





ANIP
PRÉMIO ANTP DE
QUALIDADE
— 2017 —

MANUAL PARA INSCRIÇÃO





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 esse 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 desse 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 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 (Intermunicipais, interestaduais e internacionais) 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 setembro de 2015 a outubro/2017. 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 exami-



nadora 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 – **06 de março de 2017**.
- ▶ Data da premiação – **outubro de 2017**.

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 11º 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 Brasileira das Empresas de Transporte Terrestre de Passageiros – ABRATI, Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos – NTU e Associação Nacional dos Transportadores de Turismo e Fretamento – ANTTUR.

Apoio Financeiro – Patrocinadores: Volkswagen Caminhões e Ônibus, Shell Evolux, Michelin, Cittati Tecnologia, Transeguro Corretora de Seguros, BgmRodotec Software de Gestão para Transporte, Prodata Mobility Brasil e Neobus.



SUMÁRIO

I. CRITÉRIOS E ITENS.....	9
I.1. Estrutura de avaliação.....	11
I.2. Critérios, Itens e sua pontuação máxima.....	13
I.3. Orientação geral	14
II. SISTEMA DE PONTUAÇÃO.....	41
II.1. Fatores de pontuação	43
II.2. Procedimentos para pontuação	44
III. FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA EM GESTÃO.....	47
IV. ADESÃO AO PROGRAMA	51
IV.1. Processo de adesão.....	53
IV.2. Recursos para apoio às organizações	55
V. CANDIDATURA AO PRÊMIO ANTP DE QUALIDADE	57
V.1. Quem pode se candidatar	59
V.2. Formalização da candidatura	60
V.3. Premiação	61
V.4. Banca examinadora	61
V.5. Confidencialidade.....	61
V.6. Etapas do processo de avaliação das candidaturas	62
V.7. Calendário	62
VI. INSTRUÇÕES PARA INSCRIÇÃO.....	65
VI.1. Relatório da gestão	67
VI.2. Perfil da candidata.....	68
VI.3. Descrição das práticas de gestão	69
VI.4. Relação de instalações.....	72
VI.5. Formulário de inscrição	73
VI.6. Resultados da autoavaliação	77
GLOSSÁRIO.....	81
A ANTP E A ESTRUTURA DE GESTÃO DO PRÊMIO	89

I. CRITÉRIOS E ITENS





I. CRITÉRIOS E ITENS

I.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 esses resultados. Esses aspectos estão organizados numa estrutura sistêmica de 23 Itens, agrupados em oito critérios. São avaliados com base no perfil de cada organização, considerando seu ambiente, conjuntura, relacionamentos e desafios.



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 PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*)¹.

Um primeiro nível de detalhamento das questões abordadas em cada critério pode ser observado na figura 2.

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

RESUMO DAS QUESTÕES ABORDADAS POR CRITÉRIO

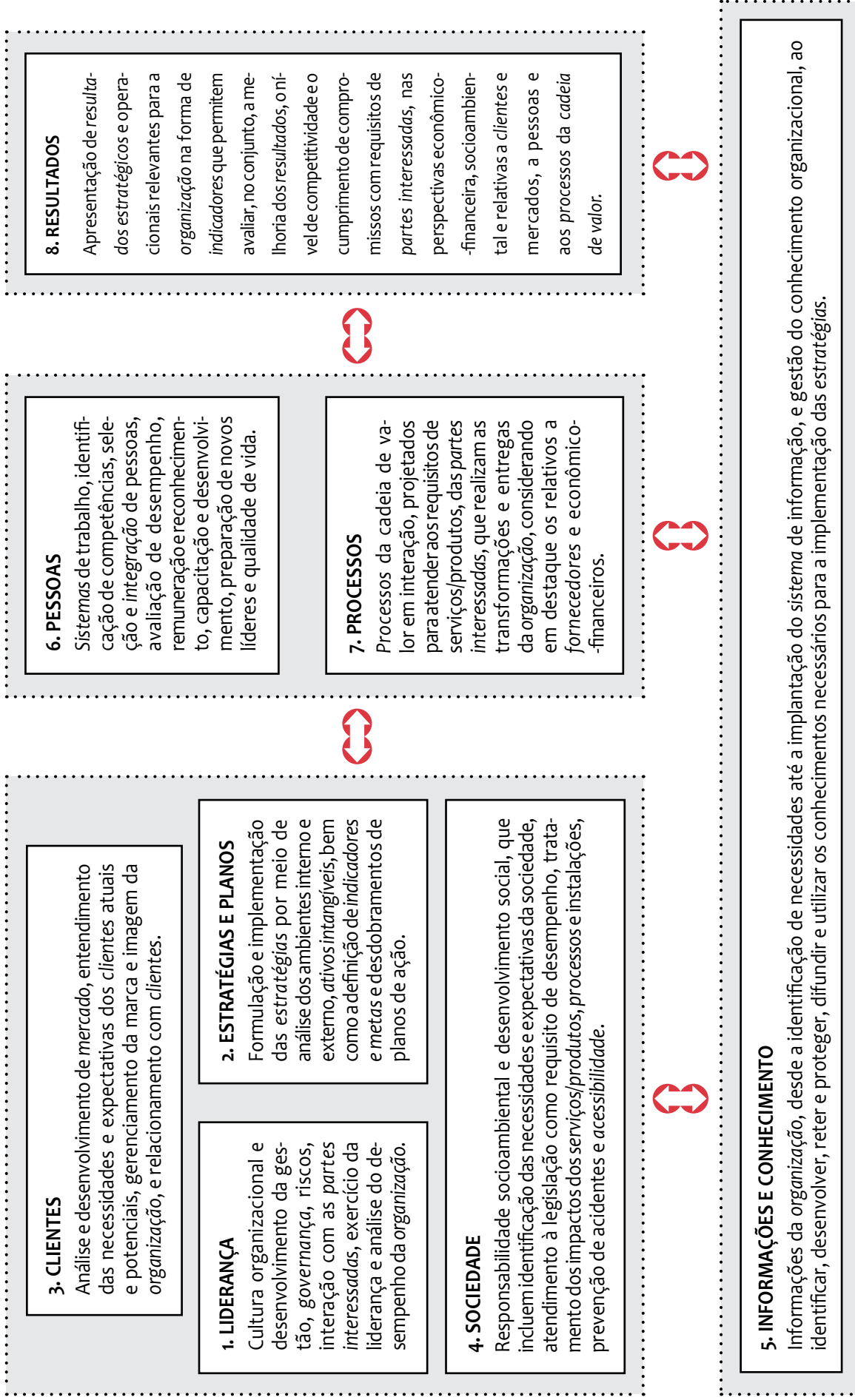


Figura 2 – Resumo das questões abordadas por critério

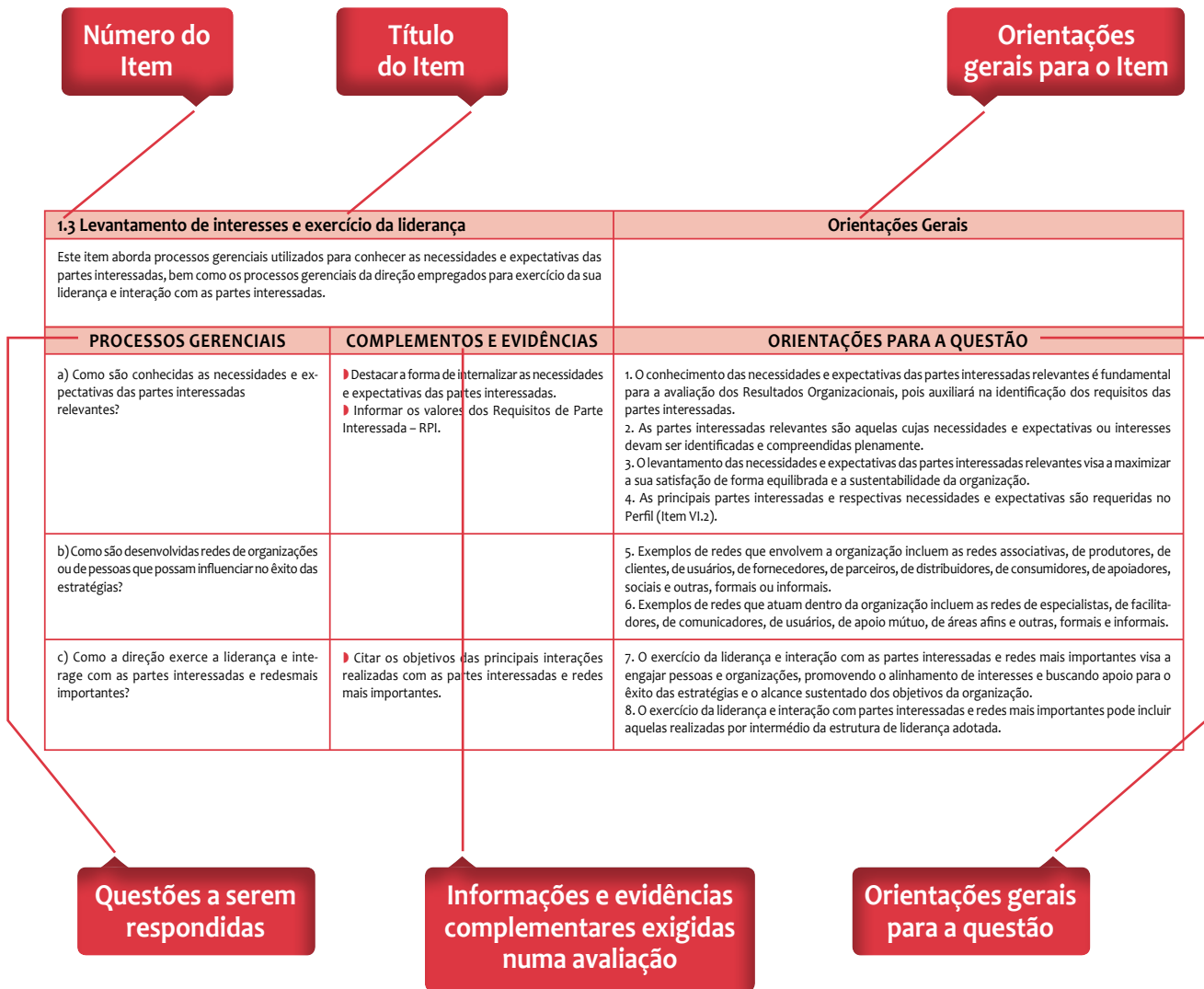
I.2. Critérios, Itens e sua pontuação máxima

CRITÉRIOS E ITENS	PONTUAÇÃO MÁXIMA
1. Liderança	55
1.1. Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão	15
1.2. Governança	10
1.3. Levantamento de interesses e exercício da liderança	15
1.4. Análise do desempenho da organização	15
2. Estratégias e planos	35
2.1. Formulação das estratégias	15
2.2. Implementação das estratégias	20
3. Clientes	40
3.1. Análise e desenvolvimento 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	25
5.1. Informações da organização	15
5.2. Conhecimento da organização	10
6. Pessoas	45
6.1. Sistemas de trabalho	15
6.2. Capacitação e desenvolvimento	15
6.3. Qualidade de vida	15
7. Processos	50
7.1. Processos da cadeia de valor	20
7.2. Processos relativos a fornecedores	10
7.3. Processos econômico-financeiros	20
8. Resultados	220
8.1. Econômico-financeiros	50
8.2. Sociais e ambientais	35
8.3. Relativos aos clientes e ao mercado	50
8.4. Relativos às pessoas	35
8.5. Resultados relativos aos processos	50
Total de pontos	500

I.3. Orientação geral

Apresentação

Os oito Critérios e 23 Itens do Prêmio ANTP de Qualidade 2017 são apresentados neste Manual obedecendo à formatação abaixo:



GLOSSÁRIO

Os principais termos técnicos utilizados no capítulo I.4 deste Manual (Critérios para avaliação e diagnóstico) estão definidos no Glossário (página 83). Para facilidade do leitor estão grafados em itálico nos textos dos Critérios e Itens apresentados neste 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 8.5) solicitam a apresentação dos resultados, níveis de desempenho esperados pelas partes interessadas, 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);
- ▶ A continuidade (início de uso e periodicidade); e,
- ▶ A integração (grau em que as práticas de gestão da organização apresentam coerência e inter-relacionamento entre as áreas).

Em alguns casos, as perguntas dos Itens relativos aos processos gerenciais podem vir acompanhadas de pedidos de informações complementares (coluna “Complementos e Evidências” das tabelas do Item I.4). 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, conforme ilustrado na figura 3, são solicitadas explicitamente no marcador 1.1.f. 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).

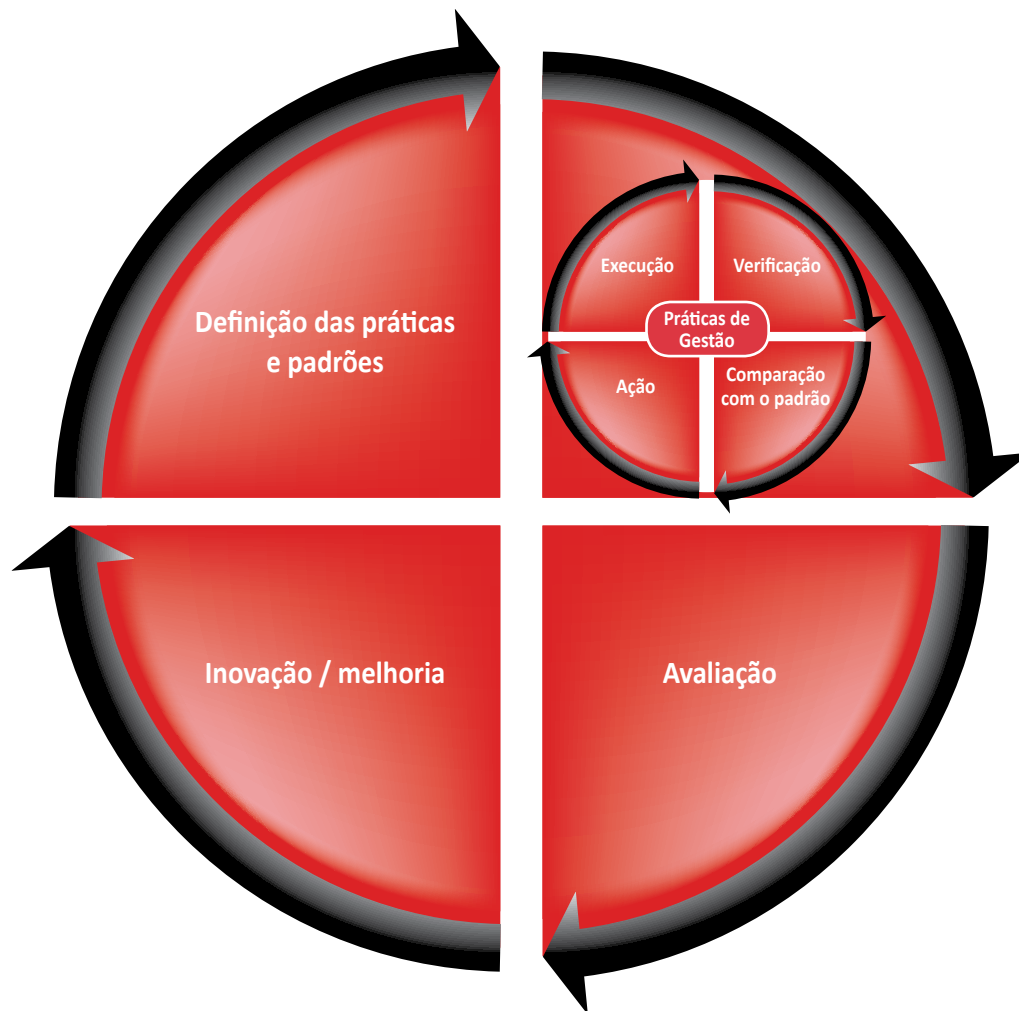


Figura 3 – Diagrama da gestão

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 melhoria. 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 tendência³. 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).

1. Liderança

1.1 Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão		Orientações Gerais	
Este item aborda processos gerenciais utilizados para estabelecer valores e princípios organizacionais e padrões de conduta, estabelecer padrões, controlar e melhorar processos gerenciais, para obter e utilizar as melhores práticas de gestão.		ORIENTAÇÕES PARA A QUESTÃO	
PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS E EVIDÊNCIAS		
a) Como são estabelecidos os valores e princípios organizacionais?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Apresentar os valores e os princípios organizacionais. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os valores e princípios abrangem aqueles necessários à promoção da excelência, à criação de valor para todas as partes interessadas e ao desenvolvimento sustentável. 2. A apresentação dos valores e princípios organizacionais inclui, por exemplo, as declarações de missão, visão, credos e outras categorias de princípios porventura existentes. 	
b) Como os principais elementos da cultura organizacional são identificados?		<ol style="list-style-type: none"> 3. Os elementos da cultura podem abranger comportamentos, pressupostos, preceitos, símbolos utilizados, formas de organização do trabalho, rituais, códigos ou formas de comunicação verbal ou escrita, linguagem empregada e outros, atuantes na organização. 4. A identificação dos principais elementos da cultura organizacional é importante para orientar a comunicação institucional na indução de mudanças culturais importantes. 	
c) Como a organização busca assegurar um relacionamento ético no ambiente em que opera?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Apresentar os canais de comunicação disponíveis para receber reclamações, denúncias e sugestões relativas à conduta, envolvendo a organização. ▶ Citar os códigos de conduta emitidos. 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Os padrões de conduta, constantes no código de conduta, devem abranger os principais processos e relacionamentos em que há risco de ocorrência de assédio não ético, corrupção e fraudes. 6. Os interlocutores que estão envolvidos nas questões éticas, abrangem partes interessadas, redes importantes, concorrentes e outros interlocutores com os quais a organização precisa se relacionar. 	
d) Como são comunicados os valores e princípios organizacionais, padrões de conduta, estratégias, objetivos e metas à força de trabalho e a outros públicos, alvos da comunicação?		<ol style="list-style-type: none"> 7. Os outros públicos mencionados nessa questão abrangem partes interessadas e redes importantes, podendo ser ou não aplicável, conforme o tema comunicado. 	
e) Como são estabelecidos os principais padrões para os processos gerenciais e como é verificado o seu cumprimento?		<ol style="list-style-type: none"> 8. Os padrões para os processos gerenciais, também chamados de padrões gerenciais, determinam o funcionamento das práticas de gestão adotadas pela organização, para atender aos processos gerenciais requeridos. 9. A verificação do cumprimento dos padrões gerenciais faz parte do ciclo de controle, que integra o PDCL preconizado pelo Diagrama da Gestão (Item 1.3). 	
f) Como os processos gerenciais são aperfeiçoados?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Destacar como são obtidas e utilizadas as informações sobre boas práticas de gestão de organizações de referência. 	<ol style="list-style-type: none"> 10. O aperfeiçoamento dos processos gerenciais faz parte do ciclo de aprendizado que integra o PDCL preconizado pelo Diagrama da Gestão. 	

1.2 Governança		Orientações Gerais	
Este item aborda processos gerenciais referentes a gerenciar riscos aos quais a organização está sujeita, tomar e comunicar decisões e prestar contas, pela direção, das ações e resultados alcançados.			
PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS E EVIDÊNCIAS	ORIENTAÇÕES PARA A QUESTÃO	
a) Como são identificados e tratados os riscos aos quais a organização está sujeita?	<ul style="list-style-type: none"> Apresentar os riscos aos quais a organização está sujeita. 	<ol style="list-style-type: none"> Os riscos aos quais a organização está sujeita são aqueles que ameaçam a consecução dos objetivos estratégicos e do negócio, à luz das incertezas do mercado e do setor de atuação da organização, do ambiente macroeconômico e dos próprios processos da organização. A identificação de riscos deve considerar também aqueles que possam vir a afetar as demonstrações financeiras da organização e aqueles associados a dificuldades criadas por organizações, pessoas ou redes, cujos interesses se opõem aos da organização, como, por exemplo: concorrência desleal ou hostil; organizações antiéticas ou irresponsáveis; crime organizado; fornecedores ou clientes com má-fé e outras. A forma de tratamento pode incluir a aceitação da exposição atual. 	
b) Como as principais decisões são tomadas, comunicadas aos envolvidos e implementadas?		<ol style="list-style-type: none"> A tomada de decisão abrange os métodos coordenados para deliberar e decidir direções a seguir e ações a realizar, desde o nível de governança até o nível operacional, em alinhamento às estratégias e objetivos da organização. A implementação das decisões inclui as formas de organizar as ações necessárias e de seu acompanhamento. 	
c) Como a direção presta contas das suas ações e resultados alcançados aos controladores da organização?	<ul style="list-style-type: none"> Destacar a forma utilizada para assegurar a autenticidade e suficiência das informações relativas à prestação de contas; Destacar os métodos utilizados para controlar os atos da direção. 	<ol style="list-style-type: none"> A composição nominal da direção da organização, incluindo as principais lideranças, é requerida no Perfil (Item VI.2). O controle sobre os atos da direção visa a verificar se esses estão ocorrendo de acordo com limites de delegação, pré-estabelecidos em estatutos, contratos de gestão, definições de níveis de alçada ou documentos afins. 	

1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança		Orientações Gerais	
Este item aborda processos gerenciais utilizados para conhecer as necessidades e expectativas das partes interessadas, bem como os processos gerenciais da direção empregados para exercício da sua liderança e interação com as partes interessadas.			
PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS E EVIDÊNCIAS	ORIENTAÇÕES PARA A QUESTÃO	
a) Como são conhecidas as necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Destacar a forma de internalizar as necessidades e expectativas das partes interessadas. ▶ Apresentar os valores dos Requisitos de Parte Interessada – RPI. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. O conhecimento das necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes é fundamental para a avaliação dos Resultados Organizacionais, pois auxiliará na identificação dos requisitos das partes interessadas. 2. As partes interessadas relevantes são aquelas cujas necessidades e expectativas ou interesses devam ser identificadas e compreendidas plenamente. 3. O levantamento das necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes visa a maximizar a sua satisfação de forma equilibrada e a sustentabilidade da organização. 4. As principais partes interessadas e respectivas necessidades e expectativas são requeridas no Perfil (Item VI.2). 	
b) Como são desenvolvidas redes de organizações ou de pessoas que possam influenciar no êxito das estratégias?		<ol style="list-style-type: none"> 5. Exemplos de redes que envolvem a organização incluem as redes associativas, de produtores, de clientes, de usuários, de fornecedores, de parceiros, de distribuidores, de consumidores, de apoiadores, sociais e outras, formais ou informais. 6. Exemplos de redes que atuam dentro da organização incluem as redes de especialistas, de facilitadores, de comunicadores, de usuários, de apoio mútuo, de áreas afins e outras, formais e informais. 	
c) Como a direção exerce a liderança e interage com as partes interessadas e redes mais importantes?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Citar os objetivos das principais interações realizadas com as partes interessadas e redes mais importantes. 	<ol style="list-style-type: none"> 7. O exercício da liderança e interação com as partes interessadas e redes mais importantes visa a engajar pessoas e organizações, promovendo o alinhamento de interesses e buscando apoio para o êxito das estratégias e o alcance sustentado dos objetivos da organização. 8. O exercício da liderança e interação com partes interessadas e redes mais importantes pode incluir aquelas realizadas por intermédio da estrutura de liderança adotada. 	

1.4 Análise do desempenho da organização		Orientações Gerais	
<p>Este item aborda processos gerenciais utilizados para obter referenciais comparativos, analisar o desempenho operacional e estratégico da organização, em termos de alcance de metas, competitividade e de atendimento de requisitos de partes interessadas e para acompanhar a implementação das decisões decorrentes da análise.</p>			
PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS E EVIDÊNCIAS	ORIENTAÇÕES PARA A QUESTÃO	
<p>a) Como são obtidos os referenciais comparativos necessários para analisar a competitividade da organização?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Destacar os critérios utilizados para definir quais são os resultados mais importantes a serem comparados. ▶ Destacar os critérios utilizados para definir a pertinência de referenciais comparativos utilizados pela organização. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os referenciais comparativos são aqueles necessários para apoiar a análise da competitividade da organização, tanto no âmbito operacional quanto no estratégico. 2. A obtenção dos referenciais comparativos, no mercado ou setor de atuação, pode abranger a região de atuação da organização ou, quando se desejar conhecer os níveis dos melhores da classe, as regiões onde o setor é mais desenvolvido ou o mundo inteiro. 3. As fontes dos referenciais comparativos, utilizados na demonstração de resultados no Critério 8, devem ser coerentes com os critérios de definição de sua pertinência aqui informados. Na demonstração de um resultado, no Critério 8, os referenciais comparativos utilizados devem ser explicitados. 	
<p>b) Como a direção analisa o desempenho estratégico e operacional da organização?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Destacar a maneira de selecionar os indicadores e demais informações que serão utilizadas na análise do desempenho estratégico e operacional da organização; ▶ Destacar as formas de utilização de metas, de referenciais comparativos pertinentes para avaliação da competitividade, e de requisitos de partes interessadas para avaliação de compromissos. 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Na apresentação de resultados no Critério 8, que expressem os principais requisitos de partes interessadas, coerentes com as suas necessidades e expectativas mencionadas ao longo do Perfil, deve-se demonstrar que esses requisitos estejam sendo atendidos. 	
<p>c) Como é acompanhada a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da organização?</p>			

2. Estratégias e Planos

2.1 Formulação das estratégias		Orientações Gerais
<p>Este item aborda processos gerenciais utilizados para analisar o macroambiente de atuação, os ativos intangíveis e o ambiente interno para definir as estratégias e avaliar o modelo de negócio.</p>		
PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS E EVIDÊNCIAS	ORIENTAÇÕES PARA A QUESTÃO
<p>a) Como são analisadas as forças impulsoras e restritivas do ambiente externo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Destacar de que forma as redes importantes para a organização são consideradas na análise. ▶ Citar as principais informações utilizadas e as respectivas fontes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. As forças impulsoras e restritivas do ambiente externo abrangem aquelas provenientes do macroambiente, das características do setor de atuação e dos mercados de atuação. 2. As forças provenientes do macroambiente abrangem aspectos conjunturais das regiões de atuação, tais como, sociais, políticos, legais, econômicos e tecnológicos. 3. As forças provenientes do setor de atuação englobam aspectos relativos ao ambiente operacional da organização, como características dos principais concorrentes, dos formadores de opinião e forças atuantes no setor como um todo. 4. As forças provenientes dos mercados de atuação abrangem aspectos relativos à competição por clientes, oportunidades e recursos, tais como o mercado-alvo de colocação de produtos, o mercado de trabalho, o mercado financeiro e de capitais, o mercado de fornecimento, o mercado de atuação socioambiental.
<p>b) Como são identificados os ativos intangíveis mais importantes para a organização?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Destacar a maneira de desenvolver os ativos intangíveis mais importantes. ▶ Citar os ativos intangíveis mais importantes. 	
<p>c) Como são analisadas as forças impulsoras e restritivas do ambiente interno?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Destacar de que forma as informações sobre os riscos aos quais a organização está sujeita são consideradas na análise. 	<ol style="list-style-type: none"> 5. As forças impulsoras e restritivas do ambiente interno abrangem aquelas relacionadas à força de trabalho, infraestrutura, questões econômico-financeiras, processos, tecnologias, capacidades, informações e outros. Entre as forças impulsoras do ambiente interno mais importantes, encontram-se os ativos intangíveis. 6. Os riscos aos quais a organização está sujeita são geridos em 1.2a.
<p>d) Como são definidas as estratégias a serem adotadas pela organização?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Destacar de que forma os requisitos das partes interessadas são inseridos nas estratégias. ▶ Destacar a forma de avaliação das características do modelo de negócio, em consonância com a definição das estratégias. ▶ Apresentar as principais estratégias e objetivos da organização. 	<ol style="list-style-type: none"> 7. A definição das estratégias inclui a avaliação das alternativas decorrentes das análises das forças impulsoras e restritivas do ambiente externo e interno. 8. A avaliação do modelo de negócio visa a potencializar o êxito das estratégias. Pode envolver, por exemplo, a entrada e saída em negócios e mercados, o desenvolvimento de novas linhas de produtos ou sua retirada do mercado, o estabelecimento de parcerias, a reorganização dos processos da cadeia de valor, a terceirização ou internalização de atividades, mudanças no modelo comercial e outras.

2.2 Implementação das estratégias		Orientações Gerais	
Este item aborda processos gerenciais utilizados para estabelecer e desdobrar metas e planos de ação pelos processos e acompanhar a implementação dos planos de ação.			
PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS E EVIDÊNCIAS	ORIENTAÇÕES PARA A QUESTÃO	
a) Como são estabelecidas as metas de curto e longo prazos e definidos os respectivos planos de ação?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Destacar a maneira de definir os indicadores para a avaliação do êxito das estratégias. ▶ Destacar de que forma os referenciais comparativos e os requisitos de partes interessadas são utilizados para definição de metas. ▶ Apresentar os principais indicadores, suas metas e principais ações planejadas ou projetos, relativos à implementação das estratégias. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os resultados dos indicadores citados nesta questão devem ser apresentados no Critério 8, exceto os relativos aos indicadores em início de uso, que não sejam comparáveis e que não expressem requisitos de partes interessadas. 2. Os níveis de desempenho ou melhorias esperadas, que expressem os principais requisitos de partes interessadas, utilizados ou não para estabelecer metas para os indicadores de avaliação da implementação das estratégias, devem ser apresentados no Critério 8, juntamente com os indicadores pertinentes. 	
b) Como as metas e os planos de ação são desdobrados nas áreas responsáveis pelos processos da cadeia de valor?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Destacar a forma de assegurar a coerência das metas e dos planos desdobrados com as estratégias e entre si. ▶ Destacar a forma de alocar recursos para implementação dos planos de ação. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Os processos da cadeia de valor são aqueles citados no Perfil (Item VI.2). 4. O desdobramento das metas e planos de ação deve abranger todas as áreas e níveis da organização. 5. A coerência das metas e dos planos desdobrados com as estratégias e entre si visa a manter alinhamento entre as iniciativas das diversas áreas. 	
c) Como os recursos para a implementação dos planos de ação são alocados?		<ol style="list-style-type: none"> 6. A alocação de recursos visa a assegurar a implementação dos planos de ação que sustentam as estratégias. Esses recursos podem abranger os financeiros, humanos, materiais, tecnológicos, de capacidade produtiva ou de gestão, informação, conhecimento e outros. 	
d) Como a implementação dos planos de ação é acompanhada?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Destacar a maneira utilizada pela direção para acompanhar a situação da implementação dos planos de ação. 		

3. Clientes

3.1 Análise e desenvolvimento de mercado		Orientações Gerais
<p>Este item aborda os processos gerenciais utilizados para segmentar o mercado, entender as necessidades e expectativas dos clientes, divulgar os serviços/ produtos e as marcas e para avaliar a imagem perante os clientes e mercados.</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. O mercado abordado neste item refere-se aos mercados que são alvos da colocação de serviços/ produtos da organização. 2. Explicitar, quando aplicável, como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes grupos de clientes e segmentos de mercado. 3. Os resultados dos principais indicadores de desempenho são requeridos em 8.3. 4. Os parceiros com características de clientes devem ser abordados neste item, onde aplicável.
PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS E EVIDÊNCIAS	ORIENTAÇÕES PARA A QUESTÃO
a) Como a organização segmenta seu mercado e define os clientes-alvo para seus serviços/ produtos?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Destacar os critérios adotados para segmentação do mercado e para definição de clientes-alvo. 	
b) Como as necessidades e expectativas dos clientes-alvo, nos segmentos de atuação, são identificadas, traduzidas em requisitos de desempenho e utilizadas para a definição e melhoria de serviços/ produtos e processos da organização?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Destacar de que forma a organização atua em rede para ampliar o conhecimento sobre os clientes-alvo. ▶ Apresentar os principais requisitos e respectivos indicadores de desempenho relativos aos clientes e mercados. 	<ol style="list-style-type: none"> 5. As principais necessidades e expectativas dos clientes são requeridas no Perfil P (Item VI.2). 6. A tradução das necessidades e expectativas em requisitos de desempenho visa a transformar seus aspectos subjetivos e intangíveis em características objetivas, tangíveis e mensuráveis, a serem verificadas na produção do bem ou serviço, ou no gerenciamento do processo.
c) Como os serviços/ produtos são divulgados aos clientes e ao mercado?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Destacar a forma de relacionamento com o mercado. 	<ol style="list-style-type: none"> 7. A divulgação dos serviços/ produtos aos clientes e ao mercado visa a assegurar que eles tenham pleno conhecimento da organização, assim como criar credibilidade, confiança e imagem positiva.
d) Como é avaliada a imagem da organização perante os clientes e mercados?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Destacar a maneira de desenvolver, proteger e divulgar as marcas no mercado. ▶ Citar os atributos que se deseja evidenciar para caracterizar a imagem da organização. 	<ol style="list-style-type: none"> 8. A imagem da organização deve ser avaliada, para verificar se os atributos que se deseja evidenciar estão sendo percebidos pelos clientes e mercados alvos. 9. O desenvolvimento das marcas tem o propósito de criar credibilidade, confiança e imagem positiva na organização e seus serviços/ produtos. 10. A divulgação de marcas visa a torná-las conhecidas e associá-las a atributos que se deseja evidenciar, da organização e de seus serviços/ produtos. A divulgação dos serviços/ produtos tem a finalidade de despertar o interesse dos clientes atuais e clientes-alvo pelos serviços/ produtos da organização. 11. As marcas podem incluir tanto institucionais como as relacionadas a serviços/ produtos.

3.2 Relacionamento com clientes		Orientações Gerais	
Este item aborda os processos gerenciais utilizados para permitir que o cliente tenha acesso à organização, avaliar a satisfação e insatisfação dos clientes e utilizar as informações para melhoria.		<ol style="list-style-type: none"> 1. Explicitar como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes grupos de clientes e segmentos de mercados e dos parceiros, quando aplicável. 2. Os resultados dos principais indicadores de desempenho, bem como os reconhecimentos externos relativos a este item, são requeridos em 8.3. 	
PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS E EVIDÊNCIAS	ORIENTAÇÕES PARA A QUESTÃO	
a) Como são tratadas as solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Destacar a maneira de divulgar os canais de interação com os clientes, considerando a segmentação do mercado e a definição dos clientes-alvo. ▶ Destacar a forma utilizada para comunicar aos clientes o resultado da análise dessas manifestações e as respectivas ações implementadas, e para repassar essas informações a outras áreas da organização e, quando aplicável, aos parceiros. ▶ Citar os principais mecanismos ou canais de interação com os clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. O tratamento adequado das manifestações dos clientes visa a assegurar que elas sejam prontas e eficazmente atendidas ou solucionadas. 4. O monitoramento das reclamações é importante para avaliar a insatisfação dos clientes. 5. Mencionar, quando aplicável, também os canais de relacionamento, estabelecidos via parceiros, como consórcios, sindicatos, gestores e afins, para receber solicitações, reclamações e sugestões. 	
b) Como são acompanhadas as transações com os novos clientes e a inserção de novos serviços/ produtos no mercado?		<ol style="list-style-type: none"> 6. O acompanhamento das transações com os novos clientes visa a permitir à organização gerar soluções rápidas e eficazes, evitar problemas de relacionamento e atender às expectativas dos clientes. Com o mesmo objetivo, a organização deve acompanhar a qualidade, desempenho, aceitação, por exemplo, dos novos serviços/produtos inseridos no mercado e entregues aos clientes. 	
c) Como são avaliadas a satisfação e a insatisfação dos clientes?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Destacar a forma utilizada para avaliar a satisfação em relação aos clientes dos concorrentes ou de organizações de referência. 	<ol style="list-style-type: none"> 7. A avaliação comparativa, em relação aos clientes de organizações de referência, deve ser realizada quando não há concorrentes. 	
d) Como as informações obtidas dos clientes são analisadas e utilizadas?		<ol style="list-style-type: none"> 8. A utilização das informações obtidas dos clientes possibilita intensificar a sua satisfação, torná-los fiéis, incentivá-los a recomendar os produtos da organização. Além disso, as informações representam importantes subsídios para desenvolver processos e serviços/produtos. 	

4. Sociedade

4.1 Responsabilidade socioambiental		Orientações Gerais	
Este item aborda os processos gerenciais utilizados para tratar os impactos dos serviços/produtos, processos e instalações, propiciar a acessibilidade e promover ações voluntárias, visando ao desenvolvimento sustentável.			
PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS E EVIDÊNCIAS	ORIENTAÇÕES PARA A QUESTÃO	
a) Como as leis, regulamentos e normas ou códigos de adesão voluntária, aplicáveis à organização são identificados e atendidos?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Destacar de que maneira são tratadas as pendências ou eventuais sanções relativas a requisitos associados a leis e regulamentos aplicáveis à organização. No caso de inexistência, declarar formalmente a situação. ▶ Apresentar os principais requisitos e respectivos indicadores de desempenho relativos à sociedade e relativos às leis, regulamentos e normas ou códigos de adesão voluntária. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. As leis, regulamentos, normas e códigos de adesão voluntária, aplicáveis à organização, representam necessidades e expectativas da sociedade em geral, em relação à organização. Abrangem todo o arcabouço legal a que a organização está sujeita. 3. Códigos de adesão voluntária referem-se a compromissos formais assumidos pela organização com entidades que promovem melhorias de interesse coletivo (Ex: Acordos com grupos comunitários, compromissos com princípios promovidos por organizações não governamentais, Compromissos com a sustentabilidade, etc.) 4. A organização pode atender traduzindo a condição de legalidade em requisitos de desempenho, por exemplo, de conformidade. 	
b) Como a organização identifica os aspectos e trata os impactos sociais e ambientais adversos decorrentes de seus serviços/produtos, processos e instalações?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Destacar de que forma a organização se mantém preparada para responder às eventuais situações de emergência. ▶ Apresentar as principais ações e metas para eliminar, minimizar ou compensar os impactos sociais e ambientais negativos identificados. 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Os aspectos e impactos adversos são aqueles sobre os quais a organização tem influência e devem ser considerados ao longo do ciclo de vida do serviço/produto, desde o projeto até a disposição final ou reutilização. 6. Entre os impactos sociais, incluem-se aqueles relativos à segurança, saúde e qualidade de vida dos usuários e da população em geral, que possam advir dos produtos, processos e instalações da organização. 7. A prontidão para responder às situações de emergência visa a evitar ou mitigar os seus impactos adversos na sociedade e no meio ambiente, incluindo comunidades potencialmente impactadas. 8. Os principais impactos sociais e ambientais adversos, se existirem, são requeridos no Perfil (Item VI.2). 	
c) Como é propiciada a acessibilidade aos serviços/produtos e instalações da organização?		<ol style="list-style-type: none"> 9. A acessibilidade inclui as ações para garantir que o cidadão possa acessar os serviços/produtos e instalações, como usuário, empregado ou fornecedor, independente de quaisquer limitações físicas que o cidadão possa ter. 	
d) Como a organização promove, de forma voluntária, ações com vistas ao desenvolvimento sustentável?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Destacar o critério de seleção das ações com vistas ao desenvolvimento sustentável. ▶ Destacar a forma de desenvolver parcerias ou de atuar em rede e envolver a força de trabalho na implementação ou apoio às suas ações relativas ao desenvolvimento sustentável. ▶ Citar as principais ações implementadas. 	<ol style="list-style-type: none"> 10. As ações, diretas ou indiretas, para o desenvolvimento sustentável podem abranger a minimização de consumo de recursos renováveis, de conservação de recursos não renováveis, reciclagem ou reutilização de materiais ou mesmo a contribuição para a solução dos grandes temas mundiais. Tais temas incluem o aquecimento global, a redução da camada de ozônio, as mudanças climáticas, a destruição de florestas naturais, o respeito aos direitos humanos, o trabalho infantil ou degradante, o combate à lavagem de dinheiro e tráfico de pessoas, a pobreza extrema, a escassez de água potável e temas afins. 	

4.2 Desenvolvimento Social		Orientações Gerais	
Este item aborda os processos gerenciais utilizados para identificar e utilizar as necessidades e expectativas, para promover o desenvolvimento social, avaliar a satisfação da sociedade e zelar pela imagem da organização.		<ol style="list-style-type: none"> 1. Neste item, a sociedade inclui as comunidades existentes no entorno das instalações da organização. 2. Os resultados dos principais indicadores de desempenho são requeridos em 8.2. 	
PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS E EVIDÊNCIAS	ORIENTAÇÕES PARA A QUESTÃO	
a) Como as necessidades e as expectativas de desenvolvimento da sociedade são identificadas e atendidas?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Apresentar os principais requisitos e respectivos indicadores de desempenho relativos ao desenvolvimento da sociedade. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Os esforços para fortalecimento da sociedade incluem a execução ou apoio a projetos voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial, em função do porte e tipo de atividade da organização. 4. Os efeitos dos projetos sociais podem ser avaliados em termos de participação ou benefícios para a comunidade ou força de trabalho, contribuição à imagem da organização ou qualquer outro tipo de retorno social. 5. As ofertas de vagas para estagiários podem ser consideradas ações de desenvolvimento social. 	
b) Como a organização direciona esforços para o desenvolvimento da sociedade?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Destacar a forma de desenvolver parcerias ou de atuar em rede e de envolver a força de trabalho na implementação de projetos sociais. ▶ Citar os principais projetos implementados ou apoiados, incluindo aqueles voltados ao desenvolvimento da competitividade e sustentabilidade das organizações do setor, do local, da região ou do país. 		
c) Como é avaliado o grau de satisfação da sociedade em relação aos principais projetos sociais da organização?			
d) Como a organização zela por sua imagem perante a sociedade?		<ol style="list-style-type: none"> 6. O zelo pela imagem abrange as atividades de comunicação social como, por exemplo, a presença na mídia associada a projetos sociais relevantes, a divulgação de relatórios de sustentabilidade, a promoção da transparência, o comprometimento com a verdade e a legalidade e outros. 	

5. Informações e conhecimento

5.1 Informações da organização		Orientações Gerais
Este item aborda os processos gerenciais utilizados para se identificar necessidades de informação, desenvolver e implantar os sistemas de informação e manter a segurança das informações.		
PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS E EVIDÊNCIAS	ORIENTAÇÕES PARA A QUESTÃO
a) Como são identificadas as necessidades de informações para operar e gerenciar a organização?		<ol style="list-style-type: none"> 1. As necessidades de informações para gerenciar a organização abrangem indicadores de desempenho, situação de planos, projetos e orçamentos, relatórios gerenciais, resultados de pesquisas e outras variáveis importantes do ambiente, necessárias para apoiar o processo decisório em todos os níveis e áreas da organização. 2. As necessidades de informações para operar a organização abrangem também aquelas que apoiam as operações dos processos da cadeia de valor.
b) Como são desenvolvidos e implantados os principais sistemas de informação, considerando as necessidades identificadas?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Destacar a maneira de compatibilizar a infraestrutura para a disponibilização das informações aos usuários com a demanda por informações. ▶ Citar os principais sistemas de informação em uso e sua finalidade. ▶ Citar as principais soluções adotadas, visando à integração das informações, dos sistemas e partes interessadas externas. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Os sistemas de informação podem incluir sistemas não informatizados, visando a atender às necessidades de informação e de seu tratamento, como por exemplo, sistemas de gestão à vista, sistemas de controle visuais, sistema de manuais, sistema de prontuários, sistemas de documentos para operação manual. 4. A infraestrutura para a disponibilização das informações aos usuários inclui a de comunicação. 5. Os usuários podem abranger a força de trabalho e integrantes de outras partes interessadas.
c) Como a segurança das informações é mantida?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Destacar os métodos utilizados para assegurar a atualização, a confidencialidade e integridade das informações e a continuidade da infraestrutura para disponibilização de informações em situações de emergência. 	<ol style="list-style-type: none"> 6. A atualização visa a garantir que os usuários estejam utilizando informações atuais para tomar decisões e realizar seu trabalho, não havendo pendências de registros de fatos e lançamentos de documentos nos sistemas de informação. 7. As situações de emergência são aquelas que podem causar a interrupção dos serviços de informação.

5.2 Conhecimento da organização		Orientações Gerais	
Este item aborda a implementação de processos gerenciais utilizados para desenvolver e difundir os conhecimentos mais importantes para a organização realizar a missão.			
PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS E EVIDÊNCIAS	ORIENTAÇÕES PARA A QUESTÃO	
a) Como a organização desenvolve os conhecimentos mais importantes?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Destacar de que maneira a organização cria um ambiente favorável à busca e geração de conhecimento. ▶ Destacar as formas utilizadas para armazenar os conhecimentos. ▶ Citar os tipos de conhecimentos mais importantes para a organização. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os conhecimentos mais importantes são desenvolvidos para apoiar a realização da missão e a implementação das estratégias. 2. O desenvolvimento do conhecimento pode incluir, além do treinamento, o estabelecimento de equipes de conhecimento, de melhoria de processos ou de aprendizado, centros de competência, pesquisa e desenvolvimento, registro de lições aprendidas, fomento à inovação e busca de melhores práticas. 3. A busca do conhecimento abrange a pesquisa e apropriação de conhecimento externo à organização. 	
b) Como os conhecimentos mais importantes da organização são difundidos e utilizados?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Destacar as formas utilizadas para que os conhecimentos retidos possam ser acessados e utilizados, onde pertinente. ▶ Informar os conhecimentos mais importantes da organização. 	<ol style="list-style-type: none"> 4. O conhecimento deve ser difundido às pessoas da força de trabalho e demais partes interessadas que tenham a necessidade explícita de utilizá-lo. 	

6. Pessoas

6.1 Sistemas de trabalho		Orientações Gerais	
<p>Este item aborda os processos gerenciais utilizados para definir a organização do trabalho, identificar competências, selecionar e integrar pessoas, avaliar o desempenho e reconhecer as pessoas buscando o alcance de metas.</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Explicitar, quando aplicável, as práticas de gestão de pessoas que variam em função dos diferentes grupos de pessoas da força de trabalho, tais como gestores, técnicos, administrativos e operacionais, horistas e mensalistas, contratados em tempo integral ou parcial, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob coordenação direta da organização. 2. Os resultados dos principais indicadores de desempenho são requeridos em 8.4. 	
PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS E EVIDÊNCIAS	ORIENTAÇÕES PARA A QUESTÃO	
a) Como a organização do trabalho é definida?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Destacar de que forma a organização do trabalho estimula a resposta rápida e o aprendizado organizacional. ▶ Destacar a participação da força de trabalho para a melhoria dos processos da organização e para buscar inovações. ▶ Destacar a forma utilizada para definir o quadro de pessoal e suas responsabilidades. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. A organização do trabalho em áreas, grupos ou estruturas afins, deve ser concebida em alinhamento com as competências requeridas pelo modelo de negócio, estratégias e processos, visando ao alto desempenho e à inovação. 4. As características da organização do trabalho para estimular a resposta rápida e o aprendizado devem incluir a comunicação eficaz entre as pessoas e entre as equipes, inclusive de diferentes localidades e áreas. 	
b) Como as competências necessárias para o exercício pleno das funções pelas pessoas, incluindo líderes, são identificadas?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Apresentar as principais competências identificadas para as pessoas em geral e, especificamente, para os líderes. 	<ol style="list-style-type: none"> 5. A identificação das competências é fundamental para a definição dos papéis de cada pessoa na organização, da estrutura de cargos e da organização do trabalho. 6. As principais competências identificadas a serem apresentadas podem variar em função dos diferentes grupos de pessoas da força de trabalho, como técnico, administrativo, operacional e gerencial. 7. A identificação de novos líderes deve abranger todas as funções de liderança, incluindo sucessores. 	
c) Como as pessoas são selecionadas, interna e externamente?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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. 	<ol style="list-style-type: none"> 8. A seleção de pessoas, interna e externamente, visa a preencher as vagas da organização com profissionais compatíveis às necessidades de desempenho atual e futuro. O recrutamento interno tem por objetivo maximizar as oportunidades de desenvolvimento atual. 	
d) Como as pessoas recém-contratadas são preparadas para o exercício de suas funções e integradas à cultura organizacional?			
e) Como o desempenho das pessoas, incluindo líderes, é avaliado?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Destacar a forma de definir as necessidades de melhoria, com as pessoas. ▶ Destacar de que forma a avaliação estimula a busca do alto desempenho e o desenvolvimento profissional das pessoas. 	<ol style="list-style-type: none"> 9. O desempenho pode abranger qualquer fator considerado importante para o exercício das funções como, por exemplo, cumprimento de obrigações, alcance de metas, comportamentos esperados, qualidade do trabalho e outros. 	
f) Como a remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam a busca por melhores resultados?		<ol style="list-style-type: none"> 10. O termo “reconhecimento” abrange a identificação e o reforço de comportamentos de alto desempenho das pessoas. A identificação de oportunidades de reconhecimento pode incluir a percepção de realizações ou contribuições extraordinárias das pessoas, o desempenho excepcional ou outros fatores passíveis de reconhecimento. 11. O termo “incentivo” abrange o reforço desses comportamentos, condicionado a níveis de desempenho pré-determinados. 12. As condicionantes do incentivo podem abranger alcance de metas, aquisição de conhecimentos, habilidades e competências ou outros fatores indutores do alto desempenho. O reforço de comportamentos pode incluir premiações, recompensas ou oportunidades especiais, formais ou informais, individuais ou em grupo. 	

6.2 Capacitação e desenvolvimento		Orientações Gerais	
Este item aborda os processos gerenciais utilizados para identificar as necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas, conceber os programas de capacitação e desenvolvimento e promover o desenvolvimento comportamental e da cidadania.		<p>1. Explicitar, quando aplicável, as práticas de gestão de pessoas que variam em função dos diferentes grupos de pessoas da <i>força de trabalho</i>, tais como gestores, técnicos, administrativos e operacionais, horistas e mensalistas, contratados em tempo integral ou parcial, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob coordenação direta da organização.</p> <p>2. Os resultados dos principais indicadores de desempenho são requeridos em 8.4.</p>	
PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS E EVIDÊNCIAS	ORIENTAÇÕES PARA A QUESTÃO	
a) Como são identificadas as necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Destacar a forma de participação dos líderes e das próprias pessoas a serem capacitadas e desenvolvidas, na identificação das necessidades. 	<p>3. A identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas deve abranger o êxito de <i>estratégias</i>, a formação da cultura da excelência e a melhoria do desempenho individual, incluindo de líderes.</p>	
b) Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Destacar a forma de avaliar a eficácia dos programas de capacitação e de desenvolvimento. ▶ Destacar a forma de preparação de novos líderes e de desenvolvimento de líderes. ▶ Citar os principais programas e o público alvo, incluindo aqueles relacionados ao desenvolvimento de líderes e à formação da cultura da excelência. 	<p>4. A preparação de novos líderes e o desenvolvimento de líderes devem abranger todas as funções de liderança.</p> <p>5. A preparação de novos líderes inclui a sua identificação.</p>	
c) Como a organização promove o desenvolvimento integral das pessoas como indivíduos, cidadãos e profissionais?		<p>6. O desenvolvimento das pessoas como indivíduos aborda temas relacionados à melhoria dos comportamentos e atitudes psicossociais que favorecem o trabalho em equipe e o relacionamento interpessoal. Por exemplo: programas de treinamento comportamental, comunicação interpessoal, vivência em grupo, construção de times, trabalho em equipe, serviços de assistência psicológica e social entre outros.</p> <p>7. O desenvolvimento das pessoas como cidadãos aborda aspectos voltados ao exercício da ética e cidadania na comunidade. Por exemplo: programas de orientação ou assistência jurídica, treinamento em direitos do cidadão, funcionamento e canais de administração pública e da justiça, crédito responsável, estímulo ou apoio ao voluntariado e ética empresarial, entre outros.</p> <p>8. O desenvolvimento das pessoas como profissionais aborda temas que aumentem a competência, por meio de qualificação em novas habilidades que as tornem mais preparadas profissionalmente, independentemente das funções que exercem. Por exemplo: programas de uso e atualização em informática, capacitação em língua estrangeira, comunicação oral e escrita, uso racional de correio eletrônico, métodos de análise e solução de problemas, apresentações eficazes, uso eficiente do tempo, entre outros.</p>	

6.3 Qualidade de vida		Orientações Gerais	
<p>Este item aborda os processos gerenciais utilizados para identificar os perigos e tratar os riscos relacionados à saúde e segurança, identificar as necessidades e expectativas e avaliar o bem estar e satisfação das pessoas.</p>		<p>1. Explicitar, quando aplicável, as práticas de gestão de pessoas que variam em função dos diferentes grupos de pessoas da força de trabalho, tais como gestores, técnicos, administrativos e operacionais, horistas e mensalistas, contratados em tempo integral ou parcial, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob coordenação direta da organização.</p> <p>2. Os resultados dos principais indicadores de desempenho são requeridos em 8.4.</p>	
PROCESSOS GERENCIAIS		ORIENTAÇÕES PARA A QUESTÃO	
<p>a) Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança?</p>	<p>COMPLEMENTOS E EVIDÊNCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Citar os principais programas e as metas para eliminar ou minimizar esses riscos. 	<p>3. Os perigos relacionados à saúde ocupacional e à segurança são identificados para que os riscos sejam tratados, a fim de prevenir a ocorrência de fatores que possam ameaçar a integridade física ou psicológica das pessoas, em decorrência de suas atividades.</p> <p>4. A saúde ocupacional também abrange aspectos relativos à ergonomia.</p>	
<p>b) Como as necessidades e expectativas das pessoas são identificadas e utilizadas para o desenvolvimento de políticas e programas de pessoal e dos benefícios a elas oferecidos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Apresentar as principais necessidades e expectativas das pessoas que compõem a força de trabalho ▶ Apresentar os principais benefícios oferecidos às pessoas na organização. ▶ Apresentar os principais requisitos e respectivos indicadores de desempenho relativos às pessoas. 	<p>5. Os benefícios oferecidos às pessoas incluem quaisquer serviços, facilidades, ambiente de trabalho e outros atrativos valorizados pelas pessoas na manutenção da relação de trabalho com a organização.</p>	
<p>c) Como o bem-estar e a satisfação das pessoas são avaliados e desenvolvidos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Destacar de que forma são tratados, com a participação de líderes, os fatores identificados na avaliação, que afetam o bem-estar, a satisfação e o comprometimento das pessoas. ▶ Destacar a maneira de promover a qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho. ▶ Citar as principais ações desenvolvidas para melhoria do bem-estar e da qualidade de vida fora do ambiente de trabalho. 	<p>6. Os fatores que afetam o bem-estar são aqueles relativos à promoção de um ambiente de trabalho agradável, tranquilo e equilibrado, no qual as pessoas se sintam bem.</p> <p>7. Os fatores que afetam a satisfação são aqueles relativos ao atendimento de necessidades das pessoas e que determinam sua preferência em trabalhar para a organização.</p> <p>8. A promoção da qualidade de vida fora do ambiente de trabalho aborda temas relacionados à saúde física e mental, não ocupacional, das pessoas e aos serviços de apoio operacional que facilitam o seu dia a dia. Por exemplo: programas de bons hábitos alimentares, promoção da saúde total, segurança doméstica e manutenção doméstica, condução segura, segurança pública, primeiros socorros, economia doméstica e serviços de orientação desportiva, grêmios ou clubes familiar, creche, transporte, acesso à internet, uso da telefonia, programas de orientação ou assistência jurídica, treinamento em direitos do cidadão, funcionamento e canais da administração pública e da justiça, crédito responsável, estímulo ou apoio ao voluntariado e ética empresarial, entre outros.</p>	

7. Processos

7.1 Processos da cadeia de valor		Orientações Gerais	
Este item aborda os processos gerenciais utilizados para identificar requisitos de processos, desenvolver novos serviços/produtos e para projetar, controlar, analisar e melhorar serviços/produtos e processos.		1. Os resultados dos principais indicadores de desempenho são requeridos em 8,5.	
PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS E EVIDÊNCIAS	ORIENTAÇÕES PARA A QUESTÃO	
a) Como são definidos os requisitos aplicáveis aos serviços/produtos e aos processos da cadeia de valor?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Apresentar os principais requisitos relativos aos serviços/produtos e processos da cadeia de valor a serem atendidos e os respectivos indicadores de desempenho. 	2. Os requisitos dos serviços/produtos e processos devem levar em consideração as necessidades e expectativas dos clientes, da sociedade e de outras partes interessadas aplicáveis.	
b) Como são desenvolvidos os novos serviços/produtos?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Destacar a forma de avaliar o potencial de ideias criativas se converterem em inovações nos serviços/produtos. 	<p>3. A expressão “novos serviços/produtos” inclui variações em serviços/produtos existentes.</p> <p>4. Os novos serviços/produtos devem ser desenvolvidos para atender ou superar os requisitos dos clientes e de outras partes interessadas.</p> <p>5. A avaliação do potencial de ideias criativas pode incluir a realização de experimentos, por meio de pilotos, protótipos, modelagem e simulações.</p>	
c) Como são projetados os processos da cadeia de valor?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Destacar a forma de identificação dos processos da cadeia de valor e a metodologia utilizada para projetá-los. 	6. Os processos da cadeia de valor devem ser projetados, concebidos ou planejados, para atender aos requisitos dos clientes e de outras partes interessadas e, quando aplicável, de outros processos da cadeia de valor deles dependentes.	
d) Como é assegurado o atendimento dos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Destacar os métodos de padronização e controle. ▶ Destacar a forma de tratamento de eventuais não conformidades identificadas e de implementação das ações corretivas. 	7. O controle dos processos tem por finalidade assegurar que os requisitos de processo e serviço/produto sejam atendidos e, consequentemente, sejam atendidas as necessidades e expectativas de clientes e de outras partes interessadas. O controle é realizado por meio dos indicadores de desempenho, cujos resultados são comparados com padrões (metas) previamente estabelecidos. O responsável pelos processos atua corretiva e preventivamente, para sanar não conformidades identificadas. Não conformidade se refere ao não atendimento a algum dos requisitos. O tratamento de uma não conformidade leva à identificação e bloqueio das causas, de modo a assegurar que não haverá novas ocorrências.	
e) Como a organização analisa e melhora os serviços/produtos e os processos da cadeia de valor?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Destacar as formas de investigação de características de serviços/produtos e de processos da cadeia de valor, de concorrentes ou de outras organizações de referência, para buscar melhorias. ▶ Destacar a forma de avaliar o potencial de ideias criativas se converterem e inovações nos processos. ▶ Citar as principais melhorias e inovações recentes, implementadas em serviços/produtos e em processos da cadeia de valor, em decorrência dessas comparações. 	<p>8. As organizações de referência incluem aquelas de dentro e de fora do ramo ou setor de atuação da organização.</p> <p>9. Os serviços/produtos e processos, que são objeto da investigação, referem-se àqueles com finalidade similar ao da organização.</p>	

7.2 Processos relativos a fornecedores		Orientações Gerais	
Este item aborda os processos gerenciais utilizados para qualificar, selecionar, monitorar e avaliar os fornecedores e para comprometê-los com a excelência.		1. Os resultados dos principais indicadores de desempenho são requeridos em 8.5.	
PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS E EVIDÊNCIAS	ORIENTAÇÕES PARA A QUESTÃO	
a) Como os fornecedores são qualificados e selecionados?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Destacar os principais critérios utilizados para qualificação e seleção. 	2. A qualificação de fornecedores tem a finalidade de verificar se os candidatos possuem as qualidades necessárias para se tornar fornecedores. 3. A seleção tem por objetivo definir a melhor opção de fornecimento, ponderando os fatores relevantes para a organização.	
b) Como a organização avalia o desempenho dos fornecedores, considerando os requisitos de fornecimento?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Destacar a maneira de monitorar o desempenho dos fornecedores. ▶ Destacar as formas de pronta comunicação de eventuais não conformidades e de solicitação de ações corretivas aos fornecedores. ▶ Destacar como a organização estimula os fornecedores a melhorarem seus processos ou serviços/ produtos. ▶ Apresentar os principais indicadores de desempenho relativos à avaliação dos fornecedores. ▶ Apresentar exemplos de melhorias implantadas por fornecedores. 	4. A avaliação de fornecedores tem por finalidade retroalimentá-los com as informações sobre seu desempenho, para incentivar melhorias. 5. O monitoramento do desempenho dos fornecedores visa à verificação do preenchimento das condições de fornecimento contratadas. 6. A avaliação e o monitoramento do nível de desempenho de fornecedores possibilitam também a melhoria dos processos de qualificação e seleção. 7. O estímulo aos fornecedores visa a melhorar a qualidade dos produtos adquiridos, incluindo a otimização de seus custos.	
c) Como a força de trabalho dos fornecedores, que atua diretamente nos processos da cadeia de valor da organização, é comprometida com os valores e princípios organizacionais e diretrizes a eles aplicáveis?			

7.3 Processos econômico-financeiros		Orientações Gerais	
Este item aborda os processos gerenciais utilizados para monitorar os impactos na sustentabilidade econômico-financeira da organização, assegurar os recursos para apoiar as operações e as estratégias e para elaborar e controlar o orçamento.		1. Os resultados dos principais indicadores de desempenho são requeridos em 8.1.	
PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS E EVIDÊNCIAS	ORIENTAÇÕES PARA A QUESTÃO	
a) Como são monitorados os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio?	<ul style="list-style-type: none"> Apresentar os principais requisitos e os respectivos indicadores de desempenho monitorados, incluindo aqueles relativos aos grupos de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade. 		
b) Como a organização busca assegurar os recursos financeiros necessários para atender às necessidades operacionais e manter equilibrado o fluxo financeiro?			
c) Como a organização avalia os investimentos necessários para apoiar as estratégias e planos de ação?	<ul style="list-style-type: none"> Destacar os critérios utilizados para definir a forma de captação apropriada. 		
d) Como é elaborado e controlado o orçamento?		2. A elaboração e controle do orçamento visam a assegurar o atendimento dos níveis esperados de desempenho financeiro e também o alinhamento com as estratégias e objetivos da organização.	

8. Resultados

As evidências e orientações abaixo são válidas para todos os itens de resultados, de 8.1 a 8.5

Evidências	Orientações
<p>▶ Para cada indicador apresentado, informar se ele é:</p> <ul style="list-style-type: none">• (E) estratégico,• (O) operacional ou,• (E, O) ambos. <p>▶ Indicar o sentido de melhoria em cada série histórica (quanto maior, melhor ou quanto menor, melhor). Em casos de estabilização em níveis aceitáveis (nível suficientemente competitivo ou cumprindo compromisso com requisito de parte interessada, ou ambos, de forma compatível com as estratégias), informar e esclarecer a condição.</p> <p>▶ Esclarecer eventual piora nos resultados.</p> <p>▶ Incluir os referenciais comparativos pertinentes, e a quem se referem, relativos ao último exercício ou ciclo de avaliação, para indicadores que permitam comparações, a fim de avaliar a competitividade no mercado ou setor de atuação. Esclarecer, quando possível, níveis de desempenho desfavoráveis em relação ao referencial comparativo.</p> <p>▶ Incluir os níveis de desempenho ou melhorias esperadas, que expressem os principais requisitos de partes interessadas, e a que partes se referem, relativas ao último exercício ou ciclo de avaliação, para indicadores que são utilizados para avaliar o cumprimento desses requisitos. Esclarecer, quando possível, o não atendimento a esses requisitos.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Explicar, resumidamente, o propósito de indicadores cujos nomes não sejam autoexplicativos.2. No caso de unidade autônoma, em indicadores cujo levantamento de resultados é realizado somente no nível corporativo, demonstrar a contribuição da unidade para o resultado alcançado.3. As séries históricas devem abranger no mínimo três períodos ou ciclos de avaliação.4. A competitividade do resultado em um tema pode ser avaliada por meio de indicadores com referenciais comparativos diferentes daqueles utilizados para avaliar a tendência do mesmo tema.5. Podem ser apresentados indicadores, entre os relevantes, sem referencial comparativo pertinente, quando o resultado não for comparável; e sem requisito de parte interessada, quando não refletir necessidades e expectativas de partes interessadas, se eles forem relevantes para avaliar a tendência.

8.1 Econômico-financeiros

Este item aborda os resultados econômico-financeiros da organização.

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS	ORIENTAÇÕES PARA A QUESTÃO
<p>a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à gestão econômico-financeira.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Separar os resultados segundo os grupos de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade. ▶ Estratificar os resultados por unidades ou filiais mais importantes, quando aplicável. 	<p>Verem “8.Resultados” as evidências gerais requeridas para os itens de resultados.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estes resultados se referem aos indicadores de desempenho dos processos citados em 7.3, assim como eventuais indicadores dessa perspectiva, utilizados para avaliar o atendimento de requisitos de partes interessadas e a implementação das estratégias. 2. Ver em “8.Resultados” outras orientações gerais para os itens de resultados. 3. Podem ser incluídos neste item indicadores como: retorno sobre investimento, lucro operacional, liquidez corrente, rentabilidade sobre o patrimônio líquido, nível de cobertura econômica, valor econômico agregado, crescimento da receita, receita média operacional, custo operacional médio por passageiro etc. Incluir, em caso positivo, os prêmios recebidos de entidades que reconheçam o desempenho da organização na gestão econômico-financeira.

8.2 Sociais e ambientais

Este item aborda os resultados sociais e ambientais da organização.

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS	ORIENTAÇÕES PARA A QUESTÃO
a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento social.	<ul style="list-style-type: none">▶ Separar os resultados em sociais e ambientais.▶ Estratificar os resultados por instalações ou comunidades mais importantes, quando aplicável.	Ver em “8.Resultados” as evidências gerais requeridas para os itens de resultados.	<ol style="list-style-type: none">1. Estes resultados se referem aos indicadores de desempenho dos processos citados no Critério 4, assim como eventuais indicadores dessa perspectiva, utilizados para avaliar o atendimento de requisitos de partes interessadas e a implementação das estratégias.2. Ver em “8.Resultados” outras orientações gerais para os itens de resultados.3. Podem ser incluídos resultados de indicadores como: níveis de atuações 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.

8.3 Relativos a clientes e mercados

Este item aborda os resultados relativos aos clientes e mercados alvos da organização.

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS	ORIENTAÇÕES PARA A QUESTÃO
a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos aos clientes e ao mercado alvo.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Separar os resultados em clientes e mercado alvo. ▶ Estratificar os resultados por segmentos de mercado, grupos de clientes ou tipos de serviços/produtos mais importantes, conforme aplicável. 	Verem “8.Resultados” as evidências gerais requeridas para os itens de resultados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estes resultados se referem aos indicadores de desempenho dos processos citados no Critério 3, assim como eventuais indicadores dessa perspectiva, utilizados para avaliar o atendimento de requisitos de controladores e a implementação das estratégias. 2. Ver em “8.Resultados” outras orientações gerais para os itens de resultados. 3. 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.

8.4 Relativos às pessoas

Este item aborda os resultados relativos às pessoas da força de trabalho.

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS	ORIENTAÇÕES PARA A QUESTÃO
a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos às pessoas.	<ul style="list-style-type: none">▶ Separar os resultados referentes ao sistema de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida, bem como os referentes à liderança, comunicação e cultura.▶ Estratificar os resultados por funções na organização ou grupos de pessoas da força de trabalho e, conforme aplicável, por instalações mais importantes.	Verem “8.Resultados” as evidências gerais requeridas para os itens de resultados.	<ol style="list-style-type: none">1. Estes resultados se referem aos indicadores de desempenho dos processos citados no Critério 6, assim como eventuais indicadores dessa perspectiva, utilizados para avaliar o atendimento de requisitos de partes interessadas e a implementação das estratégias.2. As funções na organização podem abranger as funções operacionais, administrativas e de liderança, ou outra classificação adotada pela organização.3. Os grupos de pessoas da força de trabalho podem abranger os contratados em tempo integral ou parcial, horistas, mensalistas, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob coordenação direta da organização ou outros grupos com gestão diferenciada.4. Ver em “8.Resultados” outras orientações gerais para os itens de resultados.5. Podem ser incluídos neste item indicadores como: absentismo, 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.

8.5 Relativos aos processos

Este item aborda os resultados relativos aos serviços/produtos, aos processos da cadeia de valor, aos fornecedores e aos processos de gestão transversais.

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS	COMPLEMENTOS PARA A EXCELÊNCIA	EVIDÊNCIAS	ORIENTAÇÕES PARA A QUESTÃO
<p>a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos aos serviços/produtos, aos processos da cadeia de valor, relativos a fornecedores e relativos a processos de gestão transversais não relacionados aos demais itens deste Critério.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Separar os resultados de serviços/produtos, de processos da cadeia de valor e relativos a fornecedores mais importantes e, caso haja, os relativos a processos de gestão transversais. ▶ Estratificar por instalação, se aplicável. 	<p>Ver em “8. Resultados” as evidências gerais requeridas para os itens de resultados.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estes resultados se referem aos indicadores de desempenho dos processos citados em 7.1, compatíveis com o Perfil (Item VI.2), assim como eventuais indicadores dessa perspectiva, utilizados para avaliar o atendimento de requisitos de partes interessadas e a implementação das estratégias citados em 2.2a. 2. Incluem também os resultados de indicadores de desempenho de sistemas de gestão transversais, como de desenvolvimento da gestão, governança, atuação em rede, análise do desempenho, planejamento, informações, conhecimento e similares, porventura utilizados pela organização. 3. Ver em “8. Resultados” outras orientações gerais para os itens de resultados. 4. 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, índice de rejeição, índice de não-conformidades por unidade adquirida, índice de cumprimento de prazos, índice de redução de custos etc. Incluir, em caso positivo, os prêmios recebidos de entidades que reconheçam o desempenho da organização na gestão de processos.

II. SISTEMA DE PONTUAÇÃO





II. SISTEMA DE PONTUAÇÃO

O sistema de pontuação visa a determinar o estágio de maturidade da gestão da organização nas dimensões de processos gerenciais e resultados organizacionais, por meio da avaliação de quatro fatores, para cada item dos critérios de excelência.

II.1. Fatores de pontuação

a) Critérios de 1 a 7 – Processos Gerenciais

Na avaliação dos itens dos critérios de 1 a 7 são avaliados os seguintes fatores:

- ▶ **ENFOQUE** – Esse fator se refere à abordagem adotada pela organização, na concepção das práticas de gestão, visando a atender aos processos gerenciais propostos pelas questões do Item, suas particularidades e eventuais complementos para a excelência, de forma proativa, ágil e orientada por padrões gerenciais.
- ▶ **APLICAÇÃO** – Esse fator se refere ao escopo de abrangência das práticas de gestão, relativas aos processos gerenciais requeridos no Item, ao controle aplicado sobre os seus padrões gerenciais e à apresentação de algumas evidências, quando requeridas.
- ▶ **APRENDIZADO** – Esse fator se refere ao aperfeiçoamento incorporado e exemplaridade demonstrada nas práticas de gestão, relativas aos processos gerenciais requeridos no Item.
- ▶ **INTEGRAÇÃO** – Esse fator se refere ao inter-relacionamento com outras práticas e à coerência com valores, princípios, estratégias e objetivos, na realização das práticas de gestão, relativas aos processos gerenciais requeridos no Item.

b) Critério 8 – Resultados

Na avaliação dos Itens do Critério 8 (Resultados) são avaliados os seguintes 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.
- ▶ **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 quatro fatores: **enfoque, aplicação, aprendizado e integração.**
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 + INT**

Onde: E = enfoque; APL = aplicação, APR = aprendizado e INT = integração

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 atendimento a requisitos de 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 + RC + RPI)**

Onde: R = relevância, T = tendência, RC = competitividade e RPI = requisitos das partes interessadas.

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

c) Tabela para Critérios de 1 a 7 (Processos Gerenciais)

Tabela de Pontuação dos Itens de Processos Gerenciais (Critérios 1 a 7)				
ENFOQUE (E) (Adequação + Proatividade)	APLICAÇÃO (APL) (Abrangência + Continuidade)	APRENDIZADO (APR)	INTEGRAÇÃO (ITR) (Coerência + Inter-relacionamento)	
<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. 	<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 descontinuas. 	<ul style="list-style-type: none"> Não há melhorias sendo implantadas nas práticas de gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão não são coerentes com as estratégias e objetivos da organização. 	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. 	<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. 	<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. 	<ul style="list-style-type: none"> A maioria das práticas de gestão é coerente com as estratégias e objetivos da organização. 	2
<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. 	<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. 	<ul style="list-style-type: none"> Algumas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes do aprendizado. 	<ul style="list-style-type: none"> Quase todas as práticas de gestão são coerentes com as estratégias e objetivos da organização; e Algumas das práticas de gestão estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão, quando apropriado. 	4
<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. 	<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. 	<ul style="list-style-type: none"> Muitas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes do aprendizado. 	<ul style="list-style-type: none"> Todas as práticas de gestão são coerentes com as estratégias e objetivos da organização; e Muitas das práticas de gestão estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão, quando apropriado. 	6
<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. 	<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. 	<ul style="list-style-type: none"> A maioria das práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes do aprendizado. 	<ul style="list-style-type: none"> Todas as práticas de gestão são coerentes com as estratégias e objetivos da organização; e A maioria das práticas de gestão está inter-relacionada com outras práticas de gestão, quando apropriado. 	8
<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. 	<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. 	<ul style="list-style-type: none"> Quase todas as práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes do aprendizado. 	<ul style="list-style-type: none"> Todas as práticas de gestão são coerentes com as estratégias e objetivos da organização; e Quase todas das práticas de gestão estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão, quando apropriado. 	10

(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)", "Aprendizado (APR)" e "Integração (ITR)".
(3) O valor zero em "Aplicação (APL)", implica em um valor igualmente zero em "Aprendizado (APR)" e "Integração (ITR)".

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	0,00	0,00	0,00
• Apresenta alguns resultados relevantes.	20	0,10	0,04	0,04
• Apresenta muitos resultados relevantes.	40	0,25	0,08	0,08
• Apresenta a maioria dos resultados relevantes.	60	0,40	0,12	0,12
• Apresenta quase todos os resultados relevantes.	80	0,50	0,16	0,16
• Apresenta todos os resultados relevantes.	100	0,60	0,20	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:

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

ATUAÇÃO EM REDE: Desenvolvimento de relações e atividades, em cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns e competências complementares.

APRENDIZADO ORGANIZACIONAL: Busca de maior eficácia e eficiência dos processos da organização e alcance de um novo patamar de competência, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimento e experiências.

INOVAÇÃO: Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias, capazes de gerar ganhos de competitividade com desenvolvimento sustentável.

AGILIDADE: Flexibilidade e rapidez de adaptação a novas demandas das partes interessadas e mudanças do ambiente, considerando a velocidade de assimilação e o tempo de ciclo dos processos.

LIDERANÇA TRANSFORMADORA: Atuação dos líderes de forma inspiradora, exemplar, realizadora e com constância de propósito, estimulando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e interagindo com as partes interessadas.

OLHAR PARA O FUTURO: Projeção e compreensão de cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização, no curto e longo prazos, avaliando alternativas e adotando estratégias mais apropriadas.

CONHECIMENTO SOBRE CLIENTES E MERCADOS: Interação com clientes e mercados e entendimento de suas necessidades, expectativas e comportamentos, explícitas e potenciais, criando valor de forma sustentável.

RESPONSABILIDADE SOCIAL: Dever da organização de responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, por meio de um comportamento ético e transparente, visando ao desenvolvimento sustentável.

VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS E DA CULTURA: Criação de condições favoráveis e seguras para as pessoas se desenvolverem integralmente, com ênfase na maximização do desempenho, na diversidade e fortalecimento de crenças, costumes e comportamentos favoráveis à excelência.

DECISÕES FUNDAMENTADAS: Deliberações sobre direções a seguir e ações a executar, utilizando o conhecimento, gerado a partir do tratamento de informações obtidas em medições, avaliações e análises de desempenho, de riscos, de retroalimentações e de experiências.

ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS: Busca de eficiência e eficácia nos conjuntos de atividades que formam a cadeia de agregação de valor para os clientes e demais partes interessadas.

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

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.
- 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. 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 (<i>Manual do Prêmio</i>)	Apresenta os critérios para avaliação e diagnóstico e instruções para candidatura ao Prêmio.	Versão gratuita no portal www.premio-antpdequalidade.org.br 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.br
Livreto Programa Prêmio ANTP de Qualidade 2017	Descreve o programa, seus objetivos, abordagem e recursos.	Versão gratuita no portal www.premioantpdequalidade.org.br
Relatório das vencedoras	Relatórios da gestão de organizações vencedoras, que contêm suas práticas de gestão e resultados quando 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 <i>Qualidade ANTP</i>	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.
		Critérios de adesão no portal da ANTP (www.antp.org.br), entrada Hotsites/ Rede COMPARA.
Estrutura de indicadores para análise comparativa de desempenho no setor de transporte público e trânsito (<i>Manual da Rede COMPARA</i>)	Conjunto de indicadores aderentes ao Prêmio ANTP de Qualidade que facilitam o processo de comparação com outras organizações.	Versão gratuita no portal da ANTP (www.antp.org.br), entrada Hotsites/ Rede COMPARA.
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.br

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 dez 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 e de trânsito estabelecidas no país, públicas ou privadas, de capital nacional ou estrangeiro, em qualquer forma legal de organização e que se enquadrem numa das seguintes categorias:

1. **Órgãos gestores de transporte público e/ou gestores de trânsito (secretarias de Transporte e/ou Trânsito, Detrans, DERs, agências reguladoras e órgãos constituídos para esta finalidade);**
2. **Operadoras metro-ferroviárias urbanas e metropolitanas;**
3. **Operadoras rodoviárias urbanas e metropolitanas;**
4. **Operadoras rodoviárias intermunicipais de média e longa distância (intermunicipais, interestaduais e internacionais); 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 premiadas com o **Troféu Ouro** por dois ciclos consecutivos serão inelegíveis para o mesmo no primeiro ciclo subsequente à segunda premiação. No entanto, serão estimuladas a concorrer ao troféu **Referencial de Excelência**, a ser concedido a organizações que, tendo recebido o troféu ouro em dois ciclos sucessivos, candidatem-se e obtenham níveis similares ou superiores de pontuação no ciclo subsequente. Por níveis similares se entende uma faixa equivalente à média da pontuação obtida dos dois ciclos em que foi premiada com o troféu ouro $\pm 5\%$. As organizações que receberem o troféu Referencial de Excelência em um ciclo serão estimuladas a continuarem concorrendo ao mesmo em ciclos sucessivos, não podendo, portanto, candidatarem-se a outros reconhecimentos do Prêmio

ANTP de Qualidade. A organização que não atingir pontuação para receber o Referencial de Excelência ou não se candidatar poderá, no ciclo seguinte, voltar a apresentar candidatura aos troféus Ouro, Prata e Bronze do Prêmio ANTP de Qualidade.

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

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 visem atender 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 poderá ser paga à Associação Nacional de Transportes Públicos por meio de ordem de pagamento ou depósito bancário em sua conta corrente (Banco do Brasil, agência 0712-9, conta 4627-2, São Paulo).

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

Taxa de inscrição para o ciclo 2015/2017	
N.º de empregados da candidata	Taxa de inscrição
até 200	R\$ 4.500,00
de 201 a 500	R\$ 5.000,00
acima de 500	R\$ 5.500,00

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 **06 de março de 2017**. 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.

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
06 de março de 2017	Data limite para inscrição ao Prêmio
Março a abril de 2017	Análise individual dos relatórios da gestão
Maio de 2017	Reuniões de consenso
Junho e julho de 2017	Visitas técnicas
Agosto de 2017	Avaliação final
Outubro 2017	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.

Todas as organizações candidatas ao Prêmio ANTP de Qualidade serão visitadas. 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 às candidatas 60 dias após o encerramento da avaliação final.

Cerimônia de premiação

Ocorrerá em outubro de 2017.

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.

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 e,
- ▶ 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 (por 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

Diretrizes para redação dos Itens 1.1 a 7.3

Conforme descrito em II.1, a avaliação destes Itens baseia-se em quatro dimensões: enfoque, aplicação, aprendizado e integração. 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 **aperfeiçoamento** dos métodos utilizados é parte integrante do critério de avaliação, bem como sua **integração**, ou seja, inter-relacionamento entre práticas e coerência com estratégias, valores, princípios e objetivos.

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 esses 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.

Por fim, apresentar informações relativas à **integração**, exemplificando o inter-relacionamento desta(s) com outras práticas e a coerência com a estratégias (se possível descrevendo qual (ou quais) estratégia(s) são atendidas).

Diretrizes para redação dos Itens 8.1 a 8.5

Conforme descrito no Item II.2, na avaliação dos Itens 8.1 a 8.5, 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, demonstrando o alcance de valores mais favoráveis.
- ▶ **Competitividade:** nível de desempenho em relação aos Referenciais Comparativos (RC) pertinentes;
- ▶ **Atendimento a requisitos de partes interessadas:** grau de atendimento aos requisitos das partes interessadas (RPI).

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

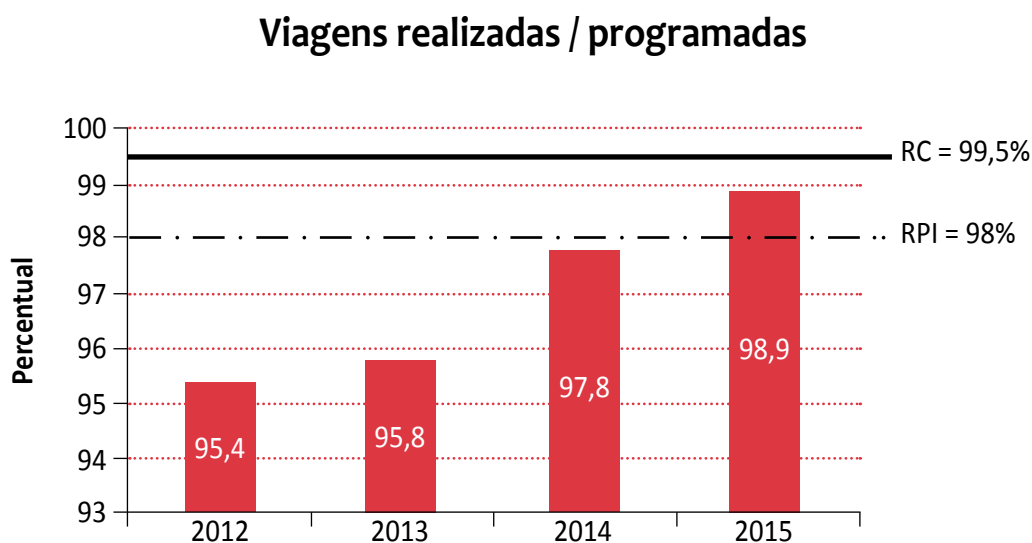


Figura 4 – Fator de cumprimento de viagens

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

Para avaliação de melhoria, 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. Essa 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 essa 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 metroferroviária urbana e/ou metropolitana
- Operadora de serviços de fretamento
- Referencial de Excelência

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 as visitas técnicas, que serão realizadas em todas as candidatas, concordamos em facilitar uma avaliação aberta e imparcial e em arcar com os custos associados às mesmas. No caso de sermos premiados, concordamos em contribuir para a melhoria do setor, divulgando o modelo de gestão adotado, respeitadas as informações confidenciais.

Data: _____ / _____ / _____

Assinatura do executivo ou dirigente responsável

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 da ANTP.

FORMULÁRIO RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO

ITENS	PONTUAÇÃO MÁXIMA	PERCENTUAL	NÚMERO DE PONTOS
1. Liderança			
1.1. Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão	15		
1.2. Governança	10		
1.3. Levantamento de interesses e exercício da liderança	15		
1.4. Análise do desempenho da organização	15		
2. Estratégias e planos			
2.1. Formulação de estratégias	15		
2.2. Implementação das estratégias	20		
3. Clientes			
3.1. Análise e desenvolvimento 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	15		
5.2. Conhecimento da organização	10		
6. Pessoas			
6.1. Sistemas de trabalho	15		
6.2. Capacitação e desenvolvimento	15		
6.3. Qualidade de vida	15		
7. Processos			
7.1. Processos da cadeia de valor	20		
7.2. Processos relativos a fornecedores	10		
7.3. Processos econômico-financeiros	20		
8. Resultados			
8.1. Econômico-financeiros	50		
8.2. Sociais e ambientais	35		
8.3. Relativos aos clientes e ao mercado	50		
8.4. Relativos às pessoas	35		
8.5. Relativos aos processos	50		
Total	500		

GLOSSÁRIO





GLOSSÁRIO⁴

- ▶ **Acessibilidade:** condição para utilização, com segurança e autonomia, total ou assistida, dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, das edificações, dos serviços de transporte e dos dispositivos, sistemas e meios de comunicação e informação, por pessoa deficiente ou com mobilidade reduzida – DECRETO FEDERAL 5296 de 2 de Dezembro de 2004.
- ▶ **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 e os processos da organização.
- ▶ **Classe mundial:** expressão utilizada para caracterizar uma organização considerada entre as melhores do mundo.
- ▶ **Cliente:** organização, pessoa ou entidade que se beneficia de um produto, objeto da organização. Exemplos: consumidor, usuário, comprador, varejista, distribuidor ou representante (quando utiliza o produto da organização como insumo), beneficiário, sociedade (quando recebe produtos da organização) e outros.
- ▶ **Cliente-alvo:** organização, pessoa ou entidade que tem maior possibilidade de fazer negócio com a organização e se beneficiar de um produto, objeto da organização e que é foco de interesse para o fornecimento de produtos. Pode abranger cliente atual da organização, da concorrência, potencial e ex-cliente.
- ▶ **Confidencialidade das informações:** aspecto relacionado à segurança das informações e as garantias necessárias, para que somente pessoas autorizadas tenham acesso à informação.
- ▶ **Controlador:** pessoa física ou jurídica que detém o controle da organização, seja em termos de cotas de capital, como, por exemplo, os acionistas, os proprietários ou sócios, seja em outros termos jurídicos, como, por exemplo, instituidores, mantenedores e patrocinadores.
- ▶ **Desenvolvimento sustentável:** aquele que atende às necessidades do presente, sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias. A convergência entre os propósitos econômicos, ecológicos e sociais, que privilegiam a conservação e a perenidade dos mesmos, constitui a base do desenvolvimento sustentável.
- ▶ **Direção:** grupo de dirigentes responsável pelo desempenho da organização.
- ▶ **Disponibilidade da informação:** garantia de que os usuários autorizados obtenham acesso à informação, sempre que necessário.

⁴ Baseado no glossário dos Critérios de Excelência da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade

- ▶ **Estratégia:** caminho escolhido para concentrar esforços, no sentido de alcançar os objetivos da organização e realizar sua visão.
- ▶ **Força de trabalho:** profissionais que trabalham sob a coordenação direta da organização. Ex.: empregados, temporários, autônomos, voluntários, terceiros e outros.
- ▶ **Fornecedor:** organização, pessoa ou entidade que fornece um produto para a organização. Exemplos: produtor, distribuidor ou representante (quando fornece serviço de comercialização), varejista, comerciante, prestador de serviço, profissional liberal, sociedade (quando fornece produtos da coletividade).
- ▶ **Governança:** é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre controladores, proprietários, instâncias de administração, direção e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses, com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para sua longevidade (IBGC, 2009). Acordos corporativos, estatutos e políticas documentam os direitos e as responsabilidades de cada parte, bem como descrevem como a organização será dirigida e controlada para assegurar:
 - prestação de contas aos acionistas, proprietários e outras partes interessadas;
 - transparência nas operações;
 - 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:** também denominados “indicadores de desempenho”, são informações quantitativas ou fatos relevantes, que expressam o desempenho de um produto ou processo, em termos de eficiência, eficácia ou nível de satisfação e que, em geral, permitem acompanhar sua evolução ao longo do tempo. Exemplos: índice de lucratividade, índice de satisfação de clientes, taxa de gravidade de acidentes, manutenção de certificação independente, prêmio de reconhecimento criterioso.
- ▶ **Inovação:** características originais, diferenciadas ou incomuns, desenvolvidas e incorporadas em produtos e processos da organização, com valor percebido pelas partes interessadas.
- ▶ **Integridade da informação:** aspecto relacionado à segurança das informações, que trata da salvaguarda, exatidão e completude da informação e dos métodos de processamento. Exemplos de informações passíveis de proteção, em razão do Perfil da organização e de seu nível requerido de segurança, são aquelas:
 - armazenadas em computadores;
 - transmitidas por meio de redes;
 - impressas em meio físico;
 - enviadas por fac-símile;
 - armazenadas em memória auxiliar;
 - enviadas por correio eletrônico;
 - e trocadas em conversas telefônicas.

- ▶ **Macroambiente:** questões amplas do universo econômico, social e político, e sua influência no setor de atuação analisado. São questões que as organizações, individualmente, pouco conseguem influenciar, mas que as influenciam diretamente e o seu setor de atuação.

- ▶ **Mercado:** ambiente onde ocorre a competição de agentes econômicos por clientes, oportunidades ou recursos de qualquer natureza. Exemplos: mercado de consumidores, mercado financeiro, mercado acionário, mercado de capitais, mercado de trabalho, mercado de fornecimento, mercado de crédito de carbono, mercado de oportunidades de atuação social etc.
 - Nota: Dentro do setor de transporte e trânsito esta noção usual de mercado pode não ser aplicável na íntegra para algumas organizações.

- ▶ **Metas:** níveis de desempenho pretendidos para determinado período de tempo.

- ▶ **Missão:** razão de ser de uma organização. Compreende as necessidades sociais a que ela atende e o seu foco fundamental de atividades.

- ▶ **Modelo de negócio:** concepção estratégica da forma de atuação da organização. Pode compreender definições, como, produtos a fabricar, local de instalação das suas unidades, seleção de mercados-alvo e clientes-alvo, escolha de parceiros, forma de relacionamento com fornecedores e distribuidores e outros aspectos considerados relevantes para o sucesso do negócio.

- ▶ **Organização:** companhia, corporação, firma, órgão, instituição ou empresa, ou uma unidade dessas, pública ou privada, sociedade anônima, limitada ou com outra forma estatutária, que tem funções e estruturas administrativas próprias e autônomas, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro, de porte pequeno, médio ou grande.

- ▶ **Padrão para processos gerenciais:** regra de funcionamento de práticas de gestão. Essas regras podem ser encontradas na forma de políticas, princípios, normas internas, procedimentos, rotinas ou normas administrativas, fluxogramas, comportamentos coletivos ou qualquer meio que permita orientar a execução das práticas.

- ▶ **Parte interessada:** organização, pessoa ou entidade que afeta ou é afetada pelas atividades de uma organização. A maioria das organizações apresenta as seguintes classes de partes interessadas: clientes; força de trabalho; acionistas; mantenedores ou proprietários; fornecedores e sociedade. A quantidade e a denominação das partes interessadas podem variar, em razão do perfil da organização.

- ▶ **Prática de gestão (ou prática gerencial):** processo gerencial, como efetivamente implementado pela organização.

- ▶ **Processo:** conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas).

- ▶ **Processos da cadeia de valor:** processos relativos às operações principais do negócio e operações de apoio.

- ▶ **Processo gerencial (ou processo de gestão):** processo de natureza gerencial, não operacional; processos requeridos nos Critérios de 1 a 7.
 - Nota: Ver, também, “Prática de gestão”.

- ▶ **Qualidade:** totalidade de características de uma entidade (atividade, processo ou produto), organização, ou uma combinação desses, que lhes confere capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos clientes e demais partes interessadas.
- ▶ **Recurso não renovável:** é um recurso que o homem não pode reproduzir ou fabricar. Ex.: petróleo e água.
- ▶ **Recurso renovável:** é um recurso que pode ser reproduzido ou fabricado. Ex.: madeira.
- ▶ **Rede:** conjunto de organizações, pessoas ou elementos interligados.
- ▶ **Referencial comparativo pertinente:** informação quantitativa, considerada como uma referência apropriada para permitir avaliar o nível de competitividade de um resultado alcançado, no mercado ou no setor de atuação, considerando as estratégias da organização.
 - Nota: referenciais comparativos pertinentes podem incluir resultados de concorrentes, de organizações consideradas relevantes para comparação ou uma referência no tema comparado, de organizações congêneres em mercados mais exigentes ou mais desenvolvidos, índices ou médias relevantes, resultados de vice-líderes ou outros líderes e resultados considerados referenciais de excelência no mundo, levantados no mercado, no setor de atuação ou fora dele, ou qualquer outra informação que permita avaliar se o nível de um resultado é competitivo, está na liderança ou é referencial de excelência.
- ▶ **Referencial de excelência:** resultado, organização, processo ou produto considerado entre os melhores do mundo em uma classe.
- ▶ **Referencial de excelência teórico:** zero-erro ou qualquer outro resultado estabelecido, conceitual ou cientificamente como o melhor possível em uma classe, independentemente do custo.
- ▶ **Requisito de parte interessada:** tradução mensurável de necessidade ou expectativa, implícita ou explícita, de parte interessada. Também chamado de requisito de desempenho relativo às partes interessadas, pode ser expresso por meio de mecanismos que permitam a sua avaliação precisa, como, por exemplo: metas compromissadas a serem atingidas ou superadas, limites regulamentares ou normativos, alcance de determinados níveis de competitividade, de liderança ou de excelência, melhoria de níveis de resultados e outros, desde que também compromissados com a respectiva parte interessada.
 - Nota: o nível de desempenho associado a requisito de parte interessada é aquele estabelecido para monitorar o atendimento ao requisito, incluindo a forma de metas que o mensurem. O nível de um requisito desse tipo pode ser estabelecido diretamente por parte interessada, para expressar uma necessidade ou expectativa em um nível definido (ex.: 1% de itens defeituosos admissíveis pelo cliente em um lote entregue, 10% de investimentos em novos produtos esperados pelo controlador). Pode também ser estabelecido pela própria organização, ao traduzir necessidades e expectativas qualitativas das partes interessadas em requisitos (ex.: rapidez no atendimento, aumento da rentabilidade, oportunidade de desenvolvimento profissional), determinando um nível de atendimento a ser alcançado (ex.: tempo máximo de espera em fila, um nível mínimo de rentabilidade, um nível de investimento mínimo em capacitação, um nível de redução de acidentes a ser perseguido, um nível de aumento de satisfação a ser buscado) e comunicado à parte interessada. Qualquer que seja a forma de expressão do requisito espera-se que a organização seja capaz de obter e demonstrar a satisfação dos principais

anseios das partes interessadas. Além disso, pode haver casos, em que uma parte interessada expresse necessidades e expectativas em nome de outra parte (ex.: uma agência reguladora pode estabelecer o pronto atendimento de reclamações dos consumidores; o controlador pode estabelecer um nível mínimo de acidentes a ser perseguido; a regulamentação pode estabelecer limites a serem observados nas relações com o trabalhador). Pode haver, também, casos de limites teóricos, estabelecidos em projeto ou determinados por instituições de normalização.

- ▶ **Resultado estratégico:** resultado capaz de demonstrar o desempenho relativo às estratégias da organização.
- ▶ **Serviço/Produto:** resultado de atividades ou processos. Considerar que:
 - o termo “serviço/produto” pode incluir mercadorias, serviços, soluções, ferramentas, materiais, equipamentos, informações etc., ou uma combinação desses elementos;
 - um produto pode ser intencional (por exemplo, para colocar no mercado ou para consumo interno) ou não intencional (por exemplo, um subproduto indesejável).
- ▶ **Setor de atuação:** ramo de atividade que caracteriza o ambiente operacional em que a organização atua. Exemplos: farmacêutico, metalúrgico, de saúde, hoteleiro, financeiro, da construção civil, telefonia, elétrico, de saneamento ambiental, de transporte, de comércio, atacadista, publicitário etc.
- ▶ **Sistema:** conjunto de elementos com finalidade comum, que se relacionam entre si, formando um todo dinâmico.
- ▶ **Visão:** estado que a organização deseja atingir no futuro. 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.

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.

Edita, desde 1978, a Revista dos Transportes Públicos, publicação trimestral que reúne artigos técnicos, o *Informativo ANTP*, o 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.

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.

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, Informações Comparativas, Mobilização e Capacitação) e por uma Coordenação Nacional sediada na Regional ANTP/MG.

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 recentemente os documentos “*Caderno Técnico 10: Excelência na Gestão do Transporte e Trânsito*” e “*Rede COMPARA: Estrutura de indicadores para análise comparativa de desempenho no setor de transporte público e trânsito*”, com o objetivo de estimular a melhoria das organizações através da análise comparativa de desempenho.

Entidades de apoio institucional

Com o objetivo de fortalecer o Prêmio ANTP de Qualidade na divulgação e mobilização do setor de transporte e trânsito, bem como traçar as diretrizes e acompanhar a execução do plano de ação do ciclo, apoiam institucionalmente o Prêmio ANTP de Qualidade: Agência Nacional de Transportes Terrestres – ANTT, Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos – NTU, Associação Brasileira de Empresas de Transporte Terrestre de Passageiros – ABRATI e Associação Nacional dos Transportadores de Turismo e Fretamento - ANTTUR.

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	
Coordenador Nacional	Alexandre Rocha Resende
Gerente de Mobilização e Capacitação	Miguel Sérgio Lima
Gerente de Candidatura	João Batista M. Ribeiro Neto
Gerente da Banca Examinadora	Paulo Afonso Lopes da Silva
Gerente Financeiro	Cássia Maria Terence Guimarães
Gerente de Referenciais Comparativos	Jackson Mattos da Rocha
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
Giselle Ribeiro	Fetranspor/ RJ
Hélcio Raymundo	R&B Engenharia e Arquitetura/ SP
Jackson Mattos da Rocha	Objetiva Assessoria Empresarial/RS
Patricia Pacheco Bertozzi	Comap Consultoria/SP
Miguel Sérgio Lima	Ceturb/ ES
Natalina Alice Couto Dimeira	BHTrans/ MG
Valeska Peres Pinto	ANTP/ SP

BANCA EXAMINADORA DO PRÊMIO - CICLO 2013/2015

JUÍZES

Claudio de Senna Frederico
Francisco Augusto Kuribara da Silva
Lélis Marcos Teixeira
Sônia Coelho de Oliveira
Victor Hugo Seger

INSTRUTORES DA BANCA EXAMINADORA

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

EXAMINADORES SENIORES

Alice Carreiro Ribeiro Lírio	Maria Cristina Utzig Piovesan
Álvaro Luiz Janzkovski Lopes	Maria Regina Bertolde
Anajara Loretto Araújo Rodrigues	Mônica de Miranda Maranhão Ferreira
Ariovaldo Santos Maia	Myrian Santos Aguiar
Armando Menezes de Carvalho	Neila Joelma Scalser Coimbra
Cíntia Pinheiro	Paulo Renato Pereira Pires
Daniela Quirico Peron	Paulo Rogério da Silva Monteiro
Florêncio Absalão da Silva Filho	Roberta Aquino de Mendonça
Jackson Mattos da Rocha	Ronaro de Andrade Ferreira
Juliano Reimundo Zimmermann	Sérgio Antônio Ribeiro
Leonardo Pereira da Silva	Valéria Maranhão Barreto Pereira
Luis Francisco Tomazzi Prosdocimi	

EXAMINADORES

Adriana Lima do Nascimento	Jefferson Ramon Lima Magalhães
Aldir Seifried	Juliana Costa Maranhão Valle
Aline Martins Brito	Luciana Silva Fonseca
Cinthia Mara Pedroso Esteves Neves	Marcelo Hansen
Claudio José Farias Fontes	Márcia Adriana Lago
Daniela Tomich Silva	Marcos Portugal Horta
Diego César Silva de Assunção	Maria Aparecida Racanelli
Erlton Duarte	Maria das Graças Campelo Mousinho
Etienne Unias de Vasconcelos	Mariana Ohira Hashimoto
Francisco Saraiva de Andrade Junior	Mário dos Santos Custódio
Gilvania Fernandes Quintino Torres	Miriam Renata Modesto dos Santos
Giselle Smocking Rosa Bernardes Ribeiro	Natalina Alice Couto Dimeira
Holder Vieira Calvão	Rosane Lima Cordeiro
Hostilio Xavier Ratton Neto	Thaís de Paula Ribeiro
Ioneide Almeida de Menezes	Walisson Queiroga de Figueiredo
Ivan Carlos Moura da Cunha	Wesley Braytiner de Souza Silva
Jair Bernardo Correa	

DIRETORIA DA ANTP

ANTP - SEDE	
Presidente	Ailton Brasiliense Pires
Superintendência	Luiz Carlos Mantovani Néspoli
Financeiro / Administrativo	Cassia Maria Terence Guimarães
Eventos	Valéria Ferreira de Aguiar

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



Rua Marconi, 34 - conj. 21 e 22
CEP 01047-000 - República - São Paulo - SP
Telefone: +55 11 3371-2299 / Fax: 11 3253-8095
E-mail: qualidade@antp.org.br / www.premioantpdequalidade.org.br

Apoio Institucional



Patrocínio

