

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO-UNIRIO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E POLÍTICAS**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**FERNANDA PEDRAZZI NOGUEIRA**

**A EVOLUÇÃO DO PRÊMIO DA ANTP DA QUALIDADE E SUA IMPORTÂNCIA**  
**PARA O TRANSPORTE PÚBLICO**

**RIO DE JANEIRO**

**2023**

FERNANDA PEDRAZZI NOGUEIRA

**A EVOLUÇÃO DO PRÊMIO DA ANTP DA QUALIDADE E SUA IMPORTÂNCIA  
PARA O TRANSPORTE PÚBLICO**

Projeto de Pesquisa apresentado à Escola de Administração, da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro no curso de Bacharelado em Administração Pública.

**Orientador:** Prof. Antônio Andrade

Rio de Janeiro

2023

N778e

Nogueira, Fernanda Pedrazi

A evolução do Prêmio da ANTP da Qualidade e sua importância para o transporte público / Fernanda Pedrazi Nogueira.—2023.

65f.: il. color.

Orientador: Prof. Antonio Andrade.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração Pública) – Escola de Administração, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2023.

Referências: 59-62

Inclui Apêndice.

1. Prêmio ANTP da Qualidade. 2. Transporte Público por Ônibus. 3. Gestão de Qualidade. I. Andrade, Antonio. II. Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. III. Título.

FERNANDA PEDRAZZI NOGUEIRA

**A EVOLUÇÃO DO PRÊMIO DA ANTP DA QUALIDADE E SUA IMPORTÂNCIA  
PARA O TRANSPORTE PÚBLICO**

Projeto de Pesquisa apresentado à Escola de Administração, da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro no curso de Bacharelado em Administração Pública.

**Orientador:** Prof. Antônio Andrade

Data de Aprovação: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

---

**BANCA DE AVALIAÇÃO**

---

Prof. Dr. Antônio Rodrigues de Andrade  
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

---

Prof. Dr. Artur Luiz Santana Moreira  
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

---

Prof. Dr. Eduardo Espindola Halpern  
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente a Deus, por me guiar, me fortalecer e proteger toda minha caminhada até aqui. Sou grata pelas bênçãos em minha vida. Pois sem Ele não poderia alcançar meus sonhos.

Aos meus pais, Sandra e Paulo, que me apoiaram em todos esses anos e não mediram esforços para que eu concluísse meus estudos. Obrigada mãe, por nunca me deixar desistir, por ser minha maior incentivadora e por me dar força nos momentos mais difíceis. Obrigada pai, por pelo cuidado e por todo investimento na minha jornada acadêmica.

À minha família, que sempre acreditou em mim, que sempre foram fonte de carinho, de incentivo e de admiração. Agradeço especialmente ao meu tio Sérgio, minha tia Joana e minha tia Eluzir por todo apoio ao longo da minha trajetória.

Agradeço às minhas amigas Anna, Margarida, Izadora, Carol, Elaine, Talita e Giovanna que estiveram presentes ao longo de todos esses anos de graduação. Ter vocês ao meu lado para compartilhar dúvidas, aulas, trabalhos, provas, dias de chuvas, metrô lotado, ansiedades e gargalhadas, fez com que a graduação fosse muito mais leve.

Ao meu orientador Antônio Andrade, que me apoiou e não mediu esforços para a realização deste trabalho. Além de acreditar nesse tema e contribuir para que tudo ocorra da melhor forma.

Por fim, agradeço à Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, pela oportunidade de aprender e crescer. Lembrarei com carinho e saudosismo dos professores, funcionários e alunos que fizeram parte da minha graduação.

## RESUMO

O transporte coletivo é a espinha dorsal da mobilidade urbana (ANTP, 2022). Este possui como principal desafio garantir a qualidade e eficiência de seus serviços na atualidade. O presente trabalho tem por propósito analisar os critérios do Prêmio ANTP da Qualidade durante o período de 2005 a 2017, e como contribuíram para a qualidade do transporte público por ônibus. Assim, através da identificação e exame dos fundamentos e dos critérios que compõem sua estrutura de avaliação foi possível acompanhar as mudanças seguidas pelo Prêmio para atingir seu objetivo de preencher a lacuna de uma metodologia de qualidade por parte do Estado e fomentar a gestão de qualidade entre organizações de transportes por ônibus. Para alcançar a finalidade do trabalho, se realizou uma pesquisa documental com os Manuais de Inscrições do Prêmio, dos quais nestes são apresentados toda a estrutura do prêmio, o que possibilitou realizar comparações entre os critérios e fundamentos. Assim foi possível perceber a relevância do Prêmio como ferramenta de análise, padronização e incentivo da gestão da qualidade nas organizações de transportes públicos.

**Palavras-chave:** Prêmio ANTP da Qualidade; Transporte Público por Ônibus; Gestão de Qualidade

## **ABSTRACT**

Public transport is the backbone of urban mobility (ANTP, 2022). Its main challenge is to guarantee the quality and efficiency of its services today. The purpose of this paper is to analyze the criteria of the ANTP Quality Award during the period from 2005 to 2017, and how they contributed to the quality of public bus transportation. Thus, through the identification and examination of the foundations and criteria that make up its evaluation structure, it was possible to follow the changes followed by the Award to achieve its goal of filling the gap of a quality methodology by the State and foster quality management among bus transport organizations. To achieve the purpose of the work, a documental research was carried out with the Award's Registration Manuals, in which the entire structure of the award is presented, which made it possible to make comparisons between the criteria and fundamentals. Thus, it was possible to realize the relevance of the Award as a tool for analysis, standardization and encouragement of quality management in public transportation organizations.

**Keywords:** ANTP Quality Award; Public Bus Transportation; Quality Management

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Divisão dos meios de viagens pesquisa ANTP .....	18
Figura 2 - Estrutura de Avaliação do Prêmio ANTP da Qualidade.....	33
Figura 3 - Critérios, Itens e sua pontuação máxima .....	43



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fundamentos da 6° edição do Prêmio ANTP 2007.....	27
Quadro 2 - Estrutura de Avaliação do Prêmio ANTP da Qualidade 2007.....	29
Quadro 3 - Fundamentos do Prêmio ANTP da Qualidade 2017 .....	44
Quadro 4 - Comparação de fundamentos Prêmio ANTP da Qualidade 2007 x 2009	48
Quadro 5 - Comparação de fundamentos Prêmio ANTP da Qualidade 2009 x 2011	48
Quadro 6 - Comparação de fundamentos Prêmio ANTP da Qualidade 2015 x 2017	49
Quadro 7 - Organizações vencedoras do Prêmio por ciclos .....	52

## LISTA DE SIGLAS

ANTP	Associação Nacional de Transporte Público
EN	<i>European Standard</i>
MEG	Modelo de Excelência em Gestão
NTU	Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos
PNMU	Política Nacional de Mobilidade Urbana
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
UE	União Europeia

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Questão de pesquisa .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Objetivo Principal .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 Objetivos Secundários .....</b>	<b>14</b>
<b>1.4 Justificativa .....</b>	<b>14</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 O transporte público coletivo no cotidiano do brasileiro .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 O transporte público por ônibus .....</b>	<b>19</b>
<b>2.3 A qualidade no transporte público por ônibus .....</b>	<b>21</b>
<b>2.4 Prêmio ANTP da Qualidade .....</b>	<b>23</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>26</b>
<b>4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS- PRÊMIO ANTP DA QUALIDADE ..</b>	<b>27</b>
<b>4.1 Prêmio ANTP da Qualidade - 6° Ciclo (2005-2007).....</b>	<b>27</b>
<b>4.2 Prêmio ANTP da Qualidade - 7° Ciclo (2007-2009).....</b>	<b>32</b>
<b>4.3 Prêmio ANTP da Qualidade - 8° Ciclo (2009-2011).....</b>	<b>37</b>
<b>4.4 Prêmio ANTP da Qualidade - 9° Ciclo (2011-2013).....</b>	<b>40</b>
<b>4.5 Prêmio ANTP da Qualidade - 10° Ciclo (2013-2015).....</b>	<b>42</b>
<b>5 ANÁLISE COMPARATIVA E COMENTÁRIOS .....</b>	<b>47</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>58</b>
<b>APÊNDICE 1 – CRITÉRIOS PRÊMIO ANTP DA QUALIDADE .....</b>	<b>62</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O transporte público coletivo possibilita democratizar a mobilidade, uma vez que tem por objetivo conectar diferentes regiões, oferecendo opções de deslocamento dentro de padrões mínimos de qualidade e custo, especialmente para a população. Para Oreli (2022, p.14) o transporte público “constitui-se como uma alternativa para a redução de graves problemas, como os congestionamentos, os acidentes de trânsito e questões ambientais”.

A Política Nacional de Mobilidade Urbana (PMNU), instituída pela Lei n. 12.587/2012, define o transporte público coletivo como serviço de passageiros disponível para todos os cidadãos mediante pagamento individualizado, com itinerários e preços estabelecidos pelo governo (Lei Federal nº 12.587, BRASIL, 2012). O PMNU também institui que compete ao poder público regular e controlar operacionalmente o sistema de transporte público, garantindo serviços de qualidade, acesso equitativo e uma política tarifária que assegure o equilíbrio financeiro entre a tarifa e a rentabilidade das empresas prestadoras do serviço (CARVALHO, 2016)

Com base nos dados do “Sistema de Informações da Mobilidade Urbana” (ANTP, 2020) indicam que, em 2017, 29,50% das viagens nos municípios analisados pela pesquisa foram realizadas através de automóveis ou motocicletas, contra 27,84% de viagens em modais do transporte público, valor 1,66% inferior ao da participação dos modais individuais. A pesquisa aponta que os ônibus urbanos foram responsáveis por 87% das viagens realizadas em sistemas de transporte público.

Assim o transporte público coletivo urbano desempenha um papel crucial na configuração dos deslocamentos urbanos, agindo como um meio de transporte que promove a conexão entre as diferentes regiões das cidades, principalmente para a população de baixa renda, que depende do transporte público como forma de locomoção diária.

Apesar da relevância do transporte público coletivo no cotidiano de centenas de brasileiros, existem desafios a serem superados para garantir a qualidade e eficiência desse serviço no Brasil, em especial no transporte por ônibus.

Para que se garanta a qualidade e manutenção dos modais, é necessário acompanhamento com ferramentas que permitam a identificação de problemas e também a evolução da qualidade dos sistemas públicos de transporte, para que estes possam cumprir com seu papel.

A fim de fomentar a utilização de metodologias e sistemas de gestão da qualidade no setor transporte coletivo, a Associação Nacional de Transporte Público (ANTP) - que é uma entidade civil, sem fins lucrativos- criou o seu Prêmio da Qualidade. Com intuito de preencher a lacuna de uma metodologia de qualidade por parte do Estado e promover um transporte de qualidade e eficiente.

O presente trabalho acadêmico visa estudar a evolução dos critérios e fundamentos adotados no Prêmio ANTP abrangendo suas publicações em um arco temporal de 2005 a 2017. Além de buscar entender o impacto do Prêmio para as organizações de transporte público coletivo por ônibus.

De modo a analisar as mudanças do Prêmio ANTP durante as edições abordadas e suas contribuições para uma gestão de qualidade e os resultados obtidos pelas companhias de transporte público.

## **1.1 Questão de pesquisa**

Como foi a evolução dos critérios do prêmio da ANTP da Qualidade e sua importância para o transporte público, durante o período de 2005 a 2017?

## **1.2 Objetivo Principal**

Este trabalho tem como objetivo principal demonstrar a evolução dos critérios e fundamentos adotados no Prêmio ANTP durante o arco temporal de 2005 a 2017 e compreender a importância do Prêmio para o transporte público por ônibus.

### 1.3 Objetivos Secundários

Os objetivos secundários que compreendem este trabalho acadêmico são:

- a) Entender a importância do transporte público coletivo no país;
- b) Realizar uma revisão bibliográfica referente a qualidade e aos indicadores de qualidade do transporte público coletivo existentes;
- c) Identificar como a metodologia do Prêmio ANTP impactou nas empresas participantes;
- d) Contribuir com informações à novas pesquisas e estudos pertinentes ao transporte público por ônibus.

### 1.4 Justificativa

A mobilidade urbana é um dos temas frequentemente abordados pela sociedade e pela academia. Uma vez que a mobilidade é um dos desafios das grandes cidades contemporâneas, que necessitam encontrar soluções eficientes e sustentáveis para garantir uma infraestrutura viária, gestão do tráfego e planejamento urbano adequado a sua população.

De tal maneira que o transporte coletivo é a espinha dorsal da mobilidade urbana (ANTP, 2022). Uma vez que este continua sendo o principal modo de transporte em muitas cidades do mundo. No Brasil, por exemplo, a demanda por ônibus corresponde a maioria dos deslocamentos por transporte público coletivo urbano. Ao longo dos últimos 20 anos, o país experimentou uma significativa diminuição de cerca de 35,6% do número de passageiros pagantes, entre os anos de 2014 e 2018, houve um agravamento dessa tendência, resultando em uma redução média acumulada de 25,9% dos usuários, sem incluir as perdas de demanda causadas pela COVID 19 (NTU, 2018)

A qualidade oferecida é um ponto crucial para o aumento na demanda de passageiros. Para isso, utilizar-se ferramentas de monitoramento, métricas,

indicadores e padrões de serviços é essencial para garantir a qualidade do serviço, bem como sua atratividade e contribuir para a otimização do cenário.

Dentro desse contexto, o presente trabalho justifica-se a adequação dos critérios do Prêmio ANTP da Qualidade em suas edições ao longo de 12 anos, de modo a acompanhar as tendências de gestão. Além disso, outro ponto que justifica o desenvolvimento dessa pesquisa, é a escassez de trabalhos sobre esse tema e nem uma metodologia de qualidade por parte do Estado.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

A escolha dos capítulos a seguir foi motivada para contextualizar a relevância e a necessidade de criação do Prêmio de ANTP da Qualidade e como o prêmio impacta o transporte público por ônibus.

Ao longo desta seção será apresentado a relevância do transporte público coletivo, em especial por ônibus, no cotidiano do brasileiro e os desafios deste para manter a qualidade e atratividade de passageiros. Buscou-se conceituar a qualidade no transporte público por ônibus e os principais indicadores desta temática, além de descrever o Prêmio ANTP da Qualidade e sua finalidade.

### **2.1 O Transporte Público Coletivo no Cotidiano do Brasileiro**

O transporte público coletivo é importante para qualidade de vida e também para o processo de crescimento econômico e social da sociedade. Uma vez que a facilidade de deslocamento e um sistema transporte público de qualidade e eficiente são elementos essenciais para satisfação individual do cidadão, de modo a impactar o desenvolvimento de diversas estruturas locais.

O transporte coletivo permite democratizar a mobilidade, sendo um serviço importante para sociedade e para desenvolvimento das cidades, pois como afirma Gomide (2006) esse possibilita a locomoção da população a um baixo custo, reduz os engarrafamentos e emissão de gases poluentes, diminuindo a necessidade de projetos voltados para a construção de vias e estacionamentos.

A Política Nacional de Mobilidade Urbana, instituída pela Lei n. 12.587/2012, em seu Art.4º, inciso VI, define o transporte público coletivo como “serviço público de transporte de passageiros acessível a toda a população mediante pagamento individualizado, com itinerários e preços fixados pelo poder público” (Lei Federal n. 12.587, BRASIL,2012).

Corroborando a ideia transmitida em lei (PNMU), Ferraz e Torres (2004) afirmam que o transporte público coletivo possibilita que seu uso seja realizado por



muitas pessoas simultaneamente (e por isso o custo unitário é baixo), sendo o veículo pertencente a terceiros, uma empresa ou outra pessoas.

O transporte público coletivo é apontado pela Constituição Federal de 1988 como uma atividade de caráter essencial. No Brasil, este serviço é uma atribuição principalmente do poder público municipal, como disposto na Constituição (1988) no art.30, inciso V, que confere aos municípios as competências de “organizar e prestar diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, os serviços públicos” (BRASIL,1988).

No entanto, vale ressaltar que de acordo com a Associação Nacional de Transporte Público - ANTP (2022, p.7) apesar dos estados terem a responsabilidade de prover o serviço de transporte público nas “regiões metropolitanas, é na esfera Federal que diversas medidas estruturantes específicas precisam ser adotadas, para que se tenha um serviço eficiente e de qualidade.”

A concessão e permissão da prestação do serviço dos modais públicos coletivo está prevista pela Lei 8.987/95, que dispõe sobre os direitos e obrigações dos usuários, sobre as regras de política tarifária, descreve as leis especiais de licitação, define a obrigação do serviço adequado e regulamentando para que seja celebrado o contrato com as empresas concessionárias e permissionárias de serviços públicos.

De modo que, o Estado visa assegurar um serviço adequado que satisfaça as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas.

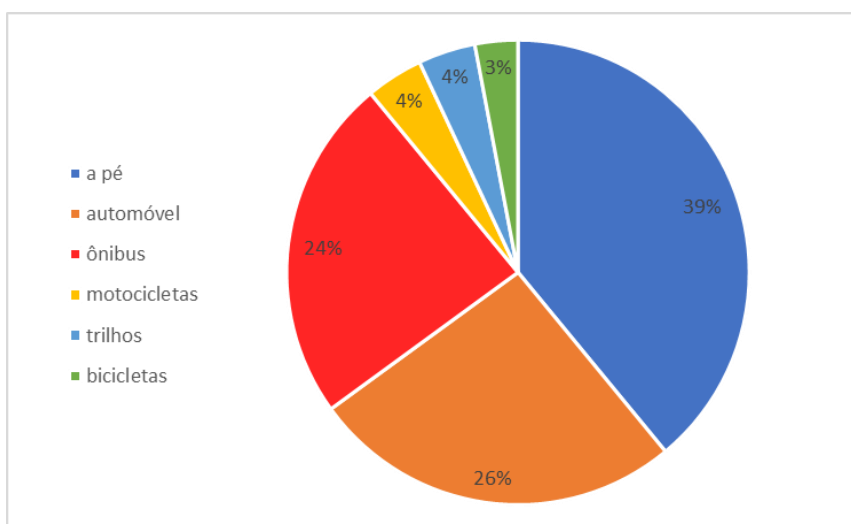
A ANTP (2022, p.8) aponta que “as sociedades com alto nível de desenvolvimento humano são as que possuem um sistema de transporte público organizado, de qualidade, confortáveis, seguros, acessíveis às necessidades da população”.

Apesar dos desafios enfrentados pelo transporte público coletivo, em especial os ônibus, estes se tornam a opção mais adotada pelas grandes massas por possuir grande flexibilidade para conexão de pontos de origem e destino, custos baixos de

implantação e oferta adaptável a incrementos na demanda com afirma Barata e Batista (1973, *apud* ARAÚJO *et al.*,2011, p.579).

Como se pode perceber pelos dados apresentados pela ANTP (2018), o uso de transporte coletivo corresponde a 29% das viagens. Ainda com base na pesquisa, a distribuição das viagens por modo de transporte ocorre da seguinte forma: 39% a pé, 26% por automóvel, 24% por ônibus, 4% por motocicletas, 4% por trilhos e 3% por bicicletas.

Figura 1 - Divisão dos meios de viagens pesquisa ANTP



Fonte: A Autora (2023)

Além de garantir o direito fundamental de ir e vir, o transporte público tem como aspectos possibilitar o acesso social e igualitário aos meios de locomoção, reduzir a poluição ambiental e de congestionamentos e permitir a ocupação e um uso mais racional do solo. De modo, que a mobilidade apropriada é tão importante quantos os outros serviços oferecidos pelo Estado para o andamento das atividades realizadas diariamente pela população.

Assim é notório a relevância do transporte público coletivo no cotidiano de milhões de brasileiros, no entanto existem desafios a serem superados para garantir a qualidade e eficiência desse serviço no Brasil.

## 2.2 O transporte público por ônibus

Os ônibus são os principais modais de locomoção pública no país. São responsáveis por 86% dos deslocamentos de pessoas por esse tipo de serviço no Brasil, com base nos dados da ANTP (2022). Este é o pilar dos sistemas de transporte público nacional, do qual é estruturado em âmbito municipal e estadual.

Atualmente, o Brasil possui um dos maiores sistemas regulamentados de transporte público urbano do mundo, disponível em 2.703 dos 5.570 municípios brasileiros, segundo a ANTP (2022). Os dados levantados pelo Estadão (2022) apontam que os ônibus são responsáveis por 24% do total de viagens realizadas, sejam elas municipais e intermunicipais e representam 44,7% do total da distância percorrida.

O país possui cerca de “1.800 empresas privadas e concessionárias em operação, com uma frota estimada de 107 mil ônibus”, ANTP (2022, p.11). Com base no monitoramento da Associação Nacional das Empresas de Transporte Urbanos-NTU- (2022), no território nacional em 2021, foram realizadas 22,4 milhões de viagens por passageiros pagantes por dia.

Com base na pesquisa da NTU (2017), os principais motivos para viagens são: trabalho, compras, estudo e tratamento de saúde.

Os números traduzem o tamanho da importância dos ônibus no dia a dia de milhões de brasileiros, seja como principal meio de transporte ou complemento para chegar aos seus destinos. Grande parte da população brasileira depende exclusivamente desse modelo de transporte público coletivo para ter acesso ao direito de ir e vir.

Os ônibus possuem como vantagem a comodidade ter o menor custo unitário, contribuindo com a democratização da mobilidade, proporcionando uma ocupação mais racional dos solos, além de ser uma alternativa a utilização de automóveis, pois permite a redução de impactos negativos em relação a poluição, congestionamento e perda de eficiência econômica nas cidades. Em contrapartida, a falta de flexibilidade de horários e itinerários são os principais inconvenientes deste meio de transporte.

Vale ressaltar, que este modelo de transporte coletivo vem registrando uma intensa redução nos seus números de usuários desde de 2013, como apontado pela NTU (2022). Essa redução no acolhimento de passageiros tem como explicação o preço das passagens, o tempo de viagem, a falta de conforto e de regularidade dos serviços, além do envelhecimento das frotas.

A redução no uso do transporte público assombra tanto países desenvolvidos quanto em desenvolvimento. (BARCELOS et al, 2017, *apud* Nadal,2019). Sendo essa uma pauta recorrente em várias cidades ao redor do mundo.

As empresas operadoras de transporte público viário estão enfrentando dificuldades econômicas devido à redução no número de passageiros, o que está resultando em prejuízos financeiros. Além disso, os usuários que estão sendo afetados negativamente uma vez que estão lidando com aumentos das tarifas e a queda na qualidade dos serviços.

A qualidade e eficiência dos serviços oferecidos são fatores que influenciam na demanda do transporte público coletivo. Sousa (2017 *apud* NADAL, 2019) destaca que a qualidade do transporte público passou a ser observada e entendida como fator importante, na decisão do modo de viagem pelos usuários, inferindo parâmetros de qualidade ao deslocamento, sobretudo em relação ao tempo de viagem, conforto e segurança.

O Brasil, ao contrário de outros países que tem seus sistemas de transporte público como referência de qualidade e eficiência, possui poucos exemplos onde a sustentabilidade financeira do serviço não esteja ancorada no pagamento da tarifa pelo usuário (CARVALHO, 2016).

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2021, p. 43) destaca que “compromete a competitividade e sustentabilidade dos sistemas de transporte público já que estes são custeados pelas receitas tarifárias, sem subsídio”. Impedindo investimento em melhorias da qualidade da oferta de serviços e aumento dos índices de conforto. Como resultado dessa prática, os usuários do transporte público consideram os valores das tarifas elevados em relação à qualidade do serviço ofertado. (IPEA, 2021)

Outro ponto que explica a diminuição da demanda no transporte público, em especial nos ônibus, é o aumento da frota de veículos privados. O maior número de

automóveis nas ruas causa a redução no nível de serviço oferecido, principalmente pelos ônibus, de modo a gerar a superlotação dos veículos coletivos, a necessidade de vários transbordos, bem como custos nas viagens dos usuários. Provocando a falta de democratização do serviço, além de resistências por parte dos passageiros em relação ao transporte público coletivo viário.

A pandemia da COVID-19 acentuou drasticamente a diminuição de usuários no transporte público brasileiro. E gerou grandes impactos sobre os padrões de mobilidade da população, como aborda, Nadal (2019). A redução da frota em circulação foi consequência das práticas de distanciamento social adotadas pela população e das medidas de isolamento implementadas pelos governos.

A diminuição da demanda de passageiros no transporte público por ônibus pode ser explicada por fatores intrínsecos e externos. Assim os fatores internos estão ligados intimamente à qualidade do sistema operacional, no entanto este sofre consequências diretas dos fatores externos. Estes podem ser entendidos como a políticas públicas adotadas referente ao setor, mudanças socioeconômicas, a disponibilidade de outros serviços que possibilitam a substituição pelos usuários, a distribuição demográfica da população e emergências sanitárias.

### **2.3 A qualidade no transporte público por ônibus**

O sistema de transporte público coletivo enfrenta diariamente uma série de desafios. É uma tarefa complexa conciliar os objetivos da organização, as necessidades dos clientes e atenção aos fornecedores de serviço em um ambiente em constante transformação.

No Brasil, o art. 6º da Lei 8.987/95 prevê a qualidade do serviço de transporte público por ônibus. O artigo dispõe que serviço adequado “é o que satisfaz as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas” (BRASIL,1995).

O transporte público é entendido como um serviço, no entanto Travassos (2005, apud PERREIRA,2017) afirma que, o transporte por ônibus não pode ser considerado exclusivamente como serviço, uma vez que vai além do simples uso de mão-de-obra humana para a sua operação. Além disso, é importante destacar que a

qualidade do serviço está além do controle direto do operador, pois o sistema envolve a gestão do trânsito, conservação do sistema viário e a manutenção da segurança pública.

Reis (2011) explica que ao focar na qualidade do serviço para os atores envolvidos nessa operação, as empresas devem desde o planejamento estabelecer ações para solucionar as causas da origem dos problemas, de modo a garantir a satisfação do cliente.

Com isso, definir padrões, estabelecer indicadores de qualidade, critérios, mensurar resultados desde o planejamento são essenciais para entender os níveis de satisfação dos clientes, desempenho dos funcionários e os resultados dos processos implementados. A partir de ferramentas de monitoramento de gestão, como estruturas avaliativas, as organizações conseguem acompanhar as diferenças entre as metas e os resultados alcançados, visualizar pontos fortes e fracos e tomar decisões orientadas.

Autores como Fujii e Van (2009) e Reis (2011) salientam a importância de estratégias com foco na melhoria da qualidade do serviço como um atrativo de usuários e uma tática rentável para as empresas.

Com isso, quanto maior a qualidade prestada pelo serviço, maior será sua utilidade. Assim, a qualidade oferecida é um ponto crucial para o aumento na demanda de passageiros.

Atender a qualidade do sistema de transporte público não é apenas garantir que os padrões estabelecidos pelos editais e licitações estejam sendo cumpridos, as expectativas dos usuários também devem ser atendidas regularmente. Para isso é necessário que se tenha indicadores de acompanhamento do serviço ofertado.

A NTU (2008) aponta os seguintes indicadores como os principais requisitos de qualidade do serviço de transporte público: Disponibilidade, frequência, pontualidade, tempo de viagem, conforto, facilidade, segurança e custo para o usuário.

Vale ressaltar, que diferentemente do Brasil, a União Europeia (EU) possui uma norma regulatória para seus transportes, a EN 13816:2002, como afirma Lança (2015), esta que norma adota a metodologia do “círculo de qualidade” (*quality loop*). A norma tem como objetivo principal promover a filosofia da qualidade para diversos transportes públicos, direcionando o foco nas necessidades e expectativas dos

clientes, além de: dirigir a atenção das autoridades públicas sobre estas questões; esclarecer atribuição de responsabilidades; permitir a comparação das promessas de serviço diferente de qualidade entre prestadores de serviços; contribuir para a melhoria contínua da qualidade.

## **2.4 Prêmio ANTP da Qualidade**

Apesar de estabelecer como deve ser realizado o serviço adequado por parte das empresas e concessionárias de ônibus, o Estado não define uma metodologia de qualidade para desenvolvimento das atividades. A fim de preencher essa lacuna e promover um transporte de qualidade e eficiente a ANTP- que é uma entidade civil, sem fins lucrativos- criou o Prêmio ANTP da Qualidade.

De acordo com a ANTP (2017), o Prêmio surge como um Programa de Incentivo, Treinamento e Educação para a melhorar a eficiência da gestão do transporte e trânsitos urbanos, tendo como principal patrocinador e organizador a Comissão Técnica da Qualidade e Produtividade da ANTP, durante os anos de 1995 até 2017, em ciclos bienais.

Visando atender as necessidades do setor transportes público, o prêmio é criado com o objetivo adotarem modelos de gestão orientados para a excelência do desempenho, de modo a melhorar a qualidade de seus serviços de modo contínuo e sustentável.

Durante os 22 anos de existência do Prêmio ANTP (2017), puderam participar deste:

[...] 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 encaixavam nas seguintes categorias: 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 (ANTP, 2017, p. 4).

As organizações de transporte público e trânsito podem participar do Prêmio de duas maneiras distintas, mas não excludentes entre si: adesão e ou candidatura. A adesão é um ato público, não acarretam custos para organização, e pode ser utilizado como parte de sua estratégia para promover melhorias. Já a candidatura é

uma decisão mantida em sigilo pelo prêmio ANTP, que divulga apenas as organizações premiadas. Nesse caso, a organização poderá agregar os seus ganhos internos aos benefícios do reconhecimento nacional de suas práticas de gestão.

Para alcançar os objetivos do Prêmio era disponibilizado para as organizações do setor um conjunto coordenado de atividades: publicações, eventos, treinamentos e apoio técnico. A premiação seria o coroamento desse processo, na medida em que conferia um reconhecimento nacional aos sistemas de gestão e resultados das organizações premiadas.

O Prêmio utiliza-se do conceito de aprendizado é composto, essencialmente, de 4 etapas: 1) planejamento, incluindo a definição das práticas de gestão, projeto de processos e seleção de indicadores; 2) execução do que foi planejado; 3) avaliação das práticas de gestão; e 4) inovação e melhoria das práticas de gestão com base na avaliação, aprendizagem e novos requisitos.

Outro ponto a se ressaltar, é que o Prêmio tem como pilares os mesmos fundamentos gerenciais utilizados pelo Prêmio Nacional da Qualidade e pelo Prêmio Malcolm Baldrige, dos Estados Unidos. Em sua evolução ao longo dos anos incorporou ajustes decorrentes de necessidades brasileiras.

O modelo de gestão adotado pelo Prêmio ANTP tem como base três elementos fundamentais que são processos, pessoas e estratégias, que são os alicerces do modelo.

O primeiro pilar é a Gestão por Processos, que envolvem importância de identificar claramente fatores é atividade que são essenciais para o funcionamento da organização. Esse processo começa com a definição das necessidades expectativas de todas as partes interessadas, que são transformadas em requisitos de desempenho de processos e em mecanismos de controle para execução. Diante dessa forma, é possível estabelecer de maneira adequada as responsabilidades, otimizar o uso dos recursos, prevenir e resolver problemas, além de eliminar atividade redundante.

O segundo pilar está relacionado a Valorização das Pessoas, sendo essa a parte do modelo que aborda as pessoas responsáveis por executar, controlar e garantir a entrega de serviços para todas as partes interessadas, de acordo com os requisitos estabelecidos para os processos.



Já o terceiro pilar, denominado Orientação para o Futuro, é voltado para a estratégia. Sua aplicação envolve considerar os fatores de curto e longo prazo que podem impactar a organização, bem como a demanda por seus serviços e os processos de planejamento da organização. Para buscar o desenvolvimento sustentável se destaca no setor é necessário ter uma forte orientação para o futuro e assumir compromisso de longo prazo como todas as partes interessadas.

A evolução dos fundamentos dos modelos de gestão ao longo dos ciclos é vista e entendida como uma forma de adaptação destas demandas da sociedade, aos estágios de maturidade das organizações e as mudanças da própria Administração.

De acordo com a ANTP (2010) os itens do Prêmio são divididos em Itens relativos aos processos gerenciais e Itens relativos aos resultados organizacionais. Os Itens relativos aos processos gerenciais solicitam informações relacionadas ao sistema de gestão da organização, sem prescrever práticas, métodos de trabalho ou ferramentas; e os relativos aos resultados organizacionais solicitam a apresentação dos resultados, níveis de desempenho esperados pelas partes interessadas, informações comparativas e explicações sobre eventuais tendências ou níveis atuais adversos.

O Prêmio se encerrou na edição de 2017, após mais de duas décadas de esforços em programas de mobilização e capacitação para o desenvolvimento das organizações que o contemplavam.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia de um trabalho consiste na descrição detalhada do processo de sua construção, ou seja, é o método que é adotado para fazer uma pesquisa, que abrange o tipo de pesquisa e todos os recursos utilizados, que objetivam no sentido de se obter os resultados do estudo.

Para a elaboração do presente trabalho optou-se pela abordagem qualitativa, de modo a descrever a realidade sem preocupar-se com uma mensuração matemática ou estatística (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010). Já do ponto de vista dos objetivos pode ser classificada como explicativa, cujo intuito é identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. No que concerne ao procedimento técnico da pesquisa, adotou-se a pesquisa documental, pois os dados obtidos são absolutamente provenientes de documentos, com o propósito de obter informações neles contidos, a fim de compreender um fenômeno (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Os documentos a serem analisados consistem nos materiais enviados para autora, pela Associação Nacional de Transportes Públicos, destaque para os Manuais de Inscrição do Prêmio ANTP da Qualidade, das edições 2007, 2009, 2011, 2013, 2015 e 2017. Os manuais contêm os critérios e fundamentos, além de toda composição da estrutura avaliativa e informações a respeito dos ciclos do Prêmio.

A partir dos dados obtidos, foi possível confrontar as informações e elaborar quadros comparativos dos fundamentos e dos critérios que mudaram ao longo dos ciclos.

## 4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS- PRÊMIO ANTP DA QUALIDADE

A Associação Nacional de Transporte Público disponibiliza através de seus veículos, site e redes sociais, as edições do Prêmio ANTP da Qualidade. Com isso, ao longo deste estudo serão apresentadas as edições do Prêmio que foram analisadas, suas características, os fundamentos e critérios que compõe cada uma delas, assim como as diferenças e evoluções presentes entre as edições ao longo dos anos.

Os resultados e comentários apresentados nesse capítulo foram extraídos dos Manuais de Inscrição do Prêmio ANTP da Qualidade, das edições 2007, 2009, 2011, 2013, 2015 e 2017.

### 4.1 Prêmio ANTP da Qualidade - 6º Ciclo (2005-2007)

Os Critérios do Prêmio ANTP da 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. Esses Critérios estão apoiados nos mesmos princípios que estruturam o Prêmio Nacional da Qualidade e o Prêmio Malcolm Baldrige, dos Estados Unidos.

Desse modo, os 13 Fundamentos presentes na 6º edição do Prêmio ANTP 2007 estão apresentados no Quadro 1:

Quadro 1 - Fundamentos da 6º edição do Prêmio ANTP 2007

<b>Fundamentos da 6º edição do Prêmio ANTP 2007</b>	
<b>1. Gestão centrada nos clientes</b>	Criação de valor de forma sustentada para os clientes, visando aumentar sua satisfação e a competitividade da organização.
<b>2. Liderança e constância de propósitos</b>	Estabelecimento de objetivos, expectativas de bom desempenho e de valores organizacionais claros, visíveis e duradouros.
<b>3. Melhoria contínua e aprendizagem</b>	Busca e alcance de patamares cada vez mais satisfatórios de conhecimento e de desempenho da organização.
<b>4. Valorização das pessoas</b>	Comprometimento com a satisfação, desenvolvimento e bem-estar das pessoas que compõem a força de trabalho.
<b>5. Ação pró-ativa e resposta rápida</b>	Capacidade da organização de se antecipar ou responder de forma rápida às mudanças de cenários e às necessidades dos clientes e das demais partes interessadas.

<b>6. Orientação para o futuro</b>	Consideração dos fatores de curto e longo prazo que podem afetar a organização, bem como a demanda de seus serviços, nos processos de planejamento da organização.
<b>7. Gestão baseada em informações</b>	Processos de tomada de decisão, em todos os níveis da organização, apoiados no conhecimento, na medição e na análise de desempenho.
<b>8. Gestão por processos</b>	Identificação do conjunto de processos de uma organização, seguida do planejamento, controle e melhoria contínua de cada um deles.
<b>9. Visão Sistêmica</b>	Forma de entender a organização, como sendo constituída por uma complexa combinação de recursos (pessoas, instalações, equipamentos, softwares, etc.), interdependentes e inter-relacionados, que devem perseguir os mesmos objetivos.
<b>10. Responsabilidade social</b>	Relacionamento ético e transparente da organização com todas as partes interessadas, preservação de recursos ambientais, respeito à diversidade e promoção da redução das desigualdades sociais.
<b>11. Foco nos resultados</b>	Comprometimento com a obtenção de resultados que atendam, de forma harmônica e balanceada, às necessidades de todas as partes interessadas na organização.
<b>12. Integração do setor</b>	Alinhamento de ações entre os agentes envolvidos na cadeia produtiva do setor.
<b>13. Inovação</b>	Introdução de mudanças significativas nos produtos e processos da organização.

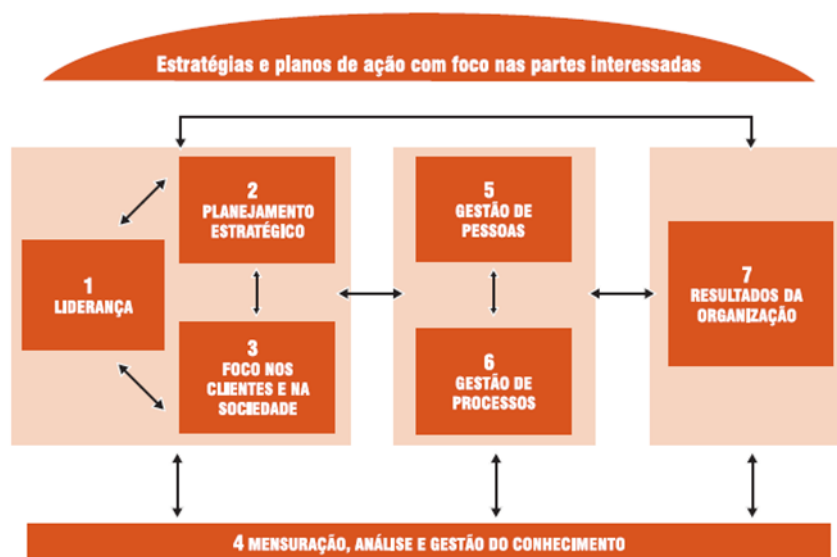
Fonte: A Autora (2023).

A estrutura de avaliação do Prêmio ANTP da Qualidade considera os resultados obtidos pela candidata, o sistema de gestão que conduz a estes resultados e a atuação das lideranças na promoção desse sistema de gestão e dos bons resultados. De tal modo, para realizar avaliação, se organizou uma estrutura sistêmica em 23 itens, divididos em 7 Critérios do Prêmio ANTP da Qualidade/2007.

São apresentados a seguir os Critérios de Avaliação, e sua representação encontra-se na Figura 2.

1. Liderança
2. Planejamento estratégico
3. Foco nos clientes e sociedade
4. Mensuração, análise e gestão do conhecimento
5. Gestão de pessoas
6. Gestão de processos
7. Resultados da organização

Quadro 2 - Estrutura de Avaliação do Prêmio ANTP da Qualidade 2007



Fonte: ANTP (2007).

O critério de “Liderança” aborda o sistema de liderança na organização e o comprometimento pessoal dos membros da alta direção são avaliados quanto ao estabelecimento, disseminação e atualização dos valores organizacionais, diretrizes e expectativas de desempenho, além do foco nos clientes e demais partes interessadas. Este também analisa como a alta direção promove a inovação, a aprendizagem e o comportamento ético, além de realizar uma análise crítica do desempenho global da organização.

O critério é composto de dois itens: *Liderança da alta direção* e *Análise crítica do desempenho global*. A *Liderança da alta direção* descreve os processos de como a alta direção dirige a empresa rumo à melhoria do desempenho, demonstrando o comprometimento com todas as partes interessadas. Já o segundo item, *Análise crítica do desempenho global*, relata como a alta direção analisa criticamente o desempenho global da organização, considerando todas as partes interessadas, avaliando o progresso em relação às estratégias e planos de ação.

O segundo critério a ser avaliado pelo plano é o “Planejamento Estratégico”, que examina como a organização define suas estratégias e como elabora os planos de ação, de forma a conduzir a um sistema eficaz de gestão de desempenho e do

sistema de transporte público e trânsito como um todo. Nesse critério são apreciados processos de *Formulação de estratégias* e os *Desdobramento das estratégias*.

O item de *Formulação de estratégias* aborda os processos gerenciais que formulam estratégias da empresa e como elas alavancam a posição competitiva, o desempenho e o sucesso da organização e conseqüentemente do sistema de transporte público e trânsito no longo prazo. Já os *Desdobramentos estratégicos* examinam o processo através do qual as estratégias são desdobradas em planos de ação, de forma a englobar todos os responsáveis pela sua consecução.

O "Foco nos Clientes e na Sociedade" é critério que examina como a organização identifica e antecipa os requisitos, expectativas e preferências de seus clientes e da sociedade. Também avalia como a organização estabelece e fortalece seu relacionamento com os clientes e a sociedade, além de divulgar seus serviços e ações de melhoria.

Os itens que explicam este critério são *Conhecimento sobre os clientes e imagem da organização*, *Relacionamento com clientes e medição de sua satisfação*, *Responsabilidade social*. O primeiro item descreve os processos que identificam os requisitos, expectativas e preferências dos clientes e mercados, de forma a assegurar a relevância e adequação dos serviços e desenvolver novas oportunidades. O segundo item examina como a empresa mede a satisfação dos clientes. O último item analisa como a organização realiza a gestão dos efeitos causados por seus serviços, processos e instalações no meio ambiente e na sociedade.

O critério de "Mensuração, análise e gestão do conhecimento" busca analisar como a organização seleciona, obtém, analisa, gerencia e melhora seus dados, informações e conhecimentos. Este critério se subdivide em dois: *Mensuração e análise do desempenho da organização* e *Gestão de informações e do conhecimento*.

A *Mensuração e análise do desempenho da organização* examina os processos gerenciais em que a instituição utiliza as informações necessárias para apoiar seus principais processos, estratégias e a melhoria do seu desempenho. Já o item *Gestão de informações e do conhecimento* descreve como a empresa garante a qualidade e disponibilidade das informações necessárias para as partes interessadas.

Em "Gestão de pessoas" se analisa a forma como são oferecidas condições para o desenvolvimento e utilização máxima do potencial dos colaboradores,

alinhas às estratégias da organização. Nesse critério também são avaliados os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e clima organizacional que promovam um bom desempenho individual e coletivo, participação e crescimento pessoal tanto para os colaboradores quanto para a organização. Os subitens deste critério são *Sistema de Trabalho*; *Capacitação e Desenvolvimento das Pessoas* e *Qualidade de Vida*.

O item *Sistema de Trabalho* avalia como a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os métodos de seleção e contratação de pessoas, bem como as práticas de remuneração, reconhecimento e incentivos, permitem e incentivam a contribuição de todos na busca das metas de desempenho e aprendizado. O segundo item aponta como as competências desejadas são obtidas e como contribuem para o alcance das estratégias e planos da organização. Em *Qualidade de vida* se descreve os processos para manter o clima organizacional e a satisfação das pessoas que compõem a força de trabalho.

O critério de “Gestão de processos” avalia os principais elementos da gestão dos processos da organização, abrangendo o projeto de serviços com ênfase no cliente, a produção de serviços, os processos de apoio e os relacionados aos fornecedores, em todas as áreas e unidades. Além disso, também analisa como a organização administra seus recursos financeiros para apoiar sua estratégia, planos de ação e a eficácia operacional de seus processos.

O critério é composto por quatro itens: *Gestão de processos relativos aos serviços*; *Gestão de processos de apoio*; *Gestão de processos relativos aos fornecedores* e *Gestão econômico-financeira*.

A *Gestão de processos relativos aos serviços* examina como os serviços são projetados com foco no cliente. Já o item de *Gestão de processos de apoio* descreve como são realizados processos para atender as necessidades de seus clientes e para melhorar o desempenho da organização. O terceiro item, avalia os processos gerenciais que a empresa gerencia a interação com seus principais fornecedores. E o item de *Gestão econômico-financeira* aborda os processos de gestão econômica e financeira da empresa.

O critério “Resultados da Organização” analisa o progresso do desempenho da organização em relação aos clientes, serviços e produtos, situação financeira,

mercado, pessoas, fornecedores, processos e sociedade. Ou seja, neste critério são apresentados os resultados referentes a outros critérios de modo que se possa acompanhar as evoluções. Com isso são avaliados os níveis de desempenho em relação às informações comparativas relevantes.

É o critério de maior pontuação e, também que possui mais itens que o subdividem, que são: *Resultados relativos aos clientes e ao mercado*; *Resultados relativos aos serviços*; *Resultados econômico-financeiros*; *Resultados relativos às pessoas*; *Resultados relativos aos fornecedores*; *resultados relativos à sociedade e resultados relativos aos processos de apoio e organizacionais*.

O item *Resultados relativos aos clientes e ao mercado* examina os resultados dos principais indicadores relativos aos clientes e ao mercado. Já o *Resultados relativos aos serviços* são avaliados os principais indicadores, incluindo comparações com referenciais pertinentes. Serão fornecidas explicações resumidas dos resultados dos indicadores apresentados, destacando eventuais tendências adversas.

Já o terceiro item do critério aborda os resultados dos principais indicadores econômico-financeiros. O item *Resultados relativos às pessoas* avalia o resultado dos principais indicadores relativos à gestão das pessoas que compõem o quadro da empresa. Enquanto o *Resultados relativos aos fornecedores* analisa resultados dos principais indicadores relativos aos fornecedores.

O penúltimo item aborda os *Resultados dos indicadores* apresentados relativos à sociedade, esclarecendo eventuais tendências adversas. E o último item, analisa resultados dos indicadores relativos aos processos de apoio e aos processos organizacionais.

Em relação aos critérios de processos gerenciais, 1 ao 6, são considerados para pontuação as seguintes dimensões: Enfoque e Aplicação. Já para o critério resultado organizacionais são levados em conta: Relevância; Tendência e Desempenho Corporativo.

#### **4.2 Prêmio ANTP da Qualidade - 7º Ciclo (2007-2009)**

A sétima edição do Prêmio foi iniciada no segundo semestre de 2007, dando seguimento a proposta de seguir os mesmos princípios que estruturam o Prêmio Nacional da Qualidade e o Prêmio Malcolm Baldrige, dos Estados Unidos. Além disso,



mantveu os mesmos 13 Fundamentos presentes na edição anterior, vide Quadro 1, exceto pela alteração na nomenclatura no 12º Fundamento que passa a ser nomeado Desenvolvimento de parcerias e Integração do setor. Vale ressaltar, que a alteração é apenas na nomeação pois este continua se referindo ao alinhamento de ações entre os agentes envolvidos na cadeia produtiva do setor.

Diferentemente da edição anterior, o 7º ciclo passa a contar com acréscimo de mais um critério, com isso são apresentados 8 Critérios e 24 itens do Prêmio ANTP da Qualidade/2009. Veja a lista a seguir:

1. Liderança
2. Estratégias e Planos
3. Foco nos Clientes
4. Foco na Sociedade
5. Informações e Conhecimento
6. Gestão de Pessoas
7. Gestão de Processos
8. Resultados

Figura 2 - Estrutura de Avaliação do Prêmio ANTP da Qualidade



Fonte: ANTP (2009).

O critério de “Liderança” se mantém sendo o primeiro a ser observado, de modo que examina o sistema de liderança da organização e o comprometimento pessoal

dos membros da direção no estabelecimento, disseminação e atualização de princípios e valores organizacionais que promovam a cultura da excelência, considerando as necessidades de todas as partes interessadas. Também examina como é analisado o desempenho da organização.

Nesta edição do Prêmio, há alteração nos itens de avaliação do critério, com ampliação da quantidade 2 para 3.

O primeiro item *Sistema de Lideranças* visa examinar os processos gerenciais que permitem que direção exerça a liderança e interaja com as partes interessadas, de modo a desenvolver as competências desejadas pela organização rumo a melhoria.

Já a *Cultura da Excelência*- item 1.2 - traz os processos gerenciais relativos ao estabelecimento de padrões para esses processos, bem como compreensão de princípios e os valores organizacionais necessários à promoção da cultura da excelência.

O último item deste critério é *Análise do desempenho da organização*, aborda como os processos gerenciais contribuem para avaliar o desempenho operacional e estratégico da organização, níveis de competitividade no setor ou no mercado e nível de atendimentos de requisitos de partes interessadas.

Em relação à edição anterior há mudança quanto ao segundo critério do Prêmio ANTP. O critério de “Estratégias e Planos” observa o processo de formulação das estratégias, enfatizando a análise do mercado de atuação, do macroambiente, do ambiente interno e das demais organizações de transporte público e trânsito, atuantes na área da organização. Também examina o processo de implementação das estratégias, incluindo a definição de indicadores, o desdobramento das metas e planos de ação para as áreas da organização e o acompanhamento dos ambientes internos e externos.

Este critério se divide em 2 itens que são: *Formulação das estratégias e Implementação das estratégias*. Os indicadores de *Formulação das estratégias* se mantêm o mesmo da edição passada. Enquanto a *Implementação das estratégias* refere-se aos processos gerenciais que definem os indicadores para a avaliação da implementação das estratégias, das metas de curto e longo prazo e os planos de ação.

O critério “Foco nos Clientes” avalia como a organização segmenta o mercado e como identifica e trata as demandas e expectativas dos clientes e dos mercados, divulga seu serviço e estreita seu relacionamento com os clientes. Também examina como a organização avalia a satisfação dos clientes.

Este critério se subdivide em dois itens, em *Imagem e o Conhecimento de Mercado*, aborda os processos gerenciais que buscam entender as necessidades e expectativas dos clientes-alvo, como a organização divulga seus serviços e ações de melhoria, de forma a fortalecer sua imagem. Já o item *Relacionamento com Clientes e Medição de Satisfação*, que aborda os processos gerenciais que contribuem para organização selecionar e disponibilizar canais de relacionamento com os clientes e como tais relacionamentos são desenvolvidos. E também como a organização mede a satisfação dos clientes.

O quarto critério é o “Foco na Sociedade” que aborda os processos gerenciais relacionados ao desenvolvimento econômico, social e ambiental de forma sustentável da empresa e como esta interage com a sociedade de forma ética e transparente.

Compõem esse critério os seguintes itens: *Responsabilidade socioambiental e Ética e desenvolvimento social*. O primeiro avalia como os processos gerenciais da organização contribuem para os impactos dos serviços, processos e instalações sobre o meio ambiente e a sociedade. O segundo examina os processos que a organização utiliza para trabalhar as questões éticas e de que forma busca assegurar um relacionamento ético com concorrentes e partes interessadas.

O critério “Informações e Conhecimento” aborda a gestão e a utilização das informações da organização e das informações comparativas pertinentes, bem como a gestão dos ativos intangíveis. Fazem parte deste critério os itens *Informações da organização, Informações comparativas e Ativos intangíveis*.

*Informações da organização* apontam os processos gerenciais que identificam as necessidades de informações e definem os sistemas de informação para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da organização. Já o item *Informações comparativas* examina os processos que identificam as informações comparativas necessárias para avaliar o desempenho e melhorar processos, serviços e resultados da organização, são obtidas para o benchmarking.

Os *Ativos intangíveis* abordam os processos gerenciais que contribuem para o desenvolvimento, preservação e expansão do patrimônio da organização.

O sexto critério da edição 2009 do Prêmio de ANTP da Qualidade irá abordar sobre “Gestão de Pessoas” mantendo os objetivos avaliativos e seus itens, bem como o quinto critério da edição 2007 do Prêmio.

Já o sétimo critério do ciclo 2009/2011 se refere a “Gestão de Processos”, critério também presente na edição anterior. No entanto, os seus itens passam por uma reestruturação e reorganização. Com isso são adotados os itens 7.1. *Processos principais do negócio e processos de apoio*, 7.2. *Processos de relacionamento com os fornecedores* e 7.3. *Processos econômico-financeiros*.

Enquanto *Processos principais do negócio e processos de apoio* abordam aqueles processos gerenciais cujas atividades operacionais contribuem diretamente para assegurar a geração de produtos excelentes para os clientes, atendendo às necessidades e expectativas de todas as partes interessadas. O item 7.2 analisa os processos gerenciais de interação da organização com seus principais fornecedores e como esta efetua a gestão dos processos associados. Já os *Processos econômico-financeiros* avaliam os processos gerenciais que assegura os recursos financeiros necessários para atender às necessidades operacionais e também suporta as estratégias e planos de ação da organização.

O critério “Resultados” se mantém com poucas alterações quando comparada a edição passada. Há a redução de um item, com isso o critério passa a contar com 6 itens que foram reorganizados em uma nova ordem e também se adotou o item de *Resultados relativos à sociedade*, adaptando-se a adesão do novo critério. Os itens são: *Resultados econômico-financeiros*; *Resultados relativos aos clientes e ao mercado*; *Resultados relativos à sociedade*; *Resultados relativos às pessoas*; *Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio* e *Resultados relativos aos fornecedores*.

Neste ciclo, os critérios de processos gerenciais, 1 ao 7, são considerados para pontuação as seguintes dimensões: Enfoque; Aplicação e Aprendizado. Já para o critério Resultado organizacionais são levados em conta: Relevância; Tendência e Desempenho Corporativo.

### **4.3 Prêmio ANTP da Qualidade - 8º Ciclo (2009-2011)**

O 8º ciclo do Prêmio ANTP da Qualidade se iniciou em outubro de 2009 e foi concluído em outubro de 2011, com a cerimônia de premiação das candidatas no 18º Congresso Brasileiro de Transporte e Trânsito da ANTP, na cidade do Rio de Janeiro/RJ.

Nesta edição se mantém os 13 Fundamentos presentes, no entanto estão organizadas de em uma nova ordem. Onde agora a Liderança e constância de propósitos ganham principal destaque. Para realizar avaliação do Prêmio, se organizou uma estrutura sistêmica em 24 itens, divididos em 8 Critérios. A análise é realizada levando em conta o perfil de cada organização, considerando o ambiente, a conjuntura, os relacionamentos e os desafios específicos. Os Critérios de Avaliação seguem a seguir:

1. Liderança
2. Estratégia e planos
3. Clientes
4. Sociedade
5. Informações e conhecimento
6. Pessoas
7. Processos
8. Resultados

Nesta edição o critério de “Liderança” amplia sua abordagem e passa a avaliar a governança da organização, abrangendo aspectos relacionados à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Além disso, analisa a forma como a liderança é exercida, abordando questões como o controle dos padrões de trabalho e aprendizagem. O critério também aborda a análise do desempenho da organização, com ênfase na comparação com outras organizações e no cumprimento dos requisitos das partes interessadas.

Este critério se subdivide em 3 itens, são eles: *Governança corporativa*, *Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência* e *Análise do desempenho da organização*.

A *governança corporativa* trata do grau de comprometimento da organização com a excelência e a sustentabilidade, visando promover a transparência e aumentar a confiança das partes interessadas por meio de seus processos de gestão. Analisando pontos como principais riscos da empresa, valores, princípios e questões éticas da organização, além das decisões tomadas e implementadas.

O item *Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência* discute a que forma os processos gerenciais têm um papel fundamental ao engajar tanto a força de trabalho quanto outras partes interessadas no sucesso das estratégias e na promoção de uma cultura de excelência. Assim, entre os pontos avaliados pelo item estão avaliação e desenvolvimento dos líderes e das partes interessadas, estabelecimento e verificação dos principais padrões de trabalho e melhoria das práticas de gestão.

Já a *Análise do desempenho da organização* discute como os processos gerenciais contribuem para analisar o desempenho operacional e estratégico da organização. Analisa o desempenho operacional e estratégico através de informações comparativas em todos os níveis da organização e de outras partes interessadas.

O critério de “Estratégia e planos” continua examinando os mesmos itens de *formulação das estratégias e implementação das estratégias*, sem alteração nas suas análises de uma edição para outra.

O critério “Foco nos Clientes” continua com seu foco em examinar como a organização segmenta o mercado e como identifica e trata as necessidades e expectativas dos clientes e dos mercados; divulga seus produtos e marcas; e estreita seu relacionamento com os clientes. Também manteve analisando o item *Imagem e conhecimento de mercado*, no entanto o segundo item do critério agora passa ser nomeado de *Relacionamento com clientes*. Esse item visa compreender os processos gerenciais em que são definidos os canais de relacionamentos com os clientes e a obtenção de informações para garantir a satisfação e fidelidade dos usuários.

Em “Foco na Sociedade” o critério adotou uma nova definição onde examina o cumprimento da responsabilidade socioambiental pela organização, destacando

ações voltadas para o desenvolvimento sustentável. Também examina como a organização promove o desenvolvimento social, incluindo a realização ou apoio a projetos sociais ou voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial.

O critério continuou sendo composto pelos itens *Responsabilidade socioambiental e Desenvolvimento social*. O primeiro item teve ampliação desse seu objetivo ao passar analisar os processos gerenciais que comunicam os impactos socioambientais do serviço para a sociedade. Já o item *Desenvolvimento social*, além de ser renomeado de uma edição para outra, passou a focar nos processos que são direcionados para o fortalecimento da sociedade ao executar ou apoiar projetos sociais voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial relativos a questões de responsabilidade socioambiental.

O quinto critério da edição 2011 é “Informações e conhecimento” que ampliou seus objetivos e assim adequando seus itens. Assim, o critério além de avaliar a gestão das informações, inclui a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também examina como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege os seus ativos intangíveis. Continua a analisar os itens *Informações da organização, Informações comparativas e Ativos intangíveis e conhecimento organizacional*. O último se adaptou para atender as finalidades do critério, examinando os processos gerenciais que identifica, desenvolve, mantém e protege o patrimônio da organização.

O sexto critério passa a ser nomeado apenas por “Pessoas” no qual examina os sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização do trabalho, os processos relativos à seleção e à contratação de pessoas, assim como o estímulo ao desempenho de pessoas. Também examina os processos relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a construção do ambiente propício à qualidade de vida das pessoas, interna e externamente ao ambiente de trabalho. Manteve a estrutura e a examinar os três itens: *Sistemas de trabalho; Capacitação e desenvolvimento e Qualidade de vida*.

Nesta edição o critério recebe a nomenclatura de “Processos”, mantendo a estrutura e organização dos três itens: *Processos principais do negócio e processos de apoio; Processos de relacionamento com os fornecedores e Processos econômico-financeiros*.

O último critério, “Resultados”, continua apresentando os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos critérios anteriores, através dos seguintes itens: *Resultados econômico-financeiros, Resultados relativos aos clientes e ao mercado, Resultados relativos à sociedade, Resultados relativos às pessoas, Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio, Resultados relativos aos fornecedores.*

#### **4.4 Prêmio ANTP da Qualidade - 9º Ciclo (2011-2013)**

O 9º ciclo do Prêmio ANTP de Qualidade teve início em outubro de 2011 e teve conclusão em outubro de 2013. Esta edição manteve o Prêmio dividido em 8 critérios e 23 itens. Os Critérios de avaliação de Prêmio ANTP 2013 são listados a seguir:

1. Liderança
2. Estratégias e planos
3. Clientes
4. Sociedade
5. Informações e conhecimento
6. Pessoas
7. Processos
8. Resultados

Com isso, os critérios desta edição não sofreram alterações em suas nomenclaturas e nem alteração na quantidade de critérios. Houve apenas redução de 1 item desses critérios.

O critério “Liderança” aborda os processos gerenciais relativos à promoção da cultura da excelência, orientação filosófica da organização e controle externo sobre sua direção; ao engajamento, pelas lideranças, das pessoas e partes interessadas externas na sua causa; e ao controle de resultados pela direção. Continua sendo composto pelos itens *Governança corporativa, Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência e Análise do desempenho da organização.*



Em “Estratégias e planos” o critério examina os processos gerenciais relativos à concepção e à execução das estratégias, inclusive aqueles referentes ao estabelecimento de metas e à definição e ao acompanhamento de planos necessários para o êxito das estratégias. Aborda a *Formulação das estratégias e Implementação das estratégias*.

Já o critério “Foco nos Clientes” avalia processos gerenciais relativos à identificação e ao tratamento de informações de clientes e mercado, e à comunicação com o mercado e clientes atuais e potenciais. Sua estrutura é formada pelos itens *Imagem e conhecimento de mercado e Relacionamento com clientes*.

O quarto critério desta edição, “Foco na Sociedade” aborda os processos gerenciais relativos ao respeito ao meio ambiente e tratamento das demandas da sociedade e ao desenvolvimento social das comunidades mais influenciadas pela organização. O critério se subdivide nos seguintes itens: *Responsabilidade socioambiental e Desenvolvimento social*.

“Informações e conhecimento” analisa os processos gerenciais relativos ao tratamento da demanda por informações e ao desenvolvimento dos ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos, especialmente os de conhecimento. Na edição anterior o critério contava com 3 itens, nesta houve uma redução para 2, são eles: *Informações da organização e Ativos intangíveis e conhecimento organizacional*.

O sexto critério, “Pessoas” aborda os processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem-estar. O critério continua sendo dividido em: *Sistemas de trabalho; Capacitação e desenvolvimento e Qualidade de vida*.

Em “Processos” manteve a estrutura dos itens *Processos principais do negócio e processos de apoio; Processos de relacionamento com os fornecedores e Processos econômico-financeiros*. No item de Processos de relacionamento com os fornecedores houve uma expansão na análise de processos gerenciais de melhoria e inovação dos serviços dos fornecedores.

O último critério “Resultados” continuou seguindo a estrutura das outras edições e se dividindo com os seguintes itens: *Resultados econômico-financeiros, Resultados relativos aos clientes e ao mercado, Resultados relativos à sociedade, Resultados*

*relativos às pessoas, Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio, Resultados relativos aos fornecedores.*

Nesta edição houve mudança nos fatores de pontuação dos critérios, os referentes aos processos gerenciais, 1 ao 7, são considerados para pontuação as seguintes dimensões: Enfoque; Aplicação e Aprendizado. Já para o critério resultado organizacionais são levados em conta: Relevância; Tendência e Nível Atual (Competitividade e Atendimento a requisitos de partes interessadas).

#### **4.5 Prêmio ANTP da Qualidade - 10º Ciclo (2013-2015)**

A 10º edição do Prêmio manteve os oito Critérios e 23 Itens. Não houve alteração na quantidade nem em relação à ordem de critério nem de itens. Também não houve alteração quanto a nomenclatura dos critérios.

Já em relação aos itens, o item 1.2 referente ao critério de Liderança passa de Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência para Exercício da liderança. Com isso, este item aborda processos gerenciais que contribuem diretamente para o engajamento da força de trabalho e demais partes interessadas no êxito das estratégias e na promoção da cultura da excelência.

Na Figura 4, mostra-se a distribuição dos critérios e itens do Prêmio ANTP 2015:

Figura 3 - Critérios, Itens e sua pontuação máxima

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

Fonte: ANTP (2015).

#### 4.6 Prêmio ANTP Qualidade - 11º Ciclo (2015-2017)

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.

Os Critérios do Prêmio ANTP da 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. Desse modo, os 13 Fundamentos desse ciclo se baseiam na Excelência em Gestão.

Quadro 3 - Fundamentos do Prêmio ANTP da Qualidade 2017

<b>Fundamentos do Prêmio ANTP da Qualidade 2017</b>	
<b>1. PENSAMENTO SISTÊMICO</b>	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.
<b>2. ATUAÇÃO EM REDE</b>	Desenvolvimento de relações e atividades, em cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns e competências complementares.
<b>3. APRENDIZADO ORGANIZACIONAL</b>	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.
<b>4. INOVAÇÃO</b>	Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias, capazes de gerar ganhos de competitividade com desenvolvimento sustentável.
<b>5. AGILIDADE</b>	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.
<b>6. LIDERANÇA TRANSFORMADORA</b>	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.
<b>7. OLHAR PARA O FUTURO</b>	Projeção e compreensão de cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização, nos curto e longo prazos, avaliando alternativas e adotando estratégias mais apropriadas.
<b>8. CONHECIMENTO SOBRE CLIENTES E MERCADOS</b>	Interação com clientes e mercados e entendimento de suas necessidades, expectativas e comportamentos, explícitos e potenciais, criando valor de forma sustentável.
<b>9. RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>	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.
<b>10. VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS E DA CULTURA</b>	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.
<b>11. DECISÕES FUNDAMENTADAS</b>	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.

<b>12.ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS</b>	Busca de eficiência e eficácia nos conjuntos de atividades que formam a cadeia de agregação de valor para os clientes e demais partes interessadas.
<b>13.GERAÇÃO DE VALOR</b>	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.

Fonte: A Autora (2023).

Os critérios apresentados nesta edição não sofreram alterações em suas nomenclaturas e nem alteração na quantidade de critérios. Entretanto, houve mudanças nos itens que subdividem alguns critérios.

Em “Liderança” o critério foi ampliado e reorganizado em quatro itens. Assim está distribuído em 1.1 *Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão*, 1.2 *Governança*, 1.3 *Levantamento de interesses e exercício da liderança* e 1.4 *Análise do desempenho da organização*.

O item *Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão* 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. Já o item *Levantamento de interesses e exercício da liderança* avalia os 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.

Os itens de *Governança e Análise do desempenho da organização* mantém a abordagem referente às edições passadas.

O critério “Estratégias e planos”, assim como na edição de 2015 aborda os itens *Formulação das estratégias e Implementação das estratégias*, sem alteração das abordagens.

Em “Clientes”, o critério se subdivide em 2 itens :*Análise e desenvolvimento de mercado e Relacionamento com clientes*. A *Análise e desenvolvimento de mercado* aborda os processos gerenciais utilizados para segmentar o mercado, entender as necessidades e expectativas dos clientes, divulgar os serviços e as marcas e para avaliar a imagem perante os clientes e mercados. Já o *Relacionamento com clientes*, assim como em outras edições, 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.

O critério “Sociedade” continuou dividido em dois itens na edição 2015: *Responsabilidade socioambiental e Desenvolvimento Social*.

Em “Informações e conhecimento”, o critério é composto pelos itens *Informações da organização* e *Conhecimento da organização*. O item *Informações da organização* manteve a abordagem dos ciclos anteriores. Já o novo item *Conhecimento da organização* aborda a implementação de processos gerenciais utilizados para desenvolver e difundir os conhecimentos mais importantes para a organização realizar a missão.

Já o critério “Pessoas” permaneceu sem alterações, de modo que manteve as abordagens dos seus itens: *Sistemas de trabalho; Capacitação e desenvolvimento e Qualidade de vida*.

“Processos” continuou com três itens, que foram aperfeiçoados. O item *Processos principais do negócio e de apoio* passa a ser chamado de *Processos da cadeia de valor*. Este item, de forma mais focal, aborda os processos gerenciais utilizados para identificar requisitos de processos e produtos, solicitando, também, novos processos gerenciais relativos à avaliação, incorporação e implantação de novas tecnologias no desenvolvimento dos produtos e processos da cadeia de valor.

O item *Processos relativos a fornecedores* e o item *Processos econômico-financeiros* apresentaram apenas aperfeiçoamentos em sua redação, mas os processos gerenciais que são avaliados permanecem os mesmos.

O critério “Resultados” apresentou redução no número de itens, o critério passa a contar com cinco itens que foram reorganizados da seguinte forma: *Resultados econômico-financeiros, Resultados sociais e ambientais, Resultados de clientes e mercados, Resultados de pessoas e Resultados de processos*.

Em relação aos critérios de processos gerenciais, 1 ao 7, são considerados para pontuação as seguintes dimensões: Enfoque; Aplicação; Aprendizado e Integração. Já para o critério resultado organizacionais são levados em conta: Relevância; Tendência; Desempenho comparativo e Atendimento a requisitos de partes interessadas.

## 5 ANÁLISE COMPARATIVA E COMENTÁRIOS

Nesta seção serão analisados os fundamentos e os critérios presentes nos modelos dos Prêmios ANTP da Qualidade abordados anteriormente, a fim seja possível através da comparação destes entender as evoluções e mudanças que ocorreram ao longo dos ciclos.

Inicialmente, se pode analisar os fundamentos apresentados nas cinco edições do Prêmio. Deve compreender que os fundamentos são marcos filosóficos em que uma organização de excelência ancora sua gestão. De modo, que se entendidos de fato pelas pessoas que integram a organização, serão inspiradores na procura de soluções para todas as partes interessadas, como aponta Baú (2013, p. 43).

A estrutura sistêmica avaliação do Prêmio ANTP baseou-se em modelos como Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige, Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e também o Modelo de Excelência em Gestão (MEG). De modo que, ao longo dos ciclos, os fundamentos do modelo de gestão têm sido atualizados, em função do estágio de maturidade das organizações, por demandas da sociedade e da própria Administração.

O Quadro 5 mostra um comparativo das edições 2007 e 2009:

Quadro 4 - Comparação de fundamentos Prêmio ANTP da Qualidade 2007 x 2009

<b>FUNDAMENTOS PRÊMIO ANTP DA QUALIDADE</b>	
<b>2007</b>	<b>2009</b>
1. Gestão centrada nos clientes	1. Gestão centrada nos clientes
2. Liderança e constância de propósitos	2. Liderança e constância de propósitos
3. Melhoria contínua e aprendizagem	3. Melhoria contínua e aprendizagem
4. Valorização das pessoas	4. Valorização das pessoas
5. Ação pró-ativa e resposta rápida	5. Ação pró-ativa e resposta rápida
6. Orientação para o futuro	6. Orientação para o futuro
7. Gestão baseada em informações	7. Gestão baseada em informações
8. Gestão por processos	8. Gestão por processos
9. Visão Sistêmica	9. Visão Sistêmica
10. Responsabilidade social	10. Responsabilidade social
11. Foco nos resultados	11. Foco nos resultados
12. Integração do setor	12. Desenvolvimento de parcerias e Integração do setor
13. Inovação	13. Inovação

Fonte: A Autora (2023).

Este modelo baseou-se nos Prêmio Nacional da Qualidade e o Prêmio Malcolm Baldrige, como já mencionado. Há uma única alteração que se deve quanto à mudança de nomenclatura do 12º fundamento que passa se chamar Desenvolvimento de Parcerias e Integração do setor. De modo, que adotou no nome o desenvolvimento de parcerias, algo que já era presente na definição de seus objetivos na edição anterior.

Quadro 5 - Comparação de fundamentos Prêmio ANTP da Qualidade 2009 x 2011

<b>FUNDAMENTOS PRÊMIO ANTP DE QUALIDADE</b>	
<b>2009</b>	<b>2011</b>
1. Gestão centrada nos clientes	1. Liderança e constância de propósitos
2. Liderança e constância de propósitos	2. Visão sistêmica
3. Melhoria contínua e aprendizagem	3. Orientação para futuro
4. Valorização das pessoas	4. Ação pró-ativa e resposta rápida
5. Ação pró-ativa e resposta rápida	5. Melhoria contínua e aprendizagem
6. Orientação para o futuro	6. Inovação
7. Gestão baseada em informações	7. Gestão centrada nos clientes
8. Gestão por processos	8. Responsabilidade social
9. Visão Sistêmica	9. Gestão baseada em informações
10. Responsabilidade social	10. Valorização das pessoas



11. Foco nos resultados	11. Gestão por processos
12. Desenvolvimento de parcerias e Integração do setor	12. Desenvolvimento de parcerias e integração do setor
13. Inovação	13. Foco nos resultados

Fonte: A Autora (2023).

No ciclo 2009/2011 se mantêm os 13 Fundamentos presentes, no entanto estes estão organizados de em uma nova ordem. Onde agora a Liderança e constância de propósitos ganham principal destaque. Assim, esse modelo de gestão ao Prêmio ANTP da Qualidade tem enfoque em uma Liderança que atenda as demandas das partes interessadas, o compromisso social e que seja direcionada para a excelência do desempenho e para o sucesso no negócio.

Diferentemente da edição 2009, que tinha maior destaque para a Liderança, Melhoria contínua e a Valorização das Pessoas. Ou seja, o foco persistente em uma liderança que possibilita permanentemente a melhoria contínua dos processos e, em consequência, estimulando inovações de forma a manter a competitividade da empresa e a satisfação de todas as partes interessadas.

Nas edições 2013,2015 repetiu-se o modelo de Fundamentos seguidos no Prêmio ANTP de Qualidade 2011. No ciclo 2015/2017 aderiu-se a Excelência em Gestão adotando os 13 Fundamentos do modelo. O Quadro 5 os compara fundamentos Prêmio ANTP da Qualidade 2015 x 2017.

Quadro 6 - Comparação de fundamentos Prêmio ANTP da Qualidade 2015 x 2017

<b>FUNDAMENTOS PRÊMIO ANTP DE QUALIDADE</b>	
<b>2015</b>	<b>2017</b>
1. Liderança e constância de propósitos	1. Pensamento Sistêmico
2. Visão sistêmica	2. Atuação em rede
3. Orientação para futuro	3. Aprendizado organizacional
4. Ação pró-ativa e resposta rápida	4. Inovação
5. Melhoria contínua e aprendizagem	5. Agilidade
6. Inovação	6. Liderança Transformadora
7. Gestão centrada nos clientes	7. Olhar para o futuro
8. Responsabilidade social	8. Conhecimento sobre clientes e mercados
9. Gestão baseada em informações	9. Responsabilidade social
10. Valorização das pessoas	10. Valorização das pessoas e da cultura
11. Gestão por processos	11. Decisões fundamentadas

12. Desenvolvimento de parcerias e integração do setor	12. Orientação por processos
13. Foco nos resultados	13. Geração de valor

Fonte: A Autora (2023).

Na edição 2017 do Prêmio foi introduzida a estrutura do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) como base dos Fundamentos da estrutura de avaliação. Apesar dos outros ciclos também serem apoiados em prêmios de qualidade, com a adoção do MEG o Prêmio ANTP visa promover um modelo de gestão orientado para a obtenção de resultados cada vez melhores, excelência em na gestão, melhoria da qualidade, aumentar a eficiência e fortalecer a governança corporativa nas organizações candidatas.

A análise comparativa dos critérios e itens também se faz importante para entender a evolução do Prêmio. No apêndice (APÊNDICE 1) se pode conferir a estrutura de avaliação das edições e suas mudanças ao longo dos anos, através do quadro comparativo de critérios e itens.

O critério de Liderança ampliou seus itens de acordo com os ciclos, se adaptando às tendências da Administração. Na última edição, abarcou os itens que surgiram ao longo dos 10 anos examinados, de forma a renomear e reorganizar a ordem de avaliação.

Enquanto o ciclo de 2007, o critério de “Liderança” foca na avaliação dos processos gerenciais envolvendo a alta direção e análise de desempenho organizacional, às outras edições abordam como o sistema de liderança engaja a força de trabalho promovendo a cultura de excelência, garantindo melhorias para a organização. Destaque para o item *Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão*, que aparece pela primeira vez, e que 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.

O segundo critério passa por uma mudança do ciclo 2007 a para 2009, que permanece nas outras edições do Prêmio. No Prêmio ANTP 2007 o critério recebe o nome de “Planejamento Estratégico”, composto pelos itens 2.1 - *Formulação das estratégias* e 2.2 - *Desdobramento das estratégias*. Enquanto, a *Formulação das*

*estratégias* examina os processos gerenciais que organização formula suas estratégias, outro item analisa os processos através do qual as estratégias são desdobradas em planos de ação.

Com alteração do nome para “Estratégias e Planos”, o critério passa a remeter aos seus objetivos. O critério se divide em *Formulação das estratégias* e *Implementação das estratégias*. Assim, o último item aborda processos gerenciais utilizados para estabelecer e desdobrar metas e planos de ação pelos processos e acompanhar a implementação dos planos de ação.

O ciclo 2007/2009 ficou marcado pela criação de mais um critério, passando de sete para oito. Foi a divisão do critério três que tratava do “Foco nos clientes e na sociedade”, separando as questões relacionadas com clientes das relacionadas com a sociedade.

Inicialmente, a estrutura do critério de “Foco nos clientes” se manteve analisando *Imagem e o Conhecimento de Mercado* e *Relacionamento com Clientes e Medição de Satisfação*. Na edição de 2011 o segundo item passa a se chamar *Relacionamento com clientes*, sem alteração de valor de seus objetivos. No ciclo 2015/2017 o critério se subdivide em 2 itens: *Análise e desenvolvimento de mercado* e *Relacionamento com clientes*.

O novo critério, “Foco na sociedade”, cuida da *responsabilidade socioambiental* e da *ética e do desenvolvimento social*. Segundo Baú (2013, p.46) o novo critério surge da necessidade de atendimento aos anseios da sociedade, decorrentes do movimento globalizado pela busca da preservação ambiental e também da responsabilidade sobre os impactos sociais causados por seus processos.

Outra novidade a partir do ciclo 2007/2009 foi a inclusão no critério “Informação e conhecimento” de um item que trata de *Ativos intangíveis*. Esse item busca estimular o desenvolvimento e a proteção dos bens e direitos não palpáveis relevantes para as organizações, como a sua marca e o seu capital intelectual, sendo diferenciais competitivos, de forma a fazer parte da estratégia de médio e longo prazos na busca permanente de sua sobrevivência.

O critério “Gestão de Pessoas” manteve a mesma estrutura durante os ciclos observados. Já o critério “Gestão de Processo” teve uma redução na quantidade de

itens da edição 2007 para 2009, na última edição o item *Processos principais do negócio e de apoio* passa a ser chamado de *Processos da cadeia de valor*.

Já a redução de itens do critério “Resultados” se deve em apresentar maior ênfase nos resultados estratégicos e operacionais relevantes para a organização, ao solicitar a apresentação dos resultados, níveis de desempenho esperados pelas partes interessadas, informações comparativas e explicações sobre eventuais tendências ou níveis atuais adversos.

Através da análise das empresas vencedoras ao longo dos ciclos analisados é possível entender o impacto do Prêmio nas organizações e como estas adaptaram suas missões e valores para garantir uma gestão de qualidade. Deve-se destacar a dificuldade na obtenção de dados relacionados aos resultados alcançados após participação no Prêmio pelas empresas.

Quadro 7 - Organizações vencedoras do Prêmio por ciclos

<b>Organizações vencedoras do Prêmio por ciclos</b>	
<b>Organizações vencedoras</b>	<b>Ciclos</b>
Expresso Medianeira Ltda. – Santa Maria/RS	6° Ciclo - 2005/2007
Empresa de Transporte Coletivo Viamão Ltda. – Viamão/RS	7° Ciclo - 2007/2009
Empresa de Transporte Coletivo Viamão Ltda. – Viamão/RS	8° Ciclo - 2009/2011
Medianeira Dourados Transportes Ltda – Dourados/MS	9° Ciclo - 2011/2013
HP Transportes Coletivos Ltda   Goiânia/GO	10° Ciclo - 2013/2015
HP Transportes Coletivos Ltda   Goiânia/GO	11° Ciclo - 2015/2017

Fonte: A Autora (2023).

A ganhadora do ciclo 2005/2007 é a empresa Expresso Medianeira Ltda. – Santa Maria/RS. A empresa possui como diretriz atender a necessidade de deslocamento das pessoas com qualidade, segurança, confiabilidade e pontualidade, com compromisso socioambiental. A organização possui frota pequena, sendo uma empresa de pequeno porte. Ao participar do Prêmio foi possível melhorar os aspectos em relação a visão sistêmica e problemas de comunicação e ainda obter maior comprometimento por parte da Alta Direção, como afirma Baú (2013, p. 51).

A Empresa de Transporte Coletivo Viamão Ltda foi vencedora nas edições do Prêmio 2009 e 2011. Entre os valores da empresa estão: Valorização dos nossos colaboradores; atuar de forma responsável na relação com os clientes; responsabilidade social e ambiental; parceria com os fornecedores; compromisso com a melhoria contínua e reconhecimento do lucro como fator de desenvolvimento. Com isso, é possível perceber que os critérios do Prêmio são compatíveis com os valores da empresa, o que possibilitaria melhorias em suas características. Destaque para os critérios de Liderança e Gestão de Pessoas.

A Viação Dourados Ltda é uma operadora rodoviária de transporte coletivo urbano que opera na região de Dourados/MS, desde o ano de 2004. Assim a participação no Prêmio contribuiu para o fortalecimento da sua reputação, atraindo clientes, impulsionando seu crescimento e incentivando a melhoria contínua dos serviços de transporte coletivo urbano que a empresa oferece na região.

A vencedora dos dois últimos ciclos foi a HP Transportes Coletivos Ltda. A concessionária goiana tem por missão prover, de forma sustentável, serviços e soluções de transporte público coletivo, entregando níveis crescentes de satisfação aos clientes, acionistas, integrantes e demais partes interessadas.

Assim, a participação da empresa no Prêmio trouxe benefícios agregam valor à HP Transportes Coletivos Ltda, fortalecendo sua posição no mercado, impulsionando seu crescimento e contribuindo para a consecução de sua missão de fornecer serviços de transporte público coletivo de forma sustentável e satisfatória para todas as partes interessadas, alinhados à sua missão e aos seus objetivos de negócio.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho foi analisar a evolução dos critérios e fundamentos adotados no Prêmio ANTP durante o período de 2005 a 2017 e compreender a importância do Prêmio para o transporte público por ônibus. Para isso se realizou uma pesquisa documental, tendo como foco principal os Manuais de Inscrições do Prêmio, dos quais nestes são apresentados toda a estrutura do prêmio, inclusive os fundamentos e critérios de cada edição, permitindo realizar comparações entre os pares.

Sabe-se da relevância do transporte coletivo para a mobilidade urbana, em especial por ônibus. Sendo este um dos temas frequentemente abordados pela sociedade e pela academia. Dessa forma, entender as virtudes, as dores e os pontos de melhoria são essenciais para garantir um serviço eficiente e de qualidade para o cliente.

Visando atingir esses objetivos, a ANTP lança seu prêmio de modo a preencher a lacuna de uma metodologia de qualidade por parte do Estado e estimular a gestão de qualidade entre organizações de transportes por ônibus.

O Prêmio seguiu a sua estrutura de avaliação baseada no Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), no Prêmio Malcolm Baldrige e também no Modelo de Excelência em Gestão (MEG).

Com isso, a evolução dos critérios acompanhou as mudanças da economia global, da tecnologia, do comportamento dos clientes, das expectativas da força de trabalho e das demandas da sociedade às demandas da sociedade, dos estágios de maturidade das organizações e da própria Administração.

Notou-se que as alterações em relação aos critérios e fundamentos não foram significativas, no entanto as mudanças ocorreram nos enfoques e temas abordados nas estruturas de avaliação ao longo das edições.

Os ciclos entre 2005 e 2015 enfatizavam os fundamentos da Liderança e da Melhoria contínua. Adaptações nesses fundamentos destacam tais mudanças.

O papel da Liderança passou por alterações ao longo das edições. Entre elas, a explicitação da constância de propósitos, um dos 14 Pontos de Deming, ou seja, incluindo a virtude da persistência da liderança, que possibilita permanentemente a

melhoria contínua dos processos e, em consequência, estimulando inovações de forma a manter a competitividade da empresa e a satisfação de todas as partes interessadas.

A Melhoria contínua que inicialmente tinha por preocupação a análise do processo constantemente com a finalidade de solucionar problemas, adotou como novo foco preparar a organização para aprender com seus próprios erros e, principalmente, vislumbrar possibilidades de melhoria atendendo as necessidades de todas as partes interessadas.

Com a adoção efetiva do MEG na sua última edição, o Prêmio buscava promover um modelo de gestão orientado para a obtenção de resultados cada vez melhores, atender os requisitos de qualidades de todas partes interessadas, excelência na gestão, aumentar a eficiência e fortalecer a governança corporativa nas organizações candidatas.

O ciclo 2007/2009 se caracterizou por uma série de alterações, inclusive de estrutura. A mais evidente foi a criação de mais um critério, passando de sete para oito. Foi desdobrado o critério três que tratava do “Foco nos clientes e na sociedade”, que separou as questões relacionadas com clientes das relacionadas com a sociedade. Outra novidade neste ciclo foi a inclusão no critério “Informação e conhecimento” de um item que trata de “Ativos intangíveis”.

No ciclo 2009/2011, o critério de Liderança amplia sua abordagem e a questão da “Governança corporativa” é apresentada. Outros critérios como Estratégia e planos, Foco nos Clientes, Foco na Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados mantém suas estruturas, como algumas adaptações e renomeações de itens, para avaliar diferentes aspectos relacionados à gestão da organização.

Nos ciclos seguintes não houveram alterações nos critérios, nem em suas nomenclaturas e nem alteração nas quantidades. Entretanto, houve mudanças nos itens que subdividem alguns critérios, como já apontado na análise comparativa.

No ciclo 2015/2017 o principal destaque para o item *Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão* 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.

As mudanças nos enfoques dos critérios ressaltam a evolução destes em direção a fase do movimento de qualidade, com maior foco para o cliente, cadeia de valor e liderança motivacional. Destaque para os critérios de “Liderança”, “Informação e Conhecimento” e “Gestão de Processos”.

O Prêmio buscou manter os critérios atualizados, atendendo as exigências dos mercados consumidores, as tendências globais e de responsabilidade socioambientais. Com isso, as empresas participantes conseguiram garantir uma gestão de qualidade e obter os resultados almejados, ao alinharem suas missões e valores aos fundamentos e critérios do Prêmio ANTP.

Vale ressaltar, apesar de não possuir informações quanto a estrutura adotada pelas empresas antes de participar do Prêmio ANTP de Qualidade, em relação as empresas ganhadoras é perceptível que essas passaram adotar o modelo gestão proposto pelo Prêmio. De modo, a incorporar os fundamentos e critérios do Prêmio em seus valores, objetivos e missão das organizações.

Ao pesquisar a evolução dos critérios do Prêmio ANTP de Qualidade através de suas publicações durante o arco temporal de 2005 a 2017, é possível perceber a importância de adotar ferramentas de avaliação, monitoramento, bem como indicadores, padrões e metas para garantir a qualidade do transporte público por ônibus.

Com o fim do Prêmio, se faz necessário a criação de Programa Nacional de Qualidade para o Transporte Público, além de leis e políticas públicas que consigam estabelecer metas e padrões compatíveis às necessidades da sociedade, e que vença o desafio de elevar a qualidade ofertada pelos serviços de transporte público urbano em todo o país

Como recomendação a trabalhos futuros, sugere-se que seja realizada uma pesquisa com algumas organizações de transporte público que participaram do Prêmio ANTP, afim de ampliar as informações de como a implementação da gestão por qualidade contribuiu para empresa ao longo dos anos.

Outra questão que cabe recomendação é em relação a revisão dos critérios e fundamentos do Prêmio, de modo que se possa elaborar uma metodologia atualizada



ao implementar as mudanças nos modelos gestão e que siga as tendências do mundo corporativo. De modo, a retomar a aplicação da metodologia do Prêmio, só que reajustada, em projetos de gestão de qualidades organizações de transporte público.

## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE TRANSPORTE PÚBLICOS - ANTP. **Anuário 2017-2018**. Brasília: NTU, [2018a]. Disponível em: <https://www.ntu.org.br/novo/upload/Publicacao/Pub636687203994198126.pdf>. Acesso em: 5 fev. 2023.
- ANTP. **Manual de Inscrição Prêmio ANTP de Qualidade**. São Paulo-SP, n. 5, out. 2005. 109 p.
- ANTP. **Manual de Inscrição Prêmio ANTP de Qualidade**. São Paulo-SP, n. 6, out. 2007. 120 p.
- ANTP. **Manual de Inscrição Prêmio ANTP de Qualidade**. São Paulo-SP, n. 7, out. 2009. 120 p.
- ANTP. **Manual de Inscrição Prêmio ANTP de Qualidade**. São Paulo-SP, n. 8, out. 2011, 116 p.
- ANTP. **Manual de Inscrição Prêmio ANTP de Qualidade**. São Paulo-SP, n. 9, out. 2005. 109 p.
- ANTP. **Manual de Inscrição Prêmio ANTP de Qualidade**. São Paulo-SP, n. 10, out. 2013. 128 p.
- ANTP. **Manual de Inscrição Prêmio ANTP de Qualidade**. São Paulo-SP, n. 11, out. 2015. 100 p.
- ANTP. **O caminho da mudança**: propostas para um transporte público de qualidade e uma vida melhor. São Paulo: ANTP, 2022. 56 p. Disponível em: [http://files.antp.org.br/antpnoticias/eleicoes-2022\\_o-caminho-da-mudanca\\_propostas-para-o-transporte-publico\\_web.pdf](http://files.antp.org.br/antpnoticias/eleicoes-2022_o-caminho-da-mudanca_propostas-para-o-transporte-publico_web.pdf). Acesso em: 15 abr. 2023.
- ANTP. **Pesquisa mobilidade da população urbana 2017**. Brasília, DF: CNT: NTU, ago. 2017. Disponível em: <https://www.ntu.org.br/novo/upload/Publicacao/Pub636397002002520031.pdf>. Acesso em: 7 mar.2023.
- ANTP. **Prêmio ANTP da Qualidade**. São Paulo. Disponível em: <http://premiodequalidade.antp.org.br/>. Acesso em: 13 dez. 2022
- ANTP. **Sistema de Informações da Mobilidade Urbana da Associação Nacional de Transportes Públicos – SIMOB/ANTP**: relatório geral 2018. São Paulo: ANTP, maio 2020. Disponível em: <http://files.antp.org.br/simob/sistema-de-informacoes-da-mobilidade--simob--2018.pd>. Acesso em: 27 jan. 2023.
- ANTP. Sistema de Informações da Mobilidade Urbana, relatório final. São Paulo, 2008. Disponível em : < [http://files-server.antp.org.br/\\_5dotSystem/download/dcmDocument/2013/04/11/19492C7F-68AE-416B-91C2-42D2A3774D81.pdf](http://files-server.antp.org.br/_5dotSystem/download/dcmDocument/2013/04/11/19492C7F-68AE-416B-91C2-42D2A3774D81.pdf)>. Acesso em: 26 jan. 2023.

ARAÚJO, Marley Rosana Melo de; OLIVEIRA, Jonathan Melo de; JESUS, Maisa Santos de *et al.* Transporte público coletivo: discutindo acessibilidade, mobilidade e qualidade de vida. **Psicologia & Sociedade**, [s.l.], v. 23, n. 2, p. 574-582, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/XWXTQXKJ44BtT5Qw7dLWgvF/>. Acesso em: 2 jul. 2023

BARIA, Igor. **Percepção da sociedade e dos especialistas sobre os benefícios dos sistemas de transporte público urbano sobre trilhos**. 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Transportes) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2009. Disponível em: [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18144/tde-13012011-150549/publico/dis\\_igor.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18144/tde-13012011-150549/publico/dis_igor.pdf). Acesso e, 2 jul. 2023

BAÚ, Gilberto. O Modelo de Gestão do Prêmio ANTP de Qualidade. **Excelência na gestão do transporte e trânsito**, São Paulo, v. 10, p. 40-58, set. 2013. Disponível em: [http://premiodequalidade.antp.org.br/edicao/2015-2017/baixar-arquivos/\\_assets/Caderno\\_Tecnico\\_10\\_-\\_Excelencia\\_na\\_Gestao\\_do\\_Transporte\\_e\\_Transito.pdf](http://premiodequalidade.antp.org.br/edicao/2015-2017/baixar-arquivos/_assets/Caderno_Tecnico_10_-_Excelencia_na_Gestao_do_Transporte_e_Transito.pdf). Acesso em: 2 maio 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 2022. Disponível em: [https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/CON1988\\_05.10.1988/art\\_230\\_.asp](https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/CON1988_05.10.1988/art_230_.asp). Acesso em: 23 jan. 2023.

BRASIL. **Lei Federal n. 12.587, de 3 de janeiro de 2012**. Institui a Política Nacional de Mobilidade Urbana. Institui as diretrizes da Política Nacional de Mobilidade Urbana; revoga dispositivos dos Decretos-Leis nºs 3.326, de 3 de junho de 1941, e 5.405, de 13 de abril de 1943, da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e das Leis nºs 5.917, de 10 de setembro de 1973, e 6.261, de 14 de novembro de 1975; e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2012. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2012/Lei/L12587.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12587.htm). Acesso em 20 fev. 2023.

BRASIL. **Lei n. 8.987, de 13 de fevereiro de 1995**. Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1995. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8987cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8987cons.htm). Acesso em 20 fev. 2023

CARVALHO, Carlos Henrique Ribeiro. **Aspectos Regulatórios e Conceituais das Políticas Tarifárias dos Sistemas de Transporte Público Urbano no Brasil**. Brasília, DF: Ipea, abr. 2016a. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/6635/1/td\\_2192.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/6635/1/td_2192.pdf). Acesso em: 23 jan. 2023.

CARVALHO, Carlos Henrique Ribeiro; GOMIDE, Alexander; PEREIRA, Rafael Henrique Moraes *et al.* **Nota Técnica**: tarifação e financiamento do Transporte público urbano. Brasília, DF: Ipea, ago. 2013. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1365/1/Nota\\_Tecnica\\_Tarifa%C3%A7](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1365/1/Nota_Tecnica_Tarifa%C3%A7)

%C3%A3o\_e\_financiamento\_do\_transporte\_p%C3%BAblico\_urbano.pdf. Acesso em: 10 jan. 2023.

EMPRESA DE TRANSPORTE COLETIVO VIAMÃO. **Site Institucional**. Disponível em: <https://www.empresaviamao.com.br/> Acesso em: 22 jun. 2023.

ESTADÃO. Qual é o meio de transporte mais usado no Brasil?. **Estadão**, São Paulo, 2 mar. 2022. Disponível em: <https://summitmobilidade.estadao.com.br/ir-e-vir-no-mundo/qual-e-o-meio-de-transporte-mais-usado-no-brasil/#newsletter>. Acesso em: 2 jun. 2023.

EXPRESSO MEDIANEIRA LTDA. **Site Institucional**. Disponível em: <https://www.expressomedianeira.com.br/>. Acesso em: 22 jun. 2023.

FERRAZ, Antônio “Coca” Pinto; TORRES, Isaac Guilherme Espinosa. **Transporte público urbano**. São Carlos: RiMa, 2004. 410 p.

GOMIDE, Alexander de Ávila; CARVALHO, Carlos Henrique de. **Transformações e Tendências Recentes na Regulação dos Serviços de Ônibus Urbano no Brasil**. Brasília, DF: Ipea, mar. 2016. Disponível em: [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/66111/1/td\\_2187.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/66111/1/td_2187.pdf). Acesso em: 2 jul. 2023

HP TRANSPORTES COLETIVOS. Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/hp-transportes-coletivos/?originalSubdomain=br/> Acesso em: 22 jun. 2023.

KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa**: guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010. 89 p.

LANÇA, João Felipe Almeida. **Metodologia para análise de sistema de transporte coletivo por ônibus através de indicadores de qualidade**. 2015. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia de Bauru, Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2015. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/132621>. Acesso em: 2 jul. 2023

LIMA NETO, Vicente Correia; CARVALHO, Carlos Henrique Ribeiro; BALBIM, Renato Nunes. **Mobilidade Urbana: O Brasil em Transformação. O papel do Ipea na construção do pacto da mobilidade**. Brasília, DF: Ipea, nov. 2015. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/648>. Acesso em: 2 jul. 2023

MEDIANEIRA DOURADOS TRANSPORTES. **Site Institucional**. Disponível em: <https://www.viacaodourados.com.br/> Acesso em: 22 jun. 2023.

NADAL, Marcelo. **Identificação dos fatores influenciadores para a demanda de transporte público urbano por ônibus. Estudo de Caso: Redução De Usuários De Ônibus Na Cidade De Porto Alegre**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Civil) – Escola de Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/200219>. Acesso em: 2 jul. 2023

PEREIRA, Jullianny. Avaliação da qualidade do transporte público coletivo por ônibus na percepção dos usuários da Universidade de Brasília [Distrito Federal] 2018. Monografia de Projeto Final ( Bacharel em Engenharia Civil ),Universidade de Brasília. Brasília,2018. Disponível em: <[https://bdm.unb.br/bitstream/10483/20810/1/2018\\_JulliannyIsabelleDaSilvaPereira\\_tcc.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/20810/1/2018_JulliannyIsabelleDaSilvaPereira_tcc.pdf)>. Acesso em : 2 jul.2023.

ORELI, Débora Torres. **Análise dos indicadores de qualidade do transporte público coletivo do município de Florianópolis a partir da visão dos usuários.** 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Civil) – Centro Tecnológico, Universidade Federal De Santa Catarina, Florianópolis, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/237962>. Acesso em: 2 jul. 2023

PEREIRA, Rafael H. M.; WARWAR, Lucas; PARGA, João *et al.* **Tendências e desigualdades da mobilidade urbana no Brasil I: o uso do transporte coletivo e individual.** Rio de Janeiro: Ipea, jul. 2021. 53 p. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/210803\\_td\\_2673.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/210803_td_2673.pdf). Acesso em: 18 abr. 2023.

REIS, Túlio Baita dos. **Um modelo para avaliação da qualidade em serviços de transporte público urbano realizado por ônibus segundo a percepção dos usuários.** 2011. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro de Ciência e Tecnologia, Universidade Estadual Do Norte Fluminense, Campos Dos Goytacazes, 2011. Disponível em: <https://uenf.br/posgraduacao/engenharia-de-producao/wp-content/uploads/sites/13/2013/04/DISSERTA%C3%87%C3%83O-VERS%C3%83O-FINAL.pdf>. Acesso em: 2 jul. 2023

SANTOS, Benjamim Jorge Rodrigues dos. **A qualidade no serviço de transporte público urbano.** Disponível em: <https://docplayer.com.br/9508130-A-qualidade-no-servico-de-transporte-publico-urbano.html>. Acesso em: 14 mar. 2022

## APÊNDICE 1 – CRITÉRIOS PRÊMIO ANTP DA QUALIDADE

2007	2009	2011	2013	2015	2017
<p>1. Liderança:</p> <p>1.1 - Liderança da alta direção</p> <p>1.2 - Análise crítica do desempenho global</p>	<p>1. Liderança :</p> <p>1.1. Sistema de liderança</p> <p>1.2. Cultura da excelência</p> <p>1.3. Análise do desempenho da organização</p>	<p>1. Liderança :</p> <p>1.1. Governança corporativa</p> <p>1.2. Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência</p> <p>1.3. Análise do desempenho da organização</p>	<p>1. Liderança :</p> <p>1.1. Governança corporativa</p> <p>1.2. Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência</p> <p>1.3. Análise do desempenho da organização</p>	<p>1. Liderança :</p> <p>1.1. Governança corporativa</p> <p>1.2. Exercício da liderança</p> <p>1.3. Análise do desempenho da organização</p>	<p>1. Liderança:</p> <p>1.1. Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão</p> <p>1.2. Governança</p> <p>1.3. Levantamento de interesses e exercício da liderança</p> <p>1.4. Análise do desempenho da organização</p>
<p>2. Planejamento estratégico:</p> <p>2.1 - Formulação das estratégias</p> <p>2.2 - Desdobramento das estratégias</p>	<p>2. Estratégias e Planos:</p> <p>2.1. Formulação das estratégias</p> <p>2.2. Implementação das estratégias</p>	<p>2. Estratégias e Planos:</p> <p>2.1. Formulação das estratégias</p> <p>2.2. Implementação das estratégias</p>	<p>2. Estratégias e Planos:</p> <p>2.1. Formulação das estratégias</p> <p>2.2. Implementação das estratégias</p>	<p>2. Estratégias e Planos:</p> <p>2.1. Formulação das estratégias</p> <p>2.2. Implementação das estratégias</p>	<p>2. Estratégias e Planos:</p> <p>2.1. Formulação das estratégias</p> <p>2.2. Implementação das estratégias</p>
<p>3. Foco nos clientes e na sociedade:</p> <p>3.1 - Conhecimento sobre os clientes e imagem da organização</p> <p>3.2 - Relacionamento com clientes e medição de sua satisfação</p> <p>3.3 Responsabilidade social</p>	<p>3. Foco nos clientes:</p> <p>3.1. Imagem e conhecimento de mercado</p> <p>3.2. Relacionamento com clientes e medição de satisfação</p>	<p>3. Foco nos clientes:</p> <p>3.1. Imagem e conhecimento de mercado</p> <p>3.2. Relacionamento com clientes</p>	<p>3. Foco nos clientes:</p> <p>3.1. Imagem e conhecimento de mercado</p> <p>3.2. Relacionamento com clientes</p>	<p>3. Foco nos clientes:</p> <p>3.1. Imagem e conhecimento de mercado</p> <p>3.2. Relacionamento com clientes</p>	<p>3. Foco nos clientes:</p> <p>3.1. Análise e desenvolvimento de mercado</p> <p>3.2. Relacionamento com clientes</p>

<p>4. Mensuração, análise, e gestão do conhecimento:</p> <p>4.1 - Mensuração e análise do desempenho da organização</p> <p>4.2 - Gestão de informações e do conhecimento</p>	<p>4. Foco na sociedade :</p> <p>4.1. Responsabilidade socioambiental</p> <p>4.2. Ética e desenvolvimento social</p>	<p>4. Foco na sociedade :</p> <p>4.1. Responsabilidade socioambiental</p> <p>4.2. Desenvolvimento social</p>	<p>4. Foco na sociedade :</p> <p>4.1. Responsabilidade socioambiental</p> <p>4.2. Desenvolvimento social</p>	<p>4. Foco na sociedade :</p> <p>4.1. Responsabilidade socioambiental</p> <p>4.2. Desenvolvimento social</p>	<p>4. Foco na sociedade :</p> <p>4.1. Responsabilidade socioambiental</p> <p>4.2. Desenvolvimento social</p>
<p>5. Gestão de pessoas :</p> <p>5.1 - Sistemas de trabalho</p> <p>5.2 - Capacitação e desenvolvimento das pessoas</p> <p>5.3 - Qualidade de vida</p>	<p>5. Informações e conhecimento:</p> <p>5.1. Informações da organização</p> <p>5.2. Informações comparativas</p> <p>5.3. Ativos intangíveis</p>	<p>5. Informações e conhecimento:</p> <p>5.1. Informações da organização</p> <p>5.2. Informações comparativas</p> <p>5.3. Ativos intangíveis e conhecimento organizacional</p>	<p>5. Informações e conhecimento:</p> <p>5.1. Informações da organização</p> <p>5.2. Informações comparativas</p> <p>5.3. Ativos intangíveis e conhecimento organizacional</p>	<p>5. Informações e conhecimento:</p> <p>5.1. Informações da organização</p> <p>5.2. Ativos intangíveis e conhecimento organizacional</p>	<p>5. Informações e conhecimento:</p> <p>5.1. Informações da organização</p> <p>5.2. Conhecimento da organização</p>
<p>6. Gestão de processos :</p> <p>6.1 - Gestão de processos relativos aos serviços</p> <p>6.2 - Gestão de processos de apoio</p> <p>6.3 - Gestão de processos relativos aos fornecedores</p> <p>6.4 - Gestão econômico-financeira</p>	<p>6. Gestão de pessoas:</p> <p>6.1. Sistemas de trabalho</p> <p>6.2. Capacitação e desenvolvimento</p> <p>6.3. Qualidade de vida</p>	<p>6. Gestão de pessoas:</p> <p>6.1. Sistemas de trabalho</p> <p>6.2. Capacitação e desenvolvimento</p> <p>6.3. Qualidade de vida</p>	<p>6. Gestão de pessoas:</p> <p>6.1. Sistemas de trabalho</p> <p>6.2. Capacitação e desenvolvimento</p> <p>6.3. Qualidade de vida</p>	<p>6. Gestão de pessoas:</p> <p>6.1. Sistemas de trabalho</p> <p>6.2. Capacitação e desenvolvimento</p> <p>6.3. Qualidade de vida</p>	<p>6. Gestão de pessoas:</p> <p>6.1. Sistemas de trabalho</p> <p>6.2. Capacitação e desenvolvimento</p> <p>6.3. Qualidade de vida</p>

<p>7. Resultados da organização:</p> <p>7.1 - Resultados relativos aos clientes e ao mercado</p> <p>7.2 - Resultados relativos aos serviços</p> <p>7.3 - Resultados econômico-financeiros</p> <p>7.4 - Resultados relativos às pessoas</p> <p>7.5 - Resultados relativos aos fornecedores</p> <p>7.6 - Resultados relativos à sociedade</p> <p>7.7 - Resultados relativos aos processos de apoio e organizacionais</p>	<p>7. Gestão de processos</p> <p>7.1. Processos principais do negócio e processos de apoio</p> <p>7.2. Processos de relacionamento com os fornecedores</p> <p>7.3. Processos econômico-financeiros</p>	<p>7. Gestão de processos</p> <p>7.1. Processos principais do negócio e processos de apoio</p> <p>7.2. Processos de relacionamento com os fornecedores</p> <p>7.3. Processos econômico-financeiros</p>	<p>7. Gestão de processos</p> <p>7.1. Processos principais do negócio e processos de apoio</p> <p>7.2. Processos de relacionamento com os fornecedores</p> <p>7.3. Processos econômico-financeiros</p>	<p>7. Gestão de processos</p> <p>7.1. Processos principais do negócio e processos de apoio</p> <p>7.2. Processos de relacionamento com os fornecedores</p> <p>7.3. Processos econômico-financeiros</p>	<p>7. Gestão de processos</p> <p>7.1 Processos da cadeia de valor</p> <p>7.2. Processos relativos a fornecedores</p> <p>7.3. Processos econômico-financeiros</p>
	<p>8. Resultados :</p> <p>8.1. Resultados econômico-financeiros</p> <p>8.2. Resultados relativos aos clientes e ao mercado</p> <p>8.3. Resultados relativos à sociedade</p> <p>8.4. Resultados relativos às pessoas</p> <p>8.5. Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio</p> <p>8.6. Resultados relativos aos fornecedores</p>	<p>8. Resultados :</p> <p>8.1. Resultados econômico-financeiros</p> <p>8.2. Resultados relativos aos clientes e ao mercado</p> <p>8.3. Resultados relativos à sociedade</p> <p>8.4. Resultados relativos às pessoas</p> <p>8.5. Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio</p> <p>8.6. Resultados relativos aos fornecedores</p>	<p>8. Resultados :</p> <p>8.1. Resultados econômico-financeiros</p> <p>8.2. Resultados relativos aos clientes e ao mercado</p> <p>8.3. Resultados relativos à sociedade</p> <p>8.4. Resultados relativos às pessoas</p> <p>8.5. Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio</p> <p>8.6. Resultados relativos aos fornecedores</p>	<p>8. Resultados :</p> <p>8.1. Resultados econômico-financeiros</p> <p>8.2. Resultados relativos aos clientes e ao mercado</p> <p>8.3. Resultados relativos à sociedade</p> <p>8.4. Resultados relativos às pessoas</p> <p>8.5. Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio</p> <p>8.6. Resultados relativos aos fornecedores</p>	<p>8. Resultados :</p> <p>8.1. Econômico-financeiros</p> <p>8.2. Sociais e ambientais</p> <p>8.3. Relativos aos clientes e ao mercado</p> <p>8.4. Relativos às pessoas</p> <p>8.5. Resultados relativos aos processos</p>

Fonte: A Autora (2023).