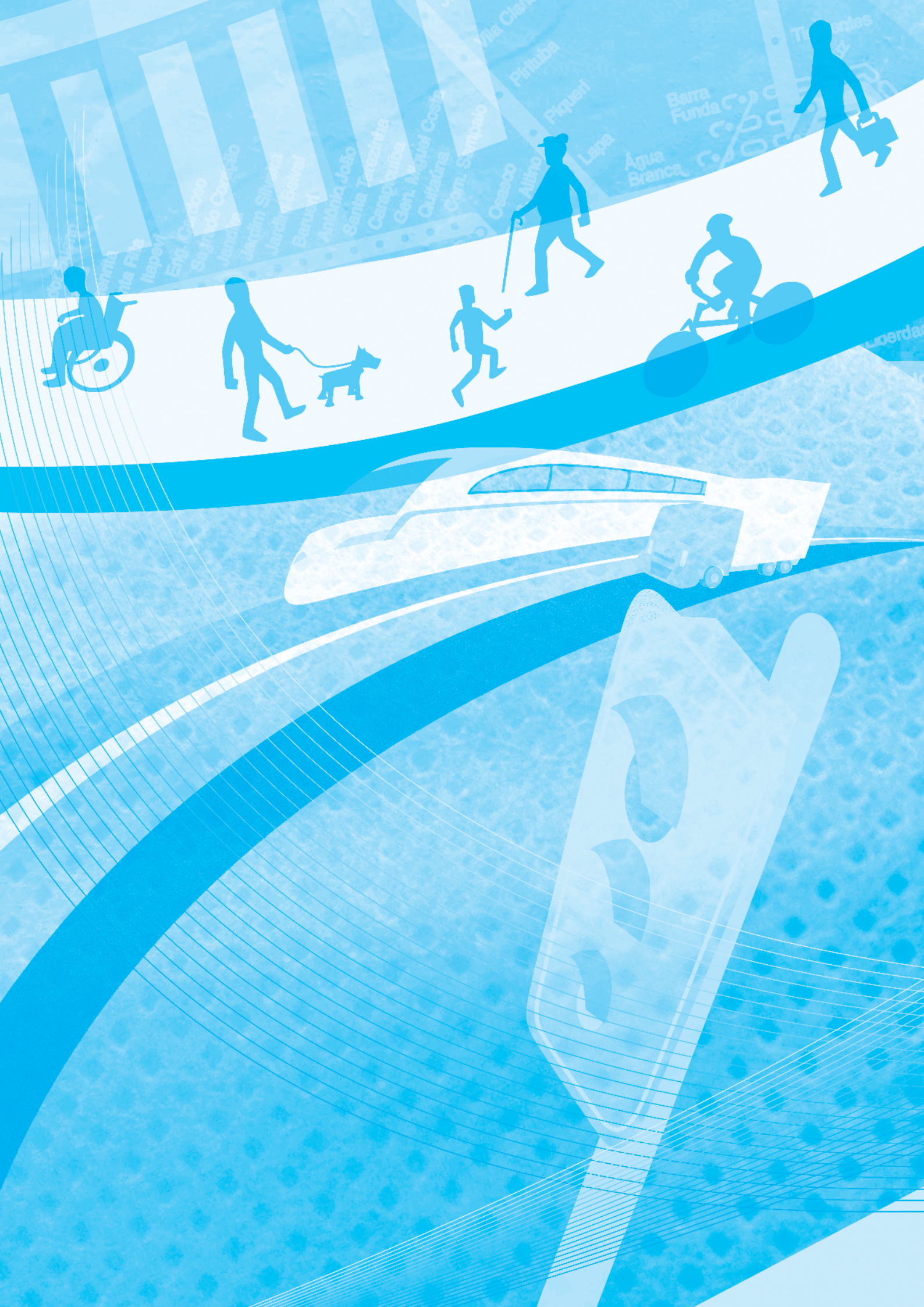
Informações complementares sobre o processo de candidatura são apresentadas no capítulo V deste Manual.

A ADESÃO é um ato de caráter público, sem custo para a organização e pode ser usado como parte de sua estratégia de promoção de melhorias. Já a CANDIDATURA é uma decisão mantida em sigilo pelo Prêmio ANTP, que somente divulga as organizações premiadas. Neste caso a organização poderá somar aos seus ganhos internos, os benefícios do reconhecimento nacional das suas práticas de gestão.

O 10º ciclo do Prêmio ANTP de Qualidade conta com o apoio institucional e financeiro das seguintes organizações:

Apoio Institucional: Agência Nacional de Transportes Terrestres – ANTT, Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos – NTU, Associação Brasileira das Empresas de Transporte Terrestre de Passageiros – ABRATI, Associação Nacional dos Transportadores de Turismo e Fretamento – ANTTUR, Frente Nacional de Prefeitos - FNP e Fórum Nacional de Secretários e Dirigentes Públicos de Transporte Urbano e Trânsito.

Apoio Financeiro – Patrocinadores: Volkswagen Caminhões e Ônibus, Shell Evolux, Michelin, Cittati Tecnologia, Transeguro Corretora de Seguros, ProdataMobility e Neobus.



Sumário

I. Critérios e itens	9
I.1. Estrutura de avaliação	11
I.2. Critérios, Itens e sua pontuação máxima	12
I.3. Orientação geral	13
I.4. Requisitos dos Critérios e Itens	17
II. Sistema de Pontuação	53
II.1. Fatores de pontuação	55
II.2. Procedimentos para pontuação	56
III. Fundamentos da Excelência em Gestão	61
IV. Adesão ao Programa	79
IV.1. Processo de adesão	81
IV.2. Recursos para apoio às organizações	83
V. Candidatura ao Prêmio ANTP de Qualidade	85
V.1. Quem pode se candidatar	87
V.2. Formalização da candidatura	88
V.3. Premiação	89
V.4. Banca examinadora	89
V.5. Confidencialidade	89
V.6. Etapas do processo de avaliação das candidaturas	90
V.7. Calendário	90
VI. Instruções para Inscrição	93
VI.1. Relatório da gestão	95
VI.2. Perfil da candidata	96
VI.3. Descrição das práticas de gestão	97
VI.4. Relação de instalações	100
VI.5. Formulário de inscrição	101
VI.6. Resultados da autoavaliação	105
Glossário	109
A ANTP e a Estrutura de Gestão do Prêmio	117



1. Critérios e Itens



Tuouruvi

Parada Ingles

Jardim São

1. Critérios e Itens

1.1. 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 23 Itens, agrupados em oito critérios. São avaliados com base no perfil de cada organização, considerando ambiente, conjuntura, relacionamentos e desafios desta.



Figura 1 – Estrutura sistêmica de avaliação

A figura representativa do Modelo de Excelência em Gestão®– MEG, simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico e adaptável ao ambiente externo. O MEG é representado pelo diagrama acima, que utiliza o conceito de aprendizado segundo o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*).¹

¹ O MEG é marca registrada da Fundação Nacional da Qualidade.

I.2. Critérios, Itens e sua pontuação máxima

CRITÉRIOS E ITENS	PONTUAÇÃO MÁXIMA
1. Liderança	45
1.1. Governança corporativa	15
1.2. Exercício da liderança	15
1.3. Análise do desempenho da organização	15
2. Estratégias e planos	40
2.1. Formulação das estratégias	20
2.2. Implementação das estratégias	20
3. Clientes	40
3.1. Imagem e conhecimento de mercado	20
3.2. Relacionamento com clientes	20
4. Sociedade	30
4.1. Responsabilidade socioambiental	15
4.2. Desenvolvimento social	15
5. Informações e conhecimento	40
5.1. Informações da organização	20
5.2. Ativos intangíveis e conhecimento organizacional	20
6. Pessoas	40
6.1. Sistemas de trabalho	15
6.2. Capacitação e desenvolvimento	15
6.3. Qualidade de vida	10
7. Processos	45
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
8. Resultados	220
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 relativos a processos	40
8.6. Resultados relativos a fornecedores	20
Total de pontos	500

I.3. Orientação geral

Os oito Critérios e 23 Itens do Prêmio ANTP de Qualidade 2015 são apresentados neste Manual obedecendo à formatação abaixo:

NÚMERO DO ITEM

TÍTULO DO ITEM

PONTUAÇÃO MÁXIMA DO ITEM

15
Pontos

1.1. Governança Corporativa

Este Item aborda processos gerenciais que contribuem diretamente para o estabelecimento do compromisso da organização com a excelência e a sustentabilidade, bem como para a transparência e o aumento do nível de confiança das partes interessadas.

PROCESSOS GERENCIAIS

a) Identificação de partes interessadas: Como são identificadas as *partes interessadas* e conhecidas suas necessidades e expectativas?

- ▶ Explicitar as fontes para obtenção destas informações.
- ▶ Informar como é assegurada a equidade entre sócios, mantenedores e instituidores e protegidos os direitos das partes interessadas.

NOTA 1. Os métodos de identificação de necessidades e expectativas de clientes, sociedade e força de trabalho devem ser descritos nos Itens 3.1, 4.2 e 6.3, respectivamente. Para as demais partes interessadas devem ser descritos em 1.1.a.

b) Valores e princípios organizacionais: Como são estabelecidos e revisados os *valores* e os princípios *organizacionais* necessários à promoção da excelência, à criação de valor para todas as partes interessadas e ao desenvolvimento sustentável?

- ▶ Apresentar os valores e os princípios organizacionais.

NOTA 2. Podem ser apresentados, na alínea 1.1.b acima, os princípios organizacionais, como as declarações da missão, visão e políticas.

c) Comportamento ético: 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) Identificação de riscos: Como são identificados e tratados os *riscos empresariais* mais significativos que possam afetar o negócio da organização?

- ▶ Apresentar os principais riscos empresariais identificados.

e) Tomada de Decisão: Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas?

f) Prestação de Contas: Como a direção presta conta das suas ações e resultados alcançados aos controladores da organização e às demais partes interessadas?

REQUISITOS DO ITEM

NOTAS

3. Apresentar a composição nominal da direção no perfil da organização.

4. Os exemplos de melhorias nas práticas de governança corporativa, decorrentes do aprendizado, devem ser aqui descritos.

NOTAS: a) estabelecem as correspondências entre Itens que descrevem as práticas utilizadas (Critérios 1a 7) e seus respectivos Itens de resultados (Critério 8) e/ou; b) exemplificam características e/ou indicadores que podem ser incluídos no Item.

PRÊMIO ANTP
DE QUALIDADE 2015

13

Glossário

Os principais termos técnicos utilizados no capítulo I.4 deste Manual (Critérios para avaliação e diagnóstico) estão definidos no Glossário (página 109). 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 23 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 a apresentação dos resultados, níveis de desempenho esperados, 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 disseminação² (por processos, produtos e/ou pelas partes interessadas em que as práticas estejam implementadas) e;
- A continuidade² (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 mesmo é atendido segundo a dinâmica do diagrama da gestão (figura 2), 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 implantação, ou já implantadas nos últimos anos, como forma de evidenciar o aprendizado organizacional.

As práticas utilizadas para aprendizagem são solicitadas explicitamente no marcador 1.2.d. Nos demais Itens dos Critérios 1 a 7 devem ser apresentadas apenas as evidências de aplicação destas práticas, conforme solicitado no parágrafo acima.

² Para o pleno entendimento do significado de disseminação e continuidade ver capítulo II (Sistema de pontuação).

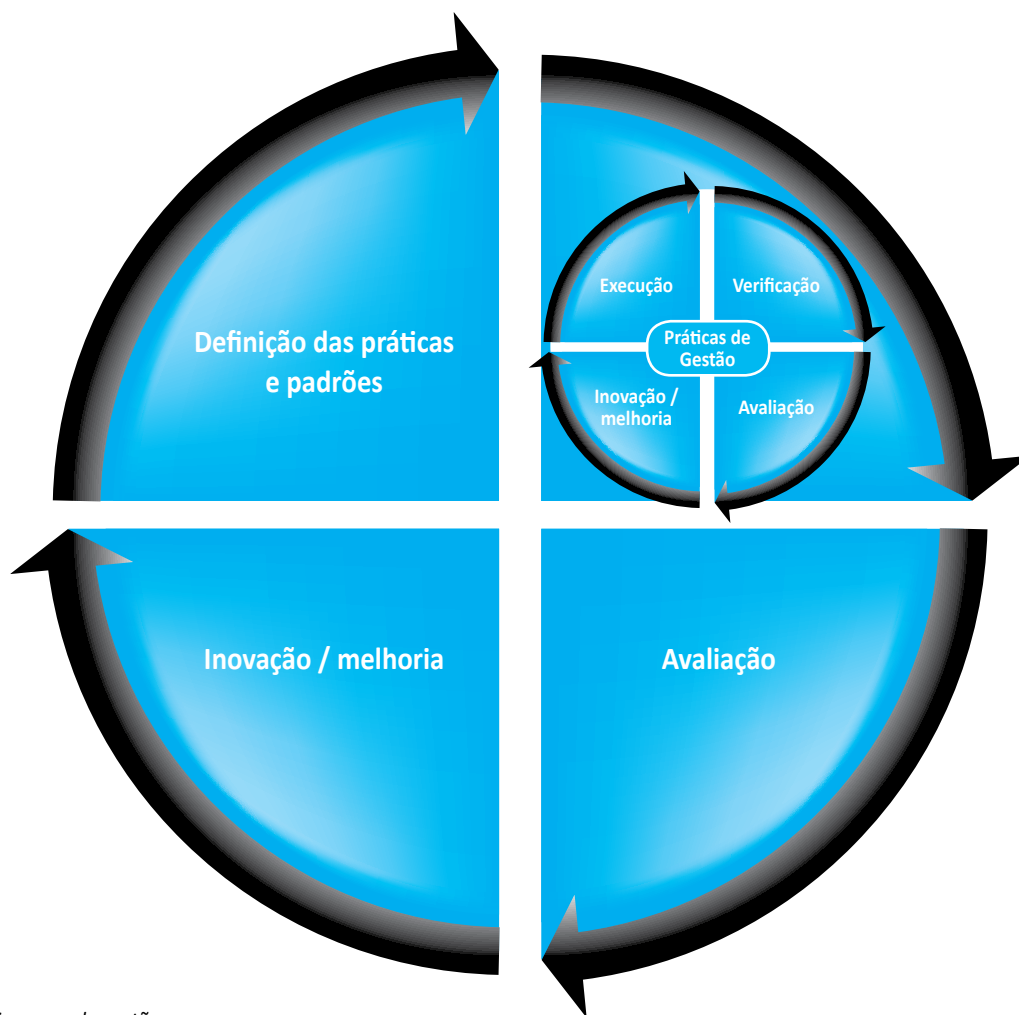


Figura 2 – Diagrama de gestão

Os Itens relativos aos resultados organizacionais solicitam a apresentação de dados que permitam fazer comparações apropriadas do nível atual alcançado pela organização, assim como a avaliação da tendência³. Alguns Itens solicitam que os resultados sejam apresentados de forma estratificada, para permitir uma análise mais detalhada. Devem ser explicadas também eventuais tendências adversas e níveis atuais de desempenho abaixo das informações comparativas pertinentes e/ou expectativas das partes interessadas.

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. Devem ser também apresentados:

- ▶ Níveis de desempenho esperados, associados aos principais requisitos das partes interessadas, a fim de avaliar se estes requisitos foram atendidos;
- ▶ Referenciais comparativos pertinentes no mercado ou setor de atuação, a fim de avaliar o nível de competitividade da organização.

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

³ Para entendimento do significado de tendência, ver capítulo II (Sistema de pontuação).



I.4. Requisitos dos Critérios e Itens

Critério 1: Liderança

45
Pontos

Este Critério aborda processos gerenciais relativos à promoção da cultura da excelência, orientação filosófica da organização e controle externo sobre sua direção; à identificação de necessidades e expectativas das partes interessadas; ao engajamento, pelas lideranças, das pessoas e partes interessadas externas na sua causa; e ao controle de resultados pela direção.

15
Pontos

1.1. Governança Corporativa

Este Item aborda processos gerenciais que contribuem diretamente para o estabelecimento do compromisso da organização com a excelência e a sustentabilidade, bem como para a transparência e o aumento do nível de confiança das partes interessadas.

PROCESSOS GERENCIAIS

a) Identificação de partes interessadas: Como são identificadas as *partes interessadas* e conhecidas suas necessidades e expectativas?

- ▶ Explicitar as fontes para obtenção destas informações.
- ▶ Informar como é assegurada a equidade entre sócios, mantenedores e instituidores e protegidos os direitos das partes interessadas.

NOTA

1. Os métodos de identificação de necessidades e expectativas de clientes, sociedade e força de trabalho devem ser descritos nos Itens 3.1, 4.2 e 6.3, respectivamente. Para as demais partes interessadas devem ser descritos em 1.1.a.

b) Valores e princípios organizacionais: Como são estabelecidos e revisados os *valores* e os princípios *organizacionais* necessários à promoção da excelência, à criação de valor para todas as partes interessadas e ao desenvolvimento sustentável?

- ▶ Apresentar os valores e os princípios organizacionais.

NOTA

2. Podem ser apresentados, na alínea 1.1.b acima, os princípios organizacionais, como as declarações da missão, visão e políticas.

c) Comportamento ético: 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) Identificação de riscos: Como são identificados e tratados os *riscos empresariais* mais significativos que possam afetar o negócio da organização?

- ▶ Apresentar os principais riscos empresariais identificados.

e) Tomada de Decisão: Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas?

f) Prestação de Contas: Como a direção presta conta das suas ações e resultados alcançados aos controladores da organização e às demais partes interessadas?

NOTAS

3. Apresentar a composição nominal da direção no perfil da organização.
4. Os exemplos de melhorias nas práticas de governança corporativa, decorrentes do aprendizado, devem ser aqui descritos.

1.2. Exercício da liderança

15
Pontos

Este Item aborda processos gerenciais que contribuem diretamente para o engajamento da força de trabalho e demais partes interessadas no êxito das estratégias e na promoção da cultura da excelência.

PROCESSOS GERENCIAIS

a) Mobilização para êxito das estratégias: 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) Promoção de valores: Como os valores e os princípios organizacionais são comunicados à *força de trabalho* e, quando pertinente, às demais partes interessadas?

- ▶ Destacar de que forma é assegurado o entendimento dos valores e dos princípios organizacionais.

c) Padrões de trabalho: Como são estabelecidos os principais *padrões de trabalho* para os processos gerenciais e como é verificado o seu cumprimento?

d) Melhoria de processos: Como a organização avalia e melhora os processos gerenciais e respectivos padrões de trabalho, promovendo o *aprendizado*?

- ▶ Destacar as formas utilizadas para a incorporação de melhores práticas de outras organizações.

NOTAS

5. 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.
6. 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

Este Item aborda processos gerenciais que contribuem diretamente para avaliar o desempenho operacional e estratégico da organização em relação a metas e a informações comparativas do setor ou do mercado.

PROCESSOS GERENCIAIS

a) Requisitos de desempenho: Como as necessidades e expectativas das *partes interessadas* são analisadas e traduzidas em requisitos de desempenho?

- ▶ Apresentar os requisitos de desempenho e respectivos indicadores decorrentes de necessidades e expectativas das partes interessadas.

NOTA

7. Os métodos para tradução de necessidades e expectativas de clientes, sociedade e força de trabalho em requisitos de desempenho devem ser descritos nos Itens 3.1, 4.2 e 6.3, respectivamente. Para as demais partes interessadas devem ser descritos em 1.3.a.

b) Informações Comparativas: Como são identificadas as necessidades de *referenciais comparativos* 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.

c) Avaliação do desempenho: Como a direção avalia o *desempenho* operacional e estratégico considerando os referenciais comparativos, o atendimento aos principais requisitos das partes interessadas e as variáveis dos ambientes interno e externo?

d) Comunicação de decisões: 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?

e) Implementação de decisões: Como é acompanhada a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da organização?

NOTAS

8. 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.
9. Os tipos de informações utilizadas para analisar o desempenho podem incluir expectativas das partes interessadas, resultados de concorrentes e referenciais de excelência dentro ou fora do setor de transporte e trânsito.
10. 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 aborda processos gerenciais relativos à concepção e à execução das estratégias, inclusive aqueles referentes ao estabelecimento de metas e à definição e ao acompanhamento de planos necessários para o êxito das estratégias.

2.1. Formulação das estratégias

20
Pontos

Este Item aborda processos gerenciais que contribuem diretamente para a geração de estratégias consistentes e coerentes e de um modelo de negócio competitivo.

PROCESSOS GERENCIAIS

a) Macroambiente e Mercado: Como são analisados o macroambiente, o *mercado* de atuação da *organização* e suas tendências?

b) Ambiente Interno: Como é realizada a análise do ambiente interno da organização?

c) Necessidades das Partes Interessadas: Como são consideradas para a elaboração das estratégias as *necessidades* dos *clientes*, *sociedade* e demais *partes interessadas*?

d) Estratégias da Organização: Como são avaliadas as alternativas decorrentes das análises dos ambientes e definidas as *estratégias* da organização?

- ▶ Apresentar as principais estratégias da organização.
- ▶ Destacar de que forma a organização considera os *riscos empresariais* neste processo e insere o desenvolvimento sustentável na sua estratégia.

NOTAS

11. 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.
12. Os exemplos de melhorias nas práticas de formulação de estratégias, decorrentes do aprendizado, devem ser aqui descritos.

20
Pontos

2.2. Implementação das estratégias

Este Item aborda processos gerenciais que contribuem diretamente para assegurar o desdobramento, a realização e o monitoramento das estratégias da organização.

PROCESSOS GERENCIAIS

a) Indicadores, Metas e Planos de Ação: 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.

NOTAS

13. Os indicadores citados no marcador 2.2.a acima devem ter os seus resultados apresentados no Critério 8.
14. 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”.

b) Alocação de recursos: Como os recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos de ação?

- ▶ Apresentar os principais recursos alocados.

c) Disseminação das estratégias: 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) Monitoramento dos Planos de Ação: Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?

NOTAS

15. 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.
16. Os exemplos de melhorias nas práticas de implementação de estratégias, decorrentes do aprendizado, devem ser aqui descritos.





Critério 3:

Clientes

40
Pontos

Este Critério aborda processos gerenciais relativos à identificação e ao tratamento de informações de clientes e mercado, e à comunicação com o mercado e clientes atuais e potenciais.

3.1. Imagem e conhecimento de mercado

20
Pontos

Este Item aborda processos gerenciais que contribuem diretamente para entender as necessidades e expectativas dos clientes-alvo, para tornar serviços/produtos e marcas conhecidas e para avaliar a imagem.

PROCESSOS GERENCIAIS

a) Mercado e Clientes-Alvos: 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) Necessidades e expectativas dos clientes: Como as necessidades e expectativas dos *clientes* atuais e potenciais são identificadas, analisadas, traduzidas em requisitos de desempenho e utilizadas para definição e melhoria dos serviços/produtos e processos da organização?

c) Divulgação de Serviços/Produtos: 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) Imagem da Organização: Como é avaliada a imagem da organização perante os clientes e mercado?

NOTAS

17. Neste Item deve-se explicitar como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes grupos de clientes e segmentos de mercados.
18. Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados no Item 8.2.
19. 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

Este Item aborda processos gerenciais que contribuem diretamente para a satisfação dos clientes e sua fidelização aos serviços/produtos e marcas.

PROCESSOS GERENCIAIS

a) Canais de Relacionamento: Como são definidos e divulgados os canais de relacionamento, considerando-se a segmentação do mercado e o agrupamento de *clientes* utilizado?

- ▶ Apresentar os principais canais de relacionamento utilizados.

b) Manifestações dos Clientes: Como são tratadas as solicitações, reclamações ou sugestões, formais ou informais, dos clientes visando assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas?

c) Satisfação e Fidelização: Como são avaliadas a satisfação, a insatisfação e a fidelidade dos clientes e como essas informações são utilizadas para promover ações de melhoria?

d) Informações Comparativas: Como são obtidas e utilizadas informações sobre a satisfação e insatisfação dos clientes de concorrentes e/ou de organizações similares em outras localidades?

NOTAS

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





Critério 4:

Sociedade

30
Pontos

Este Critério aborda processos gerenciais relativos ao respeito ao meio ambiente e tratamento das demandas da sociedade e ao desenvolvimento social das comunidades mais influenciadas pela organização.

4.1. Responsabilidade socioambiental

15
Pontos

Este Item aborda processos gerenciais que contribuem diretamente para a geração de serviços/produtos, processos e instalações seguros aos usuários, à população e ao meio ambiente, promovendo o desenvolvimento sustentável.

PROCESSOS GERENCIAIS

a) Impactos ambientais e sociais: Como são identificados os *aspectos* e tratados os *impactos ambientais* e os *impactos sociais* negativos dos serviços/produtos, *processos* e instalações?

NOTA

23. Dentre os impactos sociais citados acima incluem-se os impactos à segurança e à saúde dos usuários e da população em geral que possam advir dos serviços/produtos, processos e instalações da organização.

b) Comportamento Legal e Regulatório: Como são identificados e analisados os requisitos legais, regulamentares e contratuais aplicáveis a questões socioambientais e implementadas ações de melhoria visando ao seu pleno atendimento?

▶ Destacar de que forma são tratadas as pendências ou eventuais sanções.

c) Ações voluntárias: 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.

d) Acessibilidade: Como é propiciada a acessibilidade aos serviços/produtos e instalações da organização?

e) Envolvimento: 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

24. Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados no Item 8.3.

25. Os exemplos de melhorias nas práticas de responsabilidade socioambiental, decorrentes do aprendizado, devem ser aqui descritos.

4.2. Desenvolvimento social

15
Pontos

Este Item aborda processos gerenciais que contribuem diretamente para estimular o desenvolvimento social e para promover uma imagem favorável da organização perante a sociedade, incluindo, eventualmente, comunidades vizinhas às instalações da organização.

PROCESSOS GERENCIAIS

- a) **Necessidades e Expectativas da Sociedade:** Como as necessidades e expectativas da sociedade, incluindo as comunidades vizinhas às instalações da *organização*, são identificadas, analisadas, traduzidas em requisitos de desempenho, e utilizadas?
- b) **Apoio à Sociedade:** 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) **Estímulo e envolvimento:** 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?
- d) **Satisfação da Sociedade:** Como é avaliado o grau de satisfação da sociedade em relação à organização e como as informações são utilizadas para intensificar a satisfação?

NOTAS

- 26. Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados no Item 8.3.
- 27. 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 aborda processos gerenciais relativos ao tratamento da demanda por informações e ao desenvolvimento dos ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos, especialmente os de conhecimento.

5.1. Informações da organização

20

Pontos

Este Item aborda processos gerenciais que contribuem diretamente para a disponibilização sistemática de informações atualizadas, precisas e seguras, com apoio da tecnologia da informação.

PROCESSOS GERENCIAIS

a) Necessidades de informação: Como são identificadas as necessidades de informações para operar e gerenciar a organização?

b) Sistemas de informações: Como são definidos, desenvolvidos, implantados e melhorados os *sistemas* de informação, considerando as necessidades identificadas?

▶ Citar os principais sistemas de informação em uso e sua finalidade.

NOTA

28. Os sistemas de informação abrangem os principais sistemas informatizados e não informatizados.

c) Tecnologia de informação: Como a tecnologia de informação é analisada e utilizada para alavancar o negócio e promover a interação da organização com as partes interessadas?

▶ Destacar de que forma é assegurada a atualização tecnológica dos sistemas desenvolvidos.

d) Segurança das informações: Como a segurança das informações é garantida?

▶ Destacar os métodos utilizados para garantir a atualização, confidencialidade, integridade e disponibilidade.

NOTA

29. Os exemplos de melhorias nas práticas de informações da organização, decorrentes do aprendizado, devem ser aqui descritos.

20
Pontos

5.2. Ativos intangíveis e conhecimento organizacional

Este Item aborda processos gerenciais que contribuem diretamente para o aumento do diferencial competitivo da organização por meio do desenvolvimento e da proteção dos ativos intangíveis e, particularmente, dos conhecimentos que sustentam o desenvolvimento das estratégias e operações.

PROCESSOS GERENCIAIS

- a) **Identificação de ativos:** Como são identificados os *ativos intangíveis* que mais agregam valor ao negócio, gerando um diferencial competitivo para a *organização*?
 - ▶ Apresentar os principais ativos intangíveis.
- b) **Proteção de ativos:** Como os principais ativos intangíveis são desenvolvidos e protegidos?
- c) **Identificação de conhecimentos:** Como são identificados e desenvolvidos os conhecimentos que sustentam a implementação das estratégias e as operações?
- d) **Retenção do conhecimento:** Como são compartilhados e retidos os *conhecimentos* da organização?
 - ▶ Destacar as formas utilizadas para atrair e reter pessoas consideradas chaves para os negócios atuais e potenciais da organização.

NOTA

- 30. 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 aborda processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem-estar.

6.1. Sistemas de trabalho

15
Pontos

Este Item aborda processos gerenciais que contribuem diretamente para o alto desempenho das pessoas e das equipes.

PROCESSOS GERENCIAIS

a) Organização do trabalho: Como a *organização do trabalho* é definida visando ao alto desempenho e à inovação?

- ▶ Destacar a autonomia dos diversos níveis da força de trabalho para definir, gerir e melhorar os processos da organização.

b) Competências: como as competências necessárias para o exercício pleno das funções, incluindo direção e demais líderes, são identificadas?

c) Seleção da força de trabalho: Como as pessoas com as competências requeridas são selecionadas e contratadas, interna e externamente?

- ▶ 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.

d) Integração: Como as pessoas recém-contratadas são integradas à cultura organizacional visando prepará-las para o pleno exercício de suas funções?

e) Avaliação de desempenho: Como o desempenho das pessoas, incluindo líderes, e das equipes é avaliado?

f) Remuneração: Como a remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam a busca por melhores resultados?

NOTAS

31. 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.
32. Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados no Item 8.4.
33. Os exemplos de melhorias nos sistemas de trabalho, decorrentes do aprendizado, devem ser aqui descritos.

6.2. Capacitação e desenvolvimento

15
Pontos

Este Item aborda processos gerenciais que contribuem diretamente para a capacitação e o desenvolvimento dos membros da força de trabalho.

PROCESSOS GERENCIAIS

- a) **Identificação de necessidades:** Como são identificadas as necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas, visando ao êxito das estratégias, à formação da cultura da excelência e à melhoria do desempenho individual?
- b) **Concepção de programas:** Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento, considerando-se as necessidades da organização e das pessoas?
 - ▶ Citar os principais programas e o público alcançado.
- c) **Identificação de líderes:** Como são identificados e preparados os novos líderes e os sucessores para os líderes atuais?
- d) **Avaliação da eficácia:** Como a *eficácia* dos programas de capacitação e desenvolvimento é avaliada?
- e) **Desenvolvimento das pessoas:** Como a organização promove o desenvolvimento integral das pessoas como indivíduos, cidadãos e profissionais?
 - ▶ Citar os métodos de orientação ou aconselhamento, empregabilidade e desenvolvimento de carreira.

NOTAS

- 34. 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.
- 35. Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados no Item 8.4.
- 36. Os exemplos de melhorias nas práticas de capacitação e desenvolvimento, decorrentes do aprendizado, devem ser aqui descritos.

6.3. Qualidade de vida

10
Pontos

Este Item aborda processos gerenciais que contribuem diretamente para a criação de um ambiente seguro e saudável e a obtenção do bem-estar, da satisfação e do comprometimento das pessoas.

PROCESSOS GERENCIAIS

- a) **Identificação de perigos:** Como são identificados os *perigos* e tratados os *riscos* relacionados à saúde ocupacional e à segurança?
- b) **Identificação de expectativas:** Como as necessidades e expectativas das pessoas da força de trabalho são identificadas, analisadas, traduzidas em requisitos de desempenho, e utilizadas para o desenvolvimento de políticas e programas de pessoal e dos benefícios a eles oferecidos?
 - ▶ Apresentar, de forma comparativa com o mercado de trabalho, os principais benefícios oferecidos às pessoas na organização.
- c) **Avaliação de satisfação:** Como o bem-estar, a satisfação e o comprometimento das pessoas são avaliados e desenvolvidos?
- d) **Clima organizacional:** Como é mantido um clima organizacional favorável à criatividade, à inovação, ao alto desempenho e ao desenvolvimento profissional das pessoas e das equipes?
- e) **Vida fora do trabalho:** Como a *organização* colabora para a melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho?
 - ▶ Citar as principais ações desenvolvidas.

NOTAS

- 37. 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.
- 38. Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados no Item 8.4.
- 39. Os exemplos de melhorias nas práticas de qualidade de vida, decorrentes do aprendizado, devem ser aqui descritos.



Critério 7:

Processos

45
Pontos

Este Critério aborda como a organização identifica, projeta, gerencia e melhora os processos principais do negócio e os processos de apoio. Também aborda 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.

20
Pontos

7.1. Processos principais do negócio e processos de apoio

Este Item aborda processos gerenciais que contribuem diretamente para identificar requisitos de processos e de serviços/produtos e para projetar, analisar e melhorar os processos principais do negócio e de apoio.

PROCESSOS GERENCIAIS

a) Requisitos de desempenho: Como são determinados os *requisitos* aplicáveis aos serviços/produtos e aos *processos principais do negócio* e aos *processos de apoio* considerando-se as necessidades e expectativas de clientes e de outras partes interessadas?

- ▶ Apresentar os requisitos a serem atendidos e os respectivos indicadores de desempenho.

b) Projeto dos processos: Como os processos principais do negócio e os processos de apoio são projetados, visando ao atendimento dos requisitos estabelecidos?

NOTA

40. Os processos principais do negócio e de apoio devem ser descritos no perfil da candidata.

c) Controle dos Processos: Como os processos principais do negócio e os processos de apoio são controlados, visando assegurar o atendimento dos requisitos aplicáveis?

- ▶ Destacar a forma de tratamento das eventuais não-conformidades identificadas e de implementação das ações corretivas.

d) Melhoria dos Processos: 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.

NOTAS

41. 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.
42. 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.
43. Os exemplos de melhorias nos processos principais do negócio e processos de apoio, decorrentes do aprendizado, devem ser aqui descritos.

15
Pontos

7.2. Processos de relacionamento com os fornecedores

Este Item aborda processos gerenciais que contribuem diretamente para o desenvolvimento e a melhoria da cadeia de suprimentos e para o comprometimento dos fornecedores e parceiros com a excelência.

PROCESSOS GERENCIAIS

a) Qualificação e Seleção: Como os *fornecedores* são qualificados e selecionados considerando requisitos de *desempenho*?

- ▶ Apresentar os critérios utilizados.

b) Atendimento a requisitos: Como é assegurado o atendimento aos requisitos da organização por parte dos fornecedores?

- ▶ Destacar as formas de monitoramento dos recebimentos, pronta comunicação e tratamento de eventuais não conformidades e de avaliação de fornecedores.
- ▶ Apresentar os principais requisitos de desempenho a serem atendidos pelos fornecedores e os respectivos indicadores de desempenho.

c) Melhoria e inovação: Como a organização estimula a melhoria e a inovação nos processos e serviços/produtos dos fornecedores?

d) Envolvimento e Comprometimento: 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 responsabilidade socioambiental e à saúde e segurança?

NOTAS

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

7.3. Processos econômico-financeiros

10
Pontos

Este Item aborda processos gerenciais que contribuem diretamente para a sustentabilidade econômico-financeira da organização.

PROCESSOS GERENCIAIS

a) Requisitos de desempenho: Como são determinados os requisitos de desempenho econômico-financeiro da *organização* e monitorados os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio?

- ▶ Apresentar os indicadores controlados incluindo os relativos à estrutura, à liquidez, à atividade e à rentabilidade.

NOTA

47. Cada organização, em razão de seu perfil e estratégias, precisa identificar os parâmetros financeiros que devem ser controlados. Usualmente, são utilizados indicadores tais como: estrutura (endividamento, composição do endividamento, imobilização), liquidez (liquidez corrente, liquidez geral), atividade (prazo médio de recebimento de vendas, prazo médio de renovação de estoques, prazo médio do pagamento de compras), rentabilidade (giro do ativo, rentabilidade do patrimônio líquido, margem bruta, crescimento da receita). Ainda podem ser incluídos indicadores como: valor econômico agregado, EBITDA, índice de cobertura das despesas financeiras.

b) Recursos financeiros: Como a organização assegura os recursos financeiros necessários para atender às necessidades operacionais e manter o fluxo financeiro equilibrado?

c) Investimentos: 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) Orçamento: 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 aborda a apresentação de resultados da organização, na forma de indicadores, que permitam avaliar a melhoria dos resultados ao longo do tempo, o nível de competitividade e o atendimento a requisitos de partes interessadas.

45
Pontos

8.1. Resultados econômico-financeiros

Este Item aborda os resultados econômico-financeiros da organização, incluindo os relativos à estrutura, à liquidez, à atividade e à rentabilidade.

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

- a) Desempenho econômico-financeiro:** Apresentar os resultados dos principais *indicadores* relativos à gestão econômico-financeira, estratificando os resultados por unidades ou filiais quando aplicável.
- ▶ Incluir os níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, assim como os referenciais comparativos pertinentes.
 - ▶ Explicar resumidamente os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas, níveis atuais de desempenho abaixo do esperado pelas partes interessadas e comparações desfavoráveis.

NOTAS

50. Na apresentação dos resultados, demonstrar a evolução de cada resultado pelo menos nos últimos três ciclos de avaliação ou planejamento.
51. Informar, para cada indicador, se ele é utilizado para avaliar a implementação de estratégias ou desempenho de processos.
52. 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.
53. Devem ser apresentados os referenciais comparativos pertinentes identificados, compatíveis com os critérios descritos em 1.3.b, e os níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas mencionados no perfil.
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.

45
Pontos

8.2. Resultados relativos aos clientes e ao mercado

Este Item aborda os resultados relativos aos clientes e aos mercados, incluindo os referentes à imagem da organização.

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

- a) Desempenho relativo a clientes e mercado:** Apresentar os resultados dos principais *indicadores* relativos aos *clientes* e aos *mercados*, incluindo os referentes à imagem da organização. Estratificar por grupos de clientes, segmentos de mercado ou tipos de serviços/produtos, quando aplicáveis.
- ▶ Incluir os níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, assim como os referenciais comparativos pertinentes.
 - ▶ Explicar resumidamente os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas, níveis atuais de desempenho abaixo do esperado pelas partes interessadas e comparações desfavoráveis.

NOTAS

55. Na apresentação dos resultados, demonstrar a evolução de cada resultado pelo menos nos últimos três ciclos de avaliação ou planejamento.
56. Informar, para cada indicador, se ele é utilizado para avaliar a implementação de estratégias ou desempenho de processos.
57. 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.
58. Devem ser apresentados os referenciais comparativos pertinentes identificados, compatíveis com os critérios descritos em 1.3.b, e os níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas mencionados no perfil.
59. 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.
60. 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

Este Item aborda os resultados relativos à sociedade, incluindo os referentes à responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento social.

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

a) Desempenho relativo à sociedade: Apresentar os resultados dos principais *indicadores* relativos à sociedade, incluindo os relativos à responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento social. Estratificar os resultados por instalações ou por comunidade, quando aplicável.

- ▶ Incluir os níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, assim como os referenciais comparativos pertinentes.
- ▶ Explicar resumidamente os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas, níveis atuais de desempenho abaixo do esperado pelas partes interessadas e comparações desfavoráveis.

NOTAS

61. Na apresentação dos resultados, demonstrar a evolução de cada resultado pelo menos nos últimos três ciclos de avaliação ou planejamento.
62. Informar, para cada indicador, se ele é utilizado para avaliar a implementação de estratégias ou desempenho de processos.
63. 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.
64. Devem ser apresentados os referenciais comparativos pertinentes identificados, compatíveis com os critérios descritos em 1.3.b, e os níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas mencionados no perfil.
65. 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.
66. Requisitos do Item cujos resultados não forem apresentados são considerados, para efeito de candidatura, de modo idêntico a resultados com tendências adversas/comparações desfavoráveis.

40
Pontos

8.4. Resultados relativos às pessoas

Este Item aborda os resultados relativos às pessoas, incluindo os referentes aos sistemas de trabalho, à capacitação e desenvolvimento, e à qualidade de vida, e os referentes à liderança de pessoas e de promoção da cultura da excelência.

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

- a) Desempenho relativo às pessoas:** 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 os níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, assim como os referenciais comparativos pertinentes.
 - ▶ Explicar resumidamente os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas, níveis atuais de desempenho abaixo do esperado pelas partes interessadas e comparações desfavoráveis.

NOTAS

67. Na apresentação dos resultados, demonstrar a evolução de cada resultado pelo menos nos últimos três ciclos de avaliação ou planejamento.
68. Informar, para cada indicador, se ele é utilizado para avaliar a implementação de estratégias ou desempenho de processos.
69. 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.
70. Devem ser apresentados os referenciais comparativos pertinentes identificados, compatíveis com os critérios descritos em 1.3.b, e os níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas mencionados no perfil.
71. 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.
72. Requisitos do Item cujos resultados não forem apresentados são considerados, para efeito de candidatura, de modo idêntico a resultados com tendências adversas/comparações desfavoráveis.

40
Pontos

8.5. Resultados relativos a processos

Este Item aborda os resultados relativos ao produto e a processos principais do negócio e processos de apoio, bem como outros resultados de processos de gestão.

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

a) Desempenho relativo aos serviços/produtos e processos: Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos aos serviços/produtos e à gestão dos *processos principais do negócio* e dos *processos de apoio*.

- ▶ Incluir os níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, assim como os referenciais comparativos pertinentes.
- ▶ Explicar resumidamente os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas, níveis atuais de desempenho abaixo do esperado pelas partes interessadas e comparações desfavoráveis.

NOTAS

73. Na apresentação dos resultados, demonstrar a evolução de cada resultado pelo menos nos últimos três ciclos de avaliação ou planejamento.
74. Informar, para cada indicador, se ele é utilizado para avaliar a implementação de estratégias ou desempenho de processos.
75. 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.
76. Devem ser apresentados os referenciais comparativos pertinentes identificados, compatíveis com os critérios descritos em 1.3.b, e os níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas mencionados no perfil.
77. Também devem ser apresentados, neste Item, os resultados dos indicadores dos processos descritos nos Critérios 1, 2 e 5 se considerados relevantes.
78. 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.
79. 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 a fornecedores

20
Pontos

Este Item aborda os resultados relativos aos serviços/produtos recebidos dos fornecedores e à gestão de fornecedores.

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

- a) Desempenho relativo aos fornecedores:** Apresentar os resultados dos principais *indicadores* relativos aos produtos e serviços adquiridos e à gestão de fornecedores. Estratificar por grupos de fornecedores ou tipos de produtos/serviços adquiridos, quando aplicáveis.
- ▶ Incluir os níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, assim como os referenciais comparativos pertinentes.
 - ▶ Explicar resumidamente os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas, níveis atuais de desempenho abaixo do esperado pelas partes interessadas e comparações desfavoráveis.

NOTAS

80. Na apresentação dos resultados, demonstrar a evolução de cada resultado pelo menos nos últimos três ciclos de avaliação ou planejamento.
81. Informar, para cada indicador, se ele é utilizado para avaliar a implementação de estratégias ou desempenho de processos.
82. 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.
83. Devem ser apresentados os referenciais comparativos pertinentes identificados, compatíveis com os critérios descritos em 1.3.b, e os níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas mencionados no perfil.
84. 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.
85. Requisitos do Item cujos resultados não forem apresentados são considerados, para efeito de candidatura, de modo idêntico a resultados com tendências adversas/comparações desfavoráveis.



11. Sistema de Pontuação





11. Sistema de Pontuação

11.1. 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 proatividade, 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, processos e partes interessadas 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.

b) 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 relevantes ao longo do tempo.
- ▶ **Nível atual** – grau em que os resultados relevantes apresentados demonstram:
 - **Competitividade:** níveis de resultados comparativamente favoráveis, no mercado ou setor de atuação, evidenciados por meio de referenciais comparativos pertinentes;
 - **Atendimento a requisitos de partes interessadas:** níveis de resultados que demonstram o atendimento aos principais requisitos relacionados com necessidades e expectativas de partes interessadas.

II.2. 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:

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

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 uma das colunas: relevância, tendência, desempenho comparativo e requisitos das partes interessadas.
2. Com base nos índices encontrados em cada faixa de avaliação, executar a operação matemática, descrita a seguir:

- **Percentual encontrado para o item = R (T + DC + RPI)**

Onde: R = relevância, T = tendência, DC = Desempenho comparativo e RPI = Requisitos das partes interessadas.

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

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

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

Tabela de Pontuação dos Itens de Processos Gerenciais (Critérios 1 a 7)					
ENFOQUE (E)		APLICAÇÃO (APL)		APRENDIZADO (APR)	
<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão são inadequadas aos requisitos do item, não estão relacionadas; ou O atendimento aos requisitos do item é reativo. 	0	<ul style="list-style-type: none"> O conjunto de práticas de gestão não abrange as áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes; ou Práticas de gestão descontínuas. 	0,00	<ul style="list-style-type: none"> Não há melhorias sendo implantadas nas práticas de gestão. 	0
<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão apresentadas são adequadas para alguns requisitos do item; e O atendimento a alguns requisitos do item é proativo. 	15	<ul style="list-style-type: none"> O conjunto de práticas de gestão abrange algumas áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes; e Uso continuado de algumas das práticas de gestão apresentadas. 	0,20	<ul style="list-style-type: none"> Não há mecanismo(s) sistematizado(s) de avaliação das práticas de gestão (aprendizado); e Algumas práticas de gestão apresentam melhorias. 	6
<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão apresentadas são adequadas para muitos requisitos do item; e O atendimento a muitos requisitos do item é proativo. 	30	<ul style="list-style-type: none"> O conjunto de práticas de gestão abrange muitas áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes; e Uso continuado de muitas das práticas de gestão apresentadas. 	0,40	<ul style="list-style-type: none"> Algumas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes do aprendizado. 	12
<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão apresentadas são adequadas para a maioria dos requisitos do item; e O atendimento da maioria dos requisitos do item é proativo. 	45	<ul style="list-style-type: none"> O conjunto de práticas de gestão abrange a maioria das áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes; e Uso continuado para a maioria das práticas de gestão apresentadas. 	0,60	<ul style="list-style-type: none"> Muitas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes do aprendizado. 	18
<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão apresentadas são adequadas para quase todos os requisitos do item; e O atendimento a quase todos os requisitos do item é proativo. 	60	<ul style="list-style-type: none"> O conjunto de práticas de gestão abrange quase todas as áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes; e Uso continuado para quase todas as práticas de gestão apresentadas. 	0,80	<ul style="list-style-type: none"> A maioria das práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes do aprendizado. 	24
<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão apresentadas são adequadas para todos os requisitos do item; e O atendimento a todos os requisitos do item é proativo. 	70	<ul style="list-style-type: none"> O conjunto de práticas de gestão abrange todas as áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes; e Uso continuado para todas as práticas de gestão apresentadas. 	1,00	<ul style="list-style-type: none"> Quase todas as práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes do aprendizado. 	30

(1) Equivalência da escala: “alguns” (>0 e ≤25%); “muitos”(>25 e ≤50%); “maioria” (>50 e ≤75%); “quase todos” (>75 e <100%); “todos” (=100%).

(2) O valor zero em “Enfoque (E)”, implica em um valor igualmente zero em “Aplicação (APL)” e “Aprendizado (APR)”.

(3) O valor zero em “Aplicação (APL)”, implica em um valor igualmente zero em “Aprendizado (APR)”.

d) Tabela para o Critério 8 (resultados)

Tabela de Pontuação dos Itens de RESULTADOS ORGANIZACIONAIS (CRITÉRIO 8)							
RELEVÂNCIA (R)		TENDÊNCIA (T)		NÍVEL ATUAL (NA)			
				DESEMPENHO COMPARATIVO (DC)	REQUISITOS DAS PARTES INTERESSADAS (RPI)		
• Não foram apresentados resultados relevantes.	0	• Tendências desfavoráveis para todos os resultados apresentados; ou • Impossibilidade de avaliação.	0,00	• Informações comparativas irrelevantes ou não apresentadas; ou • Desempenho inferior em todas as comparações apresentadas.	0,00	• Requisitos das partes interessadas não são apresentados; ou • Nenhum dos requisitos das partes interessadas apresentados é atendido.	0,00
• Apresenta alguns resultados relevantes.	20	• Tendências favoráveis em alguns resultados relevantes apresentados.	0,10	• Desempenho similar ou superior ao das informações comparativas pertinentes para alguns resultados relevantes apresentados.	0,04	• Alguns dos requisitos das partes interessadas são apresentados e atendidos.	0,04
• Apresenta muitos resultados relevantes.	40	• Tendências favoráveis em muitos resultados relevantes apresentados.	0,25	• Desempenho similar ou superior ao das informações comparativas pertinentes para muitos resultados relevantes apresentados.	0,08	• Muitos dos requisitos das partes interessadas são apresentados e atendidos.	0,08
• Apresenta a maioria dos resultados relevantes.	60	• Tendências favoráveis na maioria dos resultados relevantes apresentados.	0,40	• Desempenho similar ou superior ao das informações comparativas pertinentes para a maioria dos resultados relevantes apresentados.	0,12	• A maioria dos requisitos das partes interessadas são apresentados e atendidos.	0,12
• Apresenta quase todos os resultados relevantes.	80	• Tendências favoráveis em quase todos os resultados relevantes apresentados.	0,50	• Desempenho similar ou superior ao das informações comparativas pertinentes para quase todos os resultados relevantes apresentados.	0,16	• Quase todos os requisitos das partes interessadas são apresentados e atendidos.	0,16
• Apresenta todos os resultados relevantes.	100	• Tendências favoráveis em todos os resultados relevantes apresentados.	0,60	• Desempenho similar ou superior ao das informações comparativas pertinentes para quase todos os resultados relevantes apresentados; e • A organização é referencial de excelência do setor de transporte e trânsito em alguns resultados relevantes apresentados.	0,20	• Todos os requisitos das partes interessadas são apresentados e atendidos.	0,20

(1) Equivalência da escala: “alguns” (>0 e ≤25%); “muitos”(>25 e ≤50%); “maioria” (>50 e ≤75%); “quase todos” (>75 e <100%); “todos” (=100%).
 (2) O valor zero em “Relevância (R)”, implica em um valor igualmente zero em “Tendência (T)” e “Nível Atual (NA)”.
 (3) Para avaliar os fatores “Tendência (T)” e “Nível Atual (NA)” considerar somente resultados relevantes apresentados.
 (4) Para avaliar o subfator “Desempenho Comparativo (DC)” considerar somente os resultados relevantes apresentados que podem ser comparados.
 (5) Para avaliar o subfator “Requisitos das Partes Interessadas (RPI)” considerar os resultados relevantes apresentados que possam representar quantitativamente os requisitos das partes interessadas, apresentados no perfil da organização.

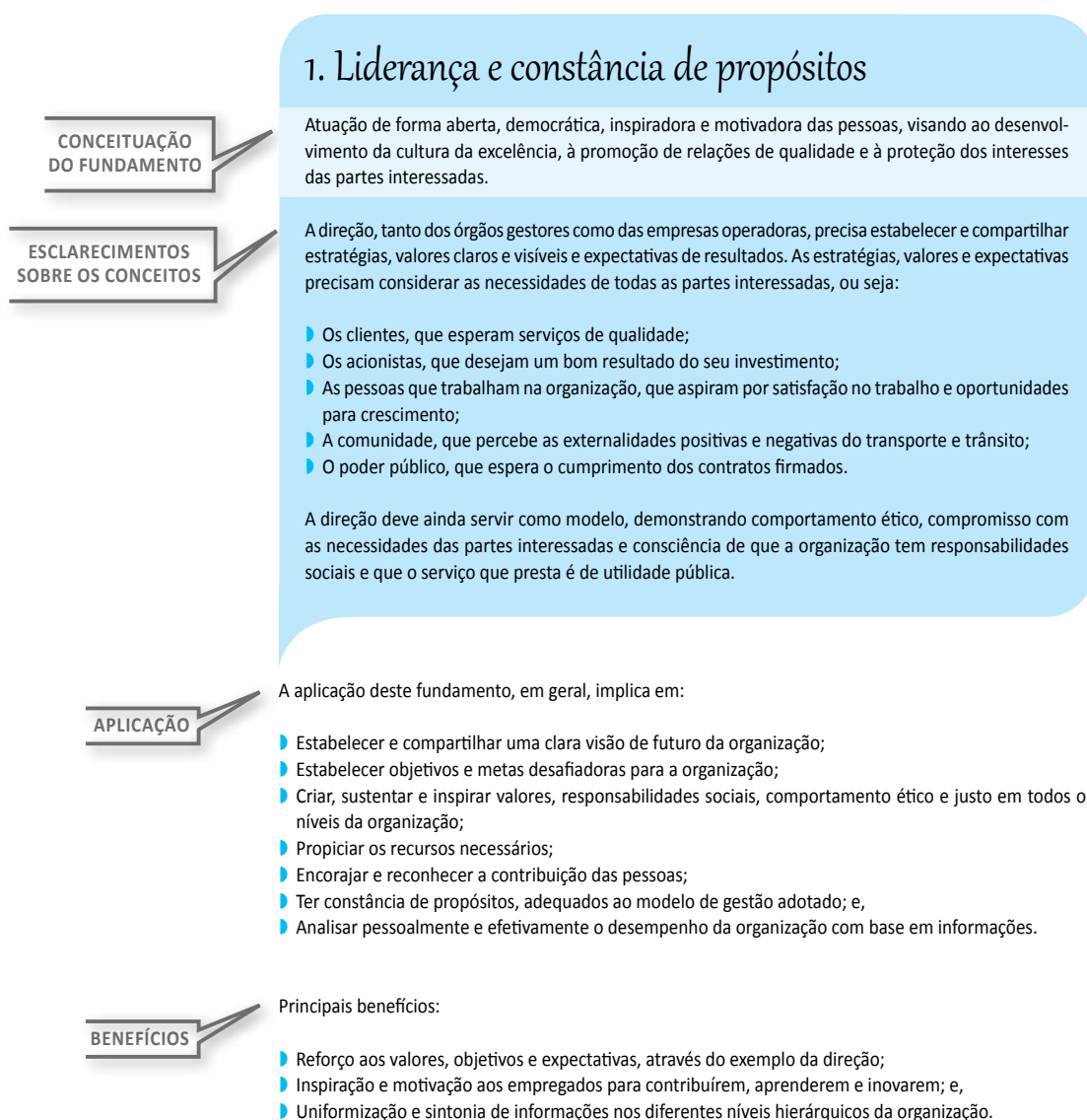


III. Fundamentos da Excelência em Gestão

III. Fundamentos da Excelência em Gestão

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 o 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, além 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:

- ▶ Continuidade das atividades da organização e crescimento sustentado; e,
- ▶ Agilidade e flexibilidade da organização em antecipar e responder às novas exigências.

4. Ação proativa 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 proatividade 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. Foco 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, etc.).

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:

- Redução dos impactos ambientais e sociais negativos decorrentes de sua atividade;
- 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.

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.



IV. Adesão ao Programa



IV. Adesão ao Programa

A adesão consiste no estabelecimento de um compromisso formal de melhoria do sistema de gestão e, em consequência, dos resultados da organização aderente, com base nos critérios do Prêmio. A adesão tem validade por um ciclo e não implica em qualquer compromisso em candidatar-se.

IV.1. Processo de adesão

A adesão é formalizada, em qualquer momento do ciclo, por meio da assinatura conjunta do TERMO DE ADESÃO entre a organização e a ANTP. Por meio deste documento, a organização, empenhada na melhoria do seu desempenho, 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 sua autoavaliação que consiste, essencialmente, na comparação de suas práticas de gestão e resultados com os Critérios do Prêmio;
- ▶ Desenvolver e implantar um programa de melhoria, com foco em todas as partes interessadas.

No momento da assinatura do TERMO DE ADESÃO é também definido o representante da organização para os futuros contatos com a ANTP relativos a este processo. A ANTP disponibiliza então o SELO DE ADESÃO, que poderá ser utilizado pela organização em seu material promocional.



Como decorrência da autoavaliação três resultados serão obtidos:

- ▶ Uma relação de pontos de aderência, ou seja, práticas de gestão da organização que coincidem com os critérios do Prêmio ANTP de Qualidade e que poderão constituir-se em evidências objetivas para o relatório da gestão, caso ela decida, futuramente, candidatar-se ao Prêmio;
- ▶ Uma relação de oportunidades para melhoria, ou seja, aspectos previstos 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 por meio da pontuação obtida.

Com base nos resultados da autoavaliação a organização aderente elabora e implementa seus planos de melhoria.

Visando facilitar a materialização dos compromissos assumidos pelas organizações aderentes a ANTP desenvolve um conjunto sequencial de atividades de mobilização, capacitação e apoio, em diferentes regiões do país, a seguir discriminadas:

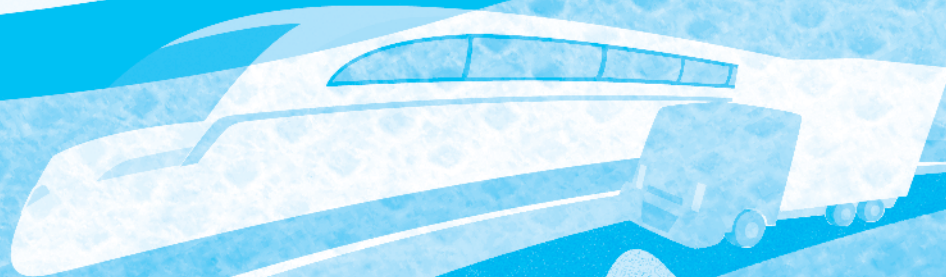
- a) Workshop para a direção, em cidades polo, evento em que são apresentados os recursos e metodologia do Programa e é estabelecido, de comum acordo, o cronograma das atividades de apoio às organizações que formalizarem sua adesão. Nos locais onde houver interesse da direção das organizações participantes será realizado um módulo complementar do workshop, exclusivo para os dirigentes, durante o qual os mesmos poderão realizar a autoavaliação de suas organizações com o apoio da equipe técnica da ANTP.
- b) Treinamento de Interpretação dos Critérios - TIC, curso que objetiva capacitar profissionais para a correta interpretação dos Critérios do Prêmio, elaboração de planos de melhoria e prática da autoavaliação. Todas as organizações aderentes terão duas vagas gratuitas neste treinamento.
Caso deseje, a organização aderente poderá, como complemento, solicitar apoio técnico para a realização da autoavaliação e desenvolvimento de planos de melhoria. Este apoio será prestado por equipe de consultores credenciada pela ANTP, com custos padronizados e pré-definidos. Os custos decorrentes serão de responsabilidade da organização solicitante.
- c) Treinamento de Elaboração de Relatório da Gestão – TRG, curso que tem por objetivo capacitar profissionais para a elaboração do Relatório da Gestão e preparação da documentação necessária à formalização de candidatura ao Prêmio. Aborda também os erros mais comuns nos relatórios e suas implicações na pontuação.

A organização ao final destas etapas poderá decidir ou não por candidatar-se ao Prêmio. Caso decida estará optando pelo sistema de reconhecimento descrito no capítulo “Candidatura ao Prêmio ANTP de Qualidade”.

IV.2. Recursos para apoio às organizações

O conjunto de recursos de apoio disponibilizados pela ANTP está sumarizado a seguir:

RECURSO	FINALIDADE / CONTEÚDO	COMO OBTER
Critérios para avaliação e diagnóstico da gestão 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 www.premioantpdequalidade.org . 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 www.premioantpdequalidade.org
Livreto Programa Prêmio ANTP de Qualidade 2015.	Descreve o programa, seus objetivos, abordagem e recursos.	Versão gratuita no portal www.premioantpdequalidade.org
Relatório das vencedoras.	Relatórios da gestão de organizações vencedoras, que contêm suas práticas de gestão e resultados e são disponibilizados por essas organizações, num gesto de cooperação com o setor de transporte e trânsito.	Disponibilizado a aderentes que tenham realizado a autoavaliação.
Workshops regionais com lideranças de organizações.	Realizados para mobilizar as organizações do setor, apresentam recursos, benefícios e forma de adesão ao Programa.	Programação (cidades e datas) na Secretaria do Prêmio ANTP de Qualidade.
Treinamento de Interpretação dos Critérios-TIC.	Capacita profissionais para a interpretação dos critérios, realização da autoavaliação e elaboração de planos de melhoria.	Programação definida durante os Workshops Regionais.
Treinamento de Elaboração de Relatório da Gestão-TRG.	Capacita profissionais para a elaboração dos documentos necessários à formalização de candidatura ao Prêmio.	Programação definida durante os Workshops Regionais.
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 www.premioantpdequalidade.org
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 www.premioantpdequalidade.org
Relação de consultores credenciados.	Disponibiliza profissionais experientes para apoiar a autoavaliação e elaboração do plano de ação.	Nomes e contatos no portal www.premioantpdequalidade.org



V. Candidatura ao Prêmio ANTP de Qualidade



V. 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.

Em cada um de seus nove ciclos já realizados 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.

V.1. Quem pode se candidatar

Podem candidatar-se ao Prêmio ANTP de Qualidade organizações de transporte urbano 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/ou metropolitanas;**
- 3. Operadoras rodoviárias urbanas e/ou metropolitanas;**
- 4. Operadoras rodoviárias de média e longa distância; e,**
- 5. Operadoras de serviços de fretamento.**

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 reconhecidas com o Troféu Ouro por dois ciclos sucessivos poderão, no primeiro ciclo subsequente, ser reconhecidas com o troféu Referencial de Excelência, desde que se candidatem e obtenham níveis similares ou superiores de pontuação. Por níveis similares se entende uma faixa equivalente à média da pontuação obtida nos dois ciclos em que foi premiada com o Troféu Ouro \pm 5%. Caso atinjam níveis inferiores, mas dentro da faixa do Troféu Ouro para o ciclo, poderão voltar a ser reconhecidas com o mesmo.

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.

V.2. Formalização da candidatura

O primeiro passo para a candidatura é a elaboração do Relatório da Gestão, 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 direção;
- b) Documento comprobatório de pagamento de taxa de inscrição;
- c) Formulário de inscrição preenchido e assinado (vide Item VI.5);
- d) Seis cópias do Relatório da Gestão (vide Item VI.1);
- e) Resultados da autoavaliação (vide Item VI.6).
- f) Certidões negativas, dentro do prazo de validade
 - Certificado de Regularidade de Situação junto ao FGTS.
 - Certidão CONJUNTA expedida pela Receita Federal do Brasil e Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional.
 - Certidão Negativa de Débitos junto ao INSS.

Taxa de inscrição

Para efetivar a inscrição cobra-se uma taxa, variável conforme o porte da candidata, que deverá 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 da Gestão e com a elaboração do relatório de realimentação, por meio do qual os examinadores fornecem retorno detalhado à candidata sobre seus pontos fortes e suas oportunidades de melhoria.

TAXA DE INSCRIÇÃO PARA O CICLO 2013/2015	
Nº DE EMPREGADOS DA CANDIDATA	TAXA DE INSCRIÇÃO
Até 200	R\$ 4.000,00
De 201 a 500	R\$ 4.500,00
Acima de 500	R\$ 5.000,00

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 27 de março de 2015. Serão consideradas inscritas todas as organizações que, até às 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.

V.3. Premiação

Serão reconhecidas com o Prêmio ANTP de Qualidade todas as organizações que ultrapassarem a pontuação mínima estabelecida para cada ciclo, atribuindo-se os Troféus Ouro, Prata e Bronze conforme o grau de aderência aos critérios do Prêmio e resultados obtidos na satisfação do conjunto de partes interessadas.

Receberão ainda o Troféu Referencial de Excelência todas as organizações que atenderem aos requisitos para este reconhecimento: recebimento do Troféu Ouro em dois ciclos sucessivos e pontuação em níveis similares ou superiores no primeiro ciclo subsequente à segunda premiação.



A ANTP disponibiliza o selo de vencedor de acordo com o nível da premiação, que poderá ser utilizado pela organização em seu material promocional.



V.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.

V.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.

V.6. Etapas do processo de avaliação das candidaturas

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

1. Análise individual dos relatórios de inscrição pela banca examinadora;
2. Reunião de consenso entre os membros da banca examinadora de cada candidata;
3. Realização das visitas técnicas;
4. Avaliação final pela banca de juízes; e,
5. Cerimônia de premiação.

V.7. Calendário

DATAS	ETAPAS DO PROCESSO
27 de março de 2015	Data limite para inscrição ao Prêmio
Abril a maio de 2015	Análise individual dos relatórios da gestão
Junho de 2015	Reuniões de consenso
Julho e agosto de 2015	Visitas técnicas
Setembro de 2015	Avaliação final
Outubro de 2015	Cerimônia de premiação

Análise dos relatórios da gestão

Os relatórios da gestão 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.

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 da gestão, 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 elaborados pela Banca Examinadora, 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 20º Congresso da ANTP, em outubro de 2015.



VI. Instruções para Inscrição



VI. Instruções para Inscrição

VI.1. Relatório da gestão

Objetivo e conteúdo

O objetivo do relatório da gestão 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 da gestão 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 VI.2);
- ▶ Descrição das práticas de gestão e resultados (vide Item VI.3);
- ▶ Relação das instalações (vide Item VI.4).

Formato e limite de páginas

Para assegurar igualdade de condições entre as candidatas, a quantidade de informação no relatório da gestão 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. As informações existentes em tabelas podem estar em fonte inferior a 12, mas deverão ser legíveis. 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 da gestão 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 da gestão cópias de mídias 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.

VI.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:

- ▶ Natureza das atividades (serviços fornecidos);
- ▶ Forma de atuação (autarquia, administração direta, empresa de capital aberto, empresa de capital fechado, etc.);
- ▶ As principais áreas em que opera (cidades, regiões etc.);
- ▶ O porte (por exemplo: frota, n.º de passageiros transportados/dia útil, população da área atendida etc.);
- ▶ Os principais processos;
- ▶ Os principais equipamentos e tecnologias utilizados.

2. Identificação e necessidades das partes interessadas:

Descrição sucinta, na forma de quadro, das principais partes interessadas, contendo as colunas:

- ▶ Denominação da parte interessada, incluindo segmentações, quando aplicável (Exemplo: para a parte interessada “clientes” as empresas operadores podem considerar, se aplicável, o poder concedente, o órgão gestor e os clientes usuários dos serviços. Usuários podem, eventualmente, ser segmentados em usuários de serviços seletivos e usuários de serviços comuns);
- ▶ Principais necessidades e expectativas de cada parte interessada e/ou segmentação, quando aplicável.

3. Detalhes de partes interessadas específicas:

Informar, caso integrem o quadro de partes interessadas, e na denominação utilizada pela organização, os seguintes detalhes:

- ▶ Sócios, mantenedores ou instituidores: composição da sociedade ou identificação de mantenedores ou instituidores;
- ▶ Fornecedores: principais fornecedores; principais materiais, equipamentos e serviços fornecidos e as respectivas quantidades de fornecedores;
- ▶ Sociedade: principais órgãos reguladores; principais comunidades com as quais a organização se relaciona; principais impactos negativos potenciais que os serviços/ produtos, processos e instalações podem causar;
- ▶ Força de trabalho: perfil da força de trabalho (quantidade, escolaridade, formação, regime jurídico de vínculo e nível de sindicalização).

4. 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.

5. Histórico da melhoria da gestão:

Descrição sucinta, na forma de quadro ou linha do tempo, das principais metodologias e/ou sistemas de gestão implantados, bem com as respectivas datas de implantação. Por exemplo: sistemas de gestão normalizados (ISO 9001, ISO 14001, outros), autoavaliação por modelos de excelência (Prêmio ANTP de Qualidade, Prêmios Estaduais, outros), metodologias de melhoria de processos e de ambiente de trabalho.

6. Organograma:

- ▶ Composição nominal da direção.

VI.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.1, 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 importante apresentar exemplos de melhorias decorrentes do processo de refinamento dos métodos.

Na medida do possível, as informações devem ser apresentadas separadas por alínea (a, b, c, d, e) para cada um dos Itens do Prêmio ANTP de Qualidade. Os examinadores são orientados a buscar as informações em qualquer ponto do relatório da gestão. 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: 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;
- ▶ Competitividade: nível de desempenho em relação aos Referenciais Comparativos - RC pertinentes;
- ▶ Atendimento a Requisitos de Partes Interessadas - RPI: grau de atendimento aos requisitos das mesmas.

Na figura 3 abaixo é apresentado, a título de exemplo, um dos indicadores que uma organização poderia apresentar em resposta ao Item 8.5.

Fator de cumprimento de viagens (viagens realizadas / programadas)

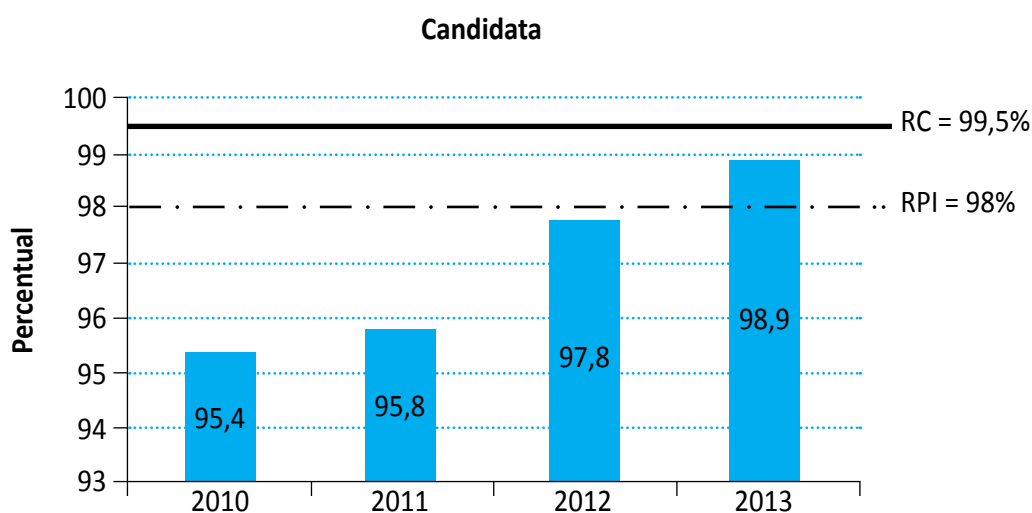


Figura 3 – Fator de cumprimento de viagens

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 trabalharem 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 relatadas 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.

Na eventualidade de algum indicador não mais apresentar tendência de melhoria nos últimos três períodos de medição, por ter atingido nível que seja referencial de excelência e atenda aos requisitos de partes interessadas, informar esta condição.

VI.4. Relação de instalações

Deve ser preenchido o formulário abaixo:

ENDEREÇOS DAS INSTALAÇÕES DA CANDIDATA	PERCENTUAL DA FORÇA DE TRABALHO ALOCADA NA INSTALAÇÃO	ATIVIDADES EXERCIDAS NA INSTALAÇÃO

VI.5. Formulário de inscrição

FORMULÁRIO DE INSCRIÇÃO

1. Candidata

Nome da candidata		
Endereço		
CNPJ		
WEBSITE		
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 metro-ferroviária urbana e/ou metropolitana
- Operadora de serviços de fretamento

7. Documentação anexa de inscrição

- Seis cópias do relatório da gestão
- Documento comprobatório de pagamento
- Carta de encaminhamento
- Resultados da autoavaliação
- Certidões negativas

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 com o poder público

13. Aceitação dos termos e condições

Concordamos que o Relatório da Gestão seja analisado criticamente por membros da banca examinadora. Durante a Visita Técnica concordamos em disponibilizar as informações necessárias para complementar a avaliação e em arcar com os custos de deslocamento e hospedagem dos examinadores responsáveis pela mesma.

Data: _____ / _____ / _____

Assinatura do executivo ou dirigente responsável

Instruções para preenchimento do formulário de inscrição

O formulário de inscrição deve ser preenchido com todas as informações solicitadas. A candidata poderá efetuar o download do formulário a partir do portal da ANTP.

ITEM 1 **Candidata** - Informar a razão social, o CNPJ, WEBSITE 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.

VI.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 da gestão 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 do Prêmio no endereço eletrônico www.premioantpdequalidade.org.

FORMULÁRIO RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO

ITENS	PONTUAÇÃO MÁXIMA	PERCENTUAL	NÚMERO DE PONTOS
1. Liderança			
1.1. Governança corporativa	15		
1.2. Exercício da liderança	15		
1.3. Análise do desempenho da organização	15		
2. Estratégias e planos			
2.1. Formulação de estratégias	20		
2.2. Implementação das estratégias	20		
3. Clientes			
3.1. Imagem e conhecimento de mercado	20		
3.2. Relacionamento com clientes	20		
4. Sociedade			
4.1. Responsabilidade socioambiental	15		
4.2. Desenvolvimento social	15		
5. Informações e conhecimento			
5.1. Informações da organização	20		
5.2. Ativos intangíveis e conhecimento organizacional	20		
6. Pessoas			
6.1. Sistemas de trabalho	15		
6.2. Capacitação e desenvolvimento	15		
6.3. Qualidade de vida	10		
7. Processos			
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		
8. Resultados			
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 relativos a processos	40		
8.6. Resultados relativos a fornecedores	20		
Total	500		



Glossário



Glossário⁴

- ▶ **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 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, 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.


⁴ 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. 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.

- ▶ **Liderança** – Habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.
- ▶ **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 direção.
- ▶ **Práticas de gestão** – Processo gerencial como efetivamente implementado pela organização.
- ▶ **Proatividade** – 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** – Processos que, com suas operações, agregam valor diretamente para os clientes. Estão envolvidos na geração do produto e na sua venda e transferência para o cliente, bem como na assistência após a venda e disposição final. São também conhecidos como processos-fim, processos primários ou processos finalísticos.
- ▶ **Processos de apoio** – Processos que sustentam, com suas operações, os processos principais do negócio e a si mesmos, fornecendo bens e serviços.
- ▶ **Processos gerenciais (ou processos de gestão)** – Processos de natureza gerencial, não operacional; processos requeridos nos 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 comparativo pertinente** – Informação quantitativa considerada como uma referência apropriada para permitir avaliar o nível de competitividade superior de um resultado alcançado, no mercado ou no setor de atuação, considerando-se as estratégias da organização.
- ▶ **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).
- ▶ **Requisito de parte interessada** – Tradução mensurável de necessidade ou expectativa, implícita ou explícita, de parte interessada.
- ▶ **Risco** – Combinação da probabilidade de ocorrência e da(s) consequência(s) de um determinado evento não desejado.
- ▶ **Risco empresarial** – Risco 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. O risco empresarial pode ser classificado em razão de sua origem ou tipo, como por exemplo, risco de saúde e segurança, risco ambiental, risco financeiro, risco legal, risco do negócio, risco tecnológico, risco operacional, risco regulatório, 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 Transportes Públicos – ANTP

A ANTP é uma entidade civil sem fins lucrativos criada em 1977 voltada para o desenvolvimento de mobilidade urbana social, econômica e ambientalmente sustentável, zelosa do direito à vida e do 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.

A ANTP 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 Gestão do Prêmio ANTP de Qualidade

A gestão do Prêmio ANTP de Qualidade vem sendo realizada com o apoio das entidades abaixo:

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.

Publicou ainda o caderno técnico “Excelência na Gestão do Transporte e Trânsito”.

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: Agência Nacional de Transportes Terrestres – ANTT, Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos – NTU, Associação Brasileira das Empresas de Transporte Terrestre de Passageiros – ABRATI, Associação Nacional dos Transportadores de Turismo e Fretamento – ANTTUR, Frente Nacional de Prefeitos - FNP e Fórum Nacional de Secretários e Dirigentes Públicos de Transporte Urbano e Trânsito.

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 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.

Inserção Institucional do Prêmio ANTP de Qualidade

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 1995, 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.

A ESTRUTURA DE GESTÃO DO PRÊMIO ANTP DE QUALIDADE

GERÊNCIA EXECUTIVA DO PRÊMIO	
Coordenadora Nacional	Denise de Moura Cadete Gazzinelli Cruz
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	Andréia Lopes Catharina

COMISSÃO TÉCNICA DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE	
João Batista M. Ribeiro Neto	Metrô/SP (Presidente da Comissão)
Gilberto Baú	Trensurb/ RS (Secretário executivo)
Alexandre Rocha Resende	CBTU – MetroBH/ MG
Anderson Oberdan Machado	Leblon Transporte/PR
Carlos Eduardo Scheliga	Artesp/ SP
Daniela Quirico Peron	EMTU/ SP
Denise de Moura Cadete Gazzinelli Cruz	ANTP/ ES
Hélcio Raymundo	R&B Engenharia e Arquitetura/ SP
Jackson Mattos da Rocha	Empresa Viamão/ RS
Patricia Pacheco Bertozzi	Comap Consultoria/SP
Manoel Adair dos Santos	Grupo Niff/SP
Miguel Sérgio Lima	Ceturb/ ES
Tatiana Moreira	Impacto Consultoria/SP
Valeska Peres Pinto	ANTP/ SP

BANCA EXAMINADORA DO PRÊMIO - CICLO 2011/2013

JUÍZES

Annibal Affonso Neto
Caio Marcio Becker Soares
Claudio de Senna Frederico
Lélis Marcos Teixeira
Francisco Augusto Kuribara

INSTRUTORES DA BANCA EXAMINADORA

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

EXAMINADORES SENIORES

Aldir Seifried	Leonardo Pereira da Silva
Alice Carreiro Ribeiro Lírio	Luis Francisco Tomazzi Prosdocimi
Ariovaldo Santos Maia	Maria Regina Bertolde
Carlos Eduardo Teixeira Scheliga	Mônica de Miranda Maranhão Ferreira
Cíntia Pinheiro	Myrian Santos Aguiar
Daniel Donato Daneluzzi	Neila Joelma Scalser Coimbra
Daniela Quirico Peron	Paulo Rogério da Silva Monteiro
Darci Roque de Vargas	Sérgio Antônio Ribeiro
Florêncio Absalão da Silva Filho	Silvana Carvalho Hoffmann
Helcio Raymundo	Valéria Maranhão Barreto Pereira
Jackson Matos da Rocha	

EXAMINADORES

Adriana Lima do Nascimento	Luciana Silva Fonseca
Adryana Aleksandra Marinho Nunes	Lygia Tupy Caldas Araújo
Alexandra Renata Rodrigues Domingues	Mamoru Togawa Komatsu
Aline Martins Brito	Manuela Sales de Oliveira
Álvaro Luiz Janzkovski	Marcos Leandro Padilha Saccol
Anajara Loretto Araújo	Marcos Portugal Horta
Ângela Cristina Bezerra Torres	Maria Aparecida Racanelli
Anny Kelen Gurgel de Oliveira	Maria Cristina Utzig Piovesan
Antônio Tavares Arruda	Maria José Luz Jabar
Carlos Alberto Querino e Silva	Mário Santos Custódio
Cecilia Ricci Bianco	Mariza dos Reis Martins
Claudio José Farias Fontes	Michele Alexandre Fernandes
Danielle Ferreira da Rosa	Miriam Medina Velasco
Erlton Duarte	Miriam Renata Modesto dos Santos
Etienne Unias de Vasconcelos	Nara Rejane dos Santos
Fabiene Cristina de Carvalho da Costa	Natalina Alice Couto Dimeira
Gilberto Baú	Nilton Ferreira Bittencourt Junior
Gilvânia Fernandes Quintino Torres	Paulo Renato Pereira Pires
Glaudson Bastos	Raoni Caetano de Carvalho
Gustavo Eugênio de Freitas Faria	Raphaella Santiago Alves
Holder Vieira Calvão	Rosane Lima Cordeiro
Ioneide Almeida de Menezes	Rosângela Steffen Vieira
Ivan Carlos Moura da Cunha	Sérgio Luiz Pires
Ivson Correia da Silva	Silas Roberto Pais
João Oliveira Lima Neto	Simone Taisa Schwanke
José Adriano Alves Amorim	Thais de Paula Ribeiro
José Calixto de Souza Filho	Valdir Ferreira Marinho
Juliana Costa Maranhão Valle	Valéria Ribeiro Gonçalves
Juliana de Barros Guimarães	

DIRETORIA DA ANTP

ANTP - SEDE	
Presidente	Ailton Brasiliense Pires
Superintendência	Luiz Carlos Mantovani Néspoli
Área Técnica e Comissões	Valeska Peres Pinto
Financeiro / Administrativo	Cassia Maria Terence Guimarães
Eventos	Valéria Ferreira de Aguiar

DIRETORIAS REGIONAIS	
ESCRITÓRIO BRASÍLIA Nazareno Stanislau Affonso (61) 3202-0899 antpmdt@gmail.com	REGIONAL PARANÁ (ANTP/PR) Rosangela Maria Battistella (41) 3320-3211 / (41) 3320-3171 rosangela@urbs.curitiba.pr.gov.br / rbattistella@hotmail.com
REGIONAL VITÓRIA (ANTP/ES) Denise de Moura Cadete Gazzinelli Cruz (27) 3324-6133 denise@antp.org.br	REGIONAL NORDESTE (ANTP/NE) César Cavalcanti de Oliveira (81) 3182-5609 antpne@hotmail.com.br / cesar.antp@gmail.com
REGIONAL BELO HORIZONTE (ANTP/MG) Ricardo Mendanha Ladeira (31) 3224-0906 antpmg@antp.org.br	REGIONAL NORTE (ANTP/N) Patrícia Bittencourt Tavares das Neves (91) 3201-7109 / (91) 3201-7608 pbneves@ufpa.br
REGIONAL RIO DE JANEIRO (ANTP/RJ) Willian Alberto de Aquino Pereira (21) 2553-3994 sinergia@transporteideias.com.br willian@sinergiaestudos.com.br	REGIONAL CENTRO OESTE Antenor José de Pinheiro Santos perito@antenorpinheiro.com



Rua Marconi, 34 conjs. 21 e 22
CEP 01047-000 - República - São Paulo - SP
Telefone: +5511 3371-2299

Fax: 11 3253-8095
E-mail: qualidade@antp.org.br
www.premioantpdequalidade.org

Apoio Institucional



Patrocínio

