



# PRÊMIO ANTP DE QUALIDADE 2015



Guia de  
Autoavaliação



A stylized blue-toned illustration of a city street scene. In the foreground, a car is driving on a road. To the left, a pedestrian is walking a dog. In the middle ground, a person is using a cane, and another is in a wheelchair. In the background, there are silhouettes of skyscrapers and a person on a bicycle. The overall theme is urban mobility and accessibility.

## 1. Apresentação

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

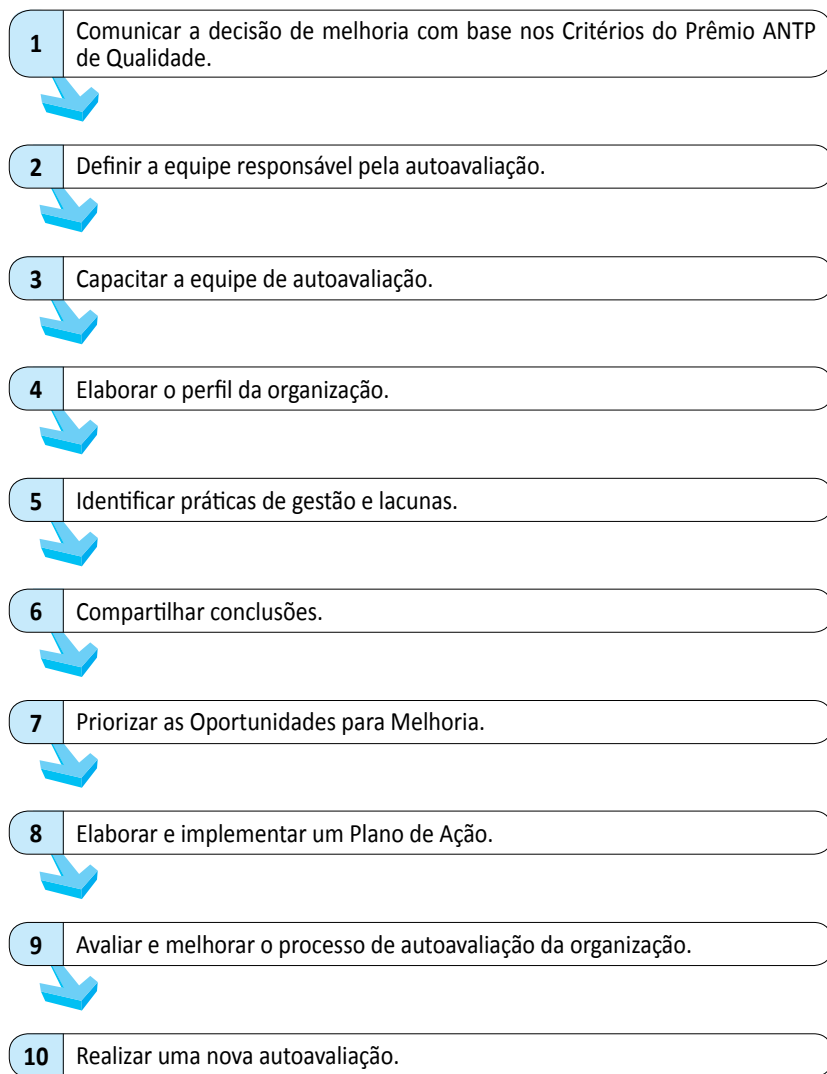
O Prêmio ANTP de Qualidade tem periodicidade bienal e se encontra em seu décimo ciclo, alcançando quase vinte anos de trabalho. Neste tempo observamos que organizações em estágios iniciais de consolidação e melhoria de seus sistemas de gestão têm, frequentemente, obtido benefícios de maior relevância e em menor tempo que aquelas que se encontram em estágios mais avançados. Isto significa que não é necessário estar em condições de concorrer ao Prêmio para aplicar os Critérios, como erroneamente pode ser interpretado.

Algumas organizações podem, no entanto, hesitar em aplicar os Critérios em face de alguma incerteza sobre como proceder. Visando subsidiá-las a ANTP publica este guia com um roteiro para autoavaliação. Não há, evidentemente, nenhuma pretensão em se chegar a uma receita única e universal, mas apenas em oferecer um caminho seguro e provado que as organizações possam utilizar como referência.

Coerentemente com a abordagem do Prêmio a prática da autoavaliação é entendida como um processo e apresentada segundo uma sequência ordenada de atividades.



## 2. Uma visão geral do processo de autoavaliação



### 3. Um passo a passo para a autoavaliação

#### PASSO 1

Comunicar a decisão de melhoria com base nos Critérios do Prêmio ANTP de Qualidade.

#### PARA QUE

O Plano de Ação resultante da autoavaliação muito provavelmente implicará no envolvimento de parte significativa da força de trabalho. Alterar hábitos e processos exige forte determinação, liderança, persistência e clareza de objetivos.

#### COMO

A ANTP estimula as organizações a aderirem formalmente ao Programa. Consulte o portal do Prêmio ([www.premioantpdequalidade.org](http://www.premioantpdequalidade.org)) ou entre em contato com a Secretaria Executiva do Prêmio ANTP de Qualidade (por telefone ou correio eletrônico - [qualidade@antp.org.br](mailto:qualidade@antp.org.br)) para obter detalhamento da sistemática de adesão. Após a adesão comunique à força de trabalho, por meio dos canais de comunicação existentes, e dê mostras continuadas, por meio de ações, de seu comprometimento com a decisão. Divulgue o Selo de Adesão recebido da ANTP.

#### PASSO 2

Definir a equipe responsável pela autoavaliação.



## PARA QUE

A equipe irá comparar as práticas de gestão e resultados de sua organização com os “Critérios para Avaliação e Diagnóstico da Gestão das Organizações de Transporte Público e Trânsito” e elaborar um Plano de Ação para a melhoria.

## COMO

Indicar pessoas com habilidade para trabalhar conceitualmente, habilidades de comunicação e que tenham amplo conhecimento da organização. Quanto maior a representatividade e nível hierárquico dos membros da equipe maior será a probabilidade do Plano de Ação resultante ser implementado com sucesso.

Organizações de médio porte frequentemente indicam um responsável para cada um dos critérios do Prêmio ANTP. Grandes organizações podem, eventualmente, constituir subgrupos para auxiliar cada um desses membros, enquanto organizações menores podem trabalhar com número mais reduzido de pessoas. O pressuposto básico desta abordagem é que a equipe de autoavaliação, em seu conjunto, tenha um amplo conhecimento das práticas de gestão e dos resultados da organização.

## PASSO 3

Capacitar a equipe de autoavaliação.

## PARA QUE

Uma compreensão clara e homogênea dos Critérios garantirá agilidade e exatidão no processo de autoavaliação e na elaboração do Plano de Ação.

## COMO

Em cada ciclo do Prêmio a ANTP oferece para esta finalidade, em diversas cidades do Brasil, o Treinamento de Interpretação dos Critérios. Algumas organizações dispõem em seus quadros de profissionais que podem transmitir esses conhecimentos aos demais; outras podem optar pelo uso de consultores ou de treinamentos de outros Prêmios que adotem critérios similares aos da ANTP.

## PASSO 4

Elaborar o Perfil da Organização.

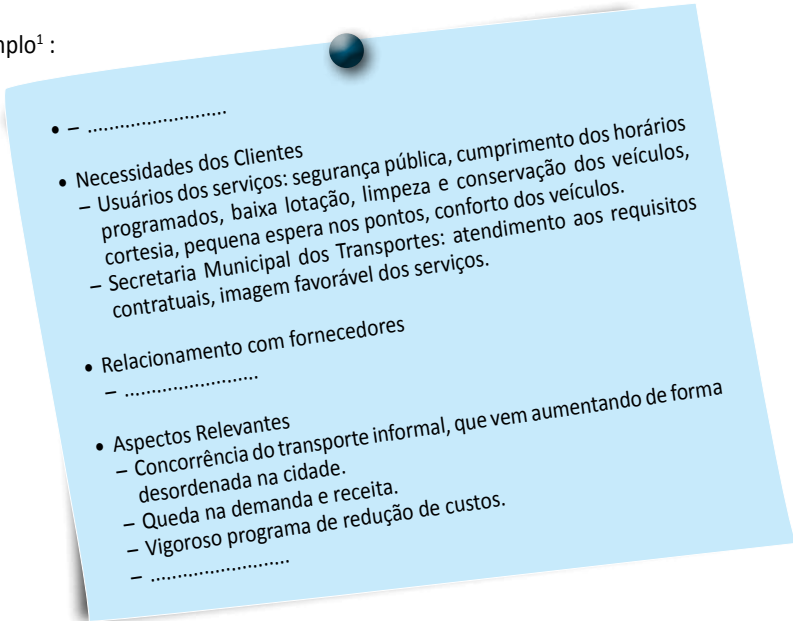
### PARA QUE

O Perfil é uma descrição básica da organização, abordando suas principais características e o que é efetivamente importante em sua área de atuação. A autoavaliação consiste numa comparação de suas práticas de gestão e resultados com os Critérios do Prêmio ANTP, à luz de seu perfil.

### COMO

Debater e registrar as conclusões da equipe de autoavaliação para cada um dos aspectos relacionados no Perfil da Candidata (pag. 96 dos Critérios para Avaliação e Diagnóstico da Gestão das Organizações de Transporte Público e Trânsito). Como envolve questões estratégicas é fundamental a participação da Alta Direção neste processo.

Exemplo<sup>1</sup> :

- 
- - .....
  - Necessidades dos Clientes
    - Usuários dos serviços: segurança pública, cumprimento dos horários programados, baixa lotação, limpeza e conservação dos veículos, cortesia, pequena espera nos pontos, conforto dos veículos.
    - Secretaria Municipal dos Transportes: atendimento aos requisitos contratuais, imagem favorável dos serviços.
  - Relacionamento com fornecedores
    - .....
  - Aspectos Relevantes
    - Concorrência do transporte informal, que vem aumentando de forma desordenada na cidade.
    - Queda na demanda e receita.
    - Vigoroso programa de redução de custos.
    - .....

<sup>1</sup>A Organização e os dados utilizados em todos os exemplos são fictícios.

## PASSO 5

Identificar práticas de gestão e lacunas.

### PARA QUE

As práticas de gestão que atendem aos Critérios constituem-se em Pontos Fortes da organização e devem, portanto, ser mantidas e aperfeiçoadas. As lacunas em relação aos Critérios constituem-se em Oportunidades para Melhoria e são a matéria prima para a elaboração de Planos de Ação.

### COMO

Utilizando os Critérios para Avaliação e Diagnóstico da Gestão das Organizações de Transporte Público e Trânsito identifique práticas de gestão de sua organização e resultados que atendam a cada um dos Itens. Atente às instruções para descrição das práticas de gestão existentes nesse documento (pág. 97, item VI.3). Logo:

- ▶ Nos Critérios de 1 a 7 identifique a(s) prática(s) de gestão; sua adequação e proatividade (Enfoque); seu grau de disseminação e continuidade de uso (Aplicação); e a forma como estes métodos são avaliados e melhorados (aprendizado);
- ▶ No Critério 8 explicita as tendências e o nível de desempenho em relação às comparações pertinentes, bem como aos requisitos das partes interessadas.

### Item 3.1. Imagem e conhecimento de mercado

#### Práticas de Gestão da Organização

Prática de Gestão (Enfoque)	Grau de Disseminação e Uso (Aplicação)	Avaliação e Melhoria dos Métodos (Aprendizado)
Pesquisa de perfil sócio-econômico e hábitos de viagem.	Realizada a cada 2 anos desde 2005.	Não há sistemática de avaliação e melhoria dos métodos utilizados.
.....	.....	.....
Pesquisa de satisfação dos passageiros.	Realizada anualmente desde 2006.	Reunião de análise crítica ao final de cada pesquisa.

Após a identificação dos pontos fortes identifique os requisitos solicitados pelos Critérios e que não são atendidos, integral ou parcialmente, por práticas de gestão (oportunidades para melhoria).

Exemplo :

### Item 3.1. Imagem e conhecimento de mercado

#### Práticas de Gestão da Organização

##### OPORTUNIDADES PARA MELHORIA

- ▶ Os critérios de segmentação de mercado e os clientes-alvo nesses segmentos não estão definidos.
- ▶ Os serviços e ações de melhoria não são divulgados aos clientes.
- ▶ Não existe sistemática para avaliação da imagem da organização perante os clientes.
- ▶ .....
- ▶ .....

#### PASSO 6

Compartilhar conclusões.

#### PARA QUE

Um entendimento homogêneo entre as pessoas-chave da organização a respeito de seus Pontos Fortes e Oportunidades para Melhoria facilitará a elaboração do Plano de Ação e contribuirá, decisivamente, para atenuar possíveis conflitos de prioridade entre este plano e o trabalho do dia a dia.

#### COMO

Os membros da equipe de autoavaliação apresentam as conclusões de sua análise para os demais; a equipe debate, integra as análises individuais, efetua os ajustes decorrentes e consolida os resultados. Em seguida debate o resultado consolidado com pessoas-chave que não participaram do processo.

#### PASSO 7

Priorizar as Oportunidades para Melhoria.

## PARA QUE

Recursos humanos e materiais são, em geral, escassos. Tentar conduzir um número muito elevado de ações de melhoria simultaneamente pode dispersar esforços e retardar a percepção dos benefícios decorrentes.

## COMO

Considerando o consenso estabelecido no Passo 4 (Perfil da Organização) e as limitações de recursos existentes, identificar as Oportunidades para Melhoria que tenham impacto mais significativo sobre os resultados da organização. Aspectos como prazos de implantação, custos e potencial para estimular a implantação de outras oportunidades para melhoria (poder de alavancagem), podem constituir-se em fatores para priorização. É fundamental registrar-se que as Oportunidades para Melhoria de menor prioridade não estão descartadas, apenas serão implantadas em momento posterior.

## PASSO 8

Elaborar e implementar um Plano de Ação.

## PARA QUE

O objetivo essencial do processo de autoavaliação é a implantação de melhorias na gestão da organização e, em consequência, em seus resultados.

## COMO

Com base nas Oportunidades para Melhoria priorizadas definir ações, responsabilidades, recursos necessários e prazos. É fundamental também que se estabeleça a sistemática de acompanhamento do Plano de Ação: quem o avaliará e revisará (se necessário) e de quanto em quanto tempo.

À medida que o Plano de Ação for sendo implementado divulgue, de forma ampla, por meio dos canais disponíveis na organização (reuniões, seminários, jornais, quadros de aviso, etc.) as melhorias obtidas. Isto contribuirá para demonstrar efetividade na implementação do plano e realimentará, de forma positiva, o processo.

Exemplo :

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO
.....	.....	.....
Implantar conjunto de indicadores que permita avaliar o desempenho global.	Gerente de Planejamento.	Set/14
Identificar organizações para análise comparativa de desempenho.	Gerente da Qualidade.	Jul/14

## PASSO 9

Avaliar e melhorar o processo de autoavaliação da organização.

### PARA QUE

O processo de melhoria, como todos os demais processos da organização, terá sua eficácia e eficiência melhoradas se contemplar uma sistemática estruturada para aprendizagem.

### COMO

Ao longo do processo efetue um registro de todas as dificuldades e desperdícios (tempo, recursos, pessoas). Ao final reúna os envolvidos, debata os problemas ocorridos e efetue os ajustes necessários, de modo a melhorar a eficácia e eficiência da próxima autoavaliação.

## PASSO 10

Realizar uma nova autoavaliação.

## PARA QUE

A essência da abordagem do Programa Prêmio ANTP de Qualidade é a melhoria contínua do desempenho das organizações de transporte público e trânsito. Os próprios Critérios do Prêmio evoluem continuamente, acompanhando o que de mais avançado existe no mundo em gestão de organizações. Autoavaliações sucessivas permitirão o refinamento continuado do sistema de gestão da organização e, em consequência, de seus resultados.

## COMO

Após a implementação do Plano de Ação decorrente da autoavaliação realizada, efetue uma nova autoavaliação seguindo o roteiro já aperfeiçoado no Passo 9. Os quatro passos iniciais poderão, evidentemente, ser apenas reiterados, ajustados ou complementados. Uma segunda ou terceira autoavaliação poderá ser mais minuciosa, contemplando detalhes não cobertos anteriormente. Poderá também incluir uma pontuação conforme o item II – Sistema de Pontuação (pág. 53 dos Critérios para Avaliação e Diagnóstico da Gestão das Organizações de Transporte Público e Trânsito ). A pontuação final constitui um importante indicador do progresso da organização rumo à excelência do seu desempenho.

## RECURSOS PARA APOIO ÀS ORGANIZAÇÕES

Visando contribuir de forma ativa para a melhoria do desempenho das organizações de transporte público e trânsito o Prêmio ANTP de Qualidade disponibiliza uma série de recursos:

RECURSO	FINALIDADE / CONTEÚDO	COMO OBTER
Critérios para avaliação e diagnóstico da gestão das organizações de transporte público e trânsito (Manual do Prêmio).	Apresenta os critérios para avaliação e diagnóstico e instruções para candidatura ao Prêmio.	Versão gratuita no portal <a href="http://www.premioantpdequalidade.org">www.premioantpdequalidade.org</a> Cópias em papel (R\$ 15,00 por exemplar ou R\$ 90,00 o pacote com 10 exemplares) devem ser solicitadas à Secretaria do Prêmio ANTP de Qualidade.
Guia para autoavaliação.	Apresenta as etapas para a autoavaliação e implantação de melhorias de desempenho.	Versão gratuita no portal <a href="http://www.premioantpdequalidade.org">www.premioantpdequalidade.org</a>
Livreto Programa Prêmio ANTP de Qualidade/2015.	Descreve o programa, seus objetivos, abordagem e recursos.	Versão gratuita no portal <a href="http://www.premioantpdequalidade.org">www.premioantpdequalidade.org</a>
Relatório das vencedoras.	Relatórios da gestão de organizações vencedoras, que contêm suas práticas de gestão e resultados e é disponibilizado por essas organizações num gesto de cooperação com o setor de transporte e trânsito.	Disponibilizado a aderentes que tenham realizado a autoavaliação.
Workshops regionais com lideranças de organizações.	Realizados para mobilizar as organizações do setor, apresentam recursos, benefícios e forma de adesão ao Programa.	Programação (cidades e datas) na Secretaria do Prêmio ANTP de Qualidade.
Treinamento de Interpretação dos Critérios-TIC.	Capacita profissionais para a interpretação dos critérios, realização da autoavaliação e elaboração de planos de melhoria.	Programação definida durante os Workshops Regionais.
Treinamento de Elaboração de Relatório da Gestão - TRG.	Capacita profissionais para a elaboração dos documentos necessários à formalização de candidatura ao Prêmio.	Programação definida durante os Workshops Regionais.
Boletim Qualidade ANTP.	Atualiza informações sobre o desenvolvimento do Prêmio ANTP de Qualidade: eventos, treinamentos etc. (quatro edições por ano).	Enviado gratuitamente a todas as organizações interessadas. Solicitar à Secretaria do Prêmio ANTP de Qualidade inclusão na lista de distribuição.
Referenciais comparativos de desempenho do transporte público.	Conjunto de indicadores aderentes ao Prêmio ANTP de Qualidade que facilitam o processo de comparação com outras organizações.	Versão gratuita no portal <a href="http://www.premioantpdequalidade.org">www.premioantpdequalidade.org</a>
Referenciais comparativos de desempenho do trânsito.	Conjunto de indicadores aderentes ao Prêmio ANTP de Qualidade que facilitam o processo de comparação com outras organizações.	Versão gratuita no portal <a href="http://www.premioantpdequalidade.org">www.premioantpdequalidade.org</a>
Relação de consultores credenciados.	Disponibiliza profissionais experientes para apoiar a autoavaliação e elaboração do plano de ação.	Nomes e contatos no portal <a href="http://www.premioantpdequalidade.org">www.premioantpdequalidade.org</a>

## Conselho Nacional do Prêmio ANTP de Qualidade

O Conselho Nacional é responsável pela articulação institucional do programa e pela definição de suas principais diretrizes e estratégias.

Coordenadora Nacional	Denise de Moura Cadete Gazzinelli Cruz
NTU - Associação Nacional de Transportes Urbanos	Marcos Bicalho dos Santos
ABRATI - Associação Brasileira das Empresas de Transporte Terrestre de Passageiros	Ciro Marcos Rosa
ANTT - Agência Nacional de Transportes Terrestres	Sônia Haddad
Associação Nacional dos Transportadores de Turismo e Fretamento - ANTTUR	Marisa Gemma Barbosa Gomes
Volkswagen	Roberto G. Pavan
Shell/Raizen	Luis Mauricio Janela
Michellin	Norton Aguiar
CITTATI	Paulo Fraga
Prodata	Leonardo Ceragioli
Transeguro Corretora de Seguros	Eudes Meira
BgmRodotec	Lauro Freire
Neobus	Ronaldo Fontolan
Presidente da Comissão da Qualidade e Produtividade	João Batista M. Ribeiro Neto
Presidente da Comissão Técnica de Marketing	Valeska Peres Pinto
Gerente de Mobilização e Capacitação do Prêmio	Alexandre Rocha Resende
Presidente do Fórum Nacional de Secretários de Transporte e Trânsito	Renato Gianolla
Representante da Frente Nacional de Prefeitos	José César de Medeiros

## Gerência Executiva do Prêmio

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

## Calendário

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





Cidade Jardim

Vila Olímpia

Berrini

Morumbi

Granja Julia

Vila das Belezas

Vila das Flores

Vila das Palmeiras

Vila das Laranjeiras

Vila das Hortênsias

Vila das Orquídeas

Vila das Rosas

Vila das Tulipas

Vila das Camélias

Vila das Hibiscus

Faria Lima

Fradeque Contorno

Oscar Freixo

Parada Montimbi

Parada São Amaro

Par. José Diriz

Par. São Paulo

Par. São Carlos

Par. São João

Par. São Pedro

Par. São Vicente

Par. São Francisco

Par. São Antônio

Par. São Gabriel

Par. São Rafael

Par. São Marcos

Par. São Mateus

Par. São João del-Rei

Par. São Sebastião

Par. São Pedro del-Éstado

Clinicas

Parque das Nações

Parque das Águas

Parque das Flores

Parque das Palmeiras

Parque das Laranjeiras

Parque das Hortênsias

Parque das Rosas

Parque das Tulipas

Parque das Camélias

Parque das Hibiscus

Parque das Orquídeas

Parque das Begônias

Parque das Gladiólicas

Parque das Narcísas

Parque das Jasmíns

Parque das Lavandas

Parque das Rosalinas

Parque das Hortênsias

Parque das Tulipas

Parque das Camélias

Parque das Hibiscus

Plataforma  
Comercial

Plataforma  
Residencial

Plataforma  
Industrial

Plataforma  
Logística

Plataforma  
Educativa

Plataforma  
Cultural

Plataforma  
Esportiva

Plataforma  
Recreativa

Plataforma  
Turística

Plataforma  
Religiosa

Plataforma  
Política

Plataforma  
Militar

Plataforma  
Judicial

Plataforma  
Acadêmica

Plataforma  
Profissional

Plataforma  
Comunitária

Plataforma  
Social

Plataforma  
Ambiental

# ANTP

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE  
TRANSPORTES PÚBLICOS

Rua Marconi, 34 conj. 21 e 22  
CEP 01047-000 - República - São Paulo - SP  
Telefone: +5511 3371-2299  
Fax: 11 3253-8095  
E-mail: [qualidade@antp.org.br](mailto:qualidade@antp.org.br)  
[www.premioantpdequalidade.org](http://www.premioantpdequalidade.org)



## Apoio Institucional



## Patrocínio

Ônibus



MICHELIN

Cittati



NEOBUS

