



PRÊMIO
ANTP DE
QUALIDADE
2009



GUIA PARA
AUTO - AVALIAÇÃO

1. APRESENTAÇÃO

2

PRÊMIO ANTP DE QUALIDADE 2009

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 atualizadas anualmente e que refletem o estado da arte da gestão de organizações.

O Prêmio ANTP de Qualidade tem periodicidade bienal e se encontra em seu sétimo ciclo, alcançando treze anos de trabalho. Neste tempo observamos que organizações em estágios iniciais de consolidação e melhoria de seus sistemas de gestão têm, freqüentemente, 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, neste sétimo ciclo do Programa Prêmio de Qualidade, este guia com um roteiro para auto-avaliação. 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 auto-avaliação é entendida como um processo e apresentada segundo uma seqüência ordenada de atividades.

2. Uma visão geral do processo de auto-avaliação

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

2. Definir a equipe responsável pela auto-avaliação.

3. Capacitar a equipe de auto-avaliação.

4. Elaborar o perfil da organização.

5. Identificar práticas de gestão e lacunas.

6. Compartilhar conclusões.

7. Priorizar as Oportunidades para Melhoria.

8. Elaborar e implementar um Plano de Ação.

9. Avaliar e melhorar o processo de auto-avaliação da organização.

10. Realizar uma nova auto-avaliação.

3. Um passo a passo para a auto-avaliação

PASSO 1 Comunicar a decisão de melhoria com base nos Critérios do Prêmio ANTP de Qualidade

PARA QUE - O Plano de Ação resultante da auto-avaliação 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 da ANTP www.antp.org.br ou entre em contato com a Secretaria Executiva do Prêmio ANTP de Qualidade, por telefone, fax, ou correio eletrônico - qualidade@antp.org.br - para 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 auto-avaliação

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 freqüentemente indicam um responsável para cada um dos oito Critérios do Prêmio ANTP; grandes organizações podem, eventualmente, constituir subgrupos para auxiliar cada um desses 8 membros; organizações menores podem trabalhar com número mais reduzido de pessoas, porque o pressuposto básico desta abordagem é que a equipe de auto-avaliação, em seu conjunto, tenha um amplo conhecimento das práticas de gestão e dos resultados da organização.

PASSO 3 Capacitar a equipe de auto-avaliação

PARA QUE - Uma compreensão clara e homogênea dos Critérios garantirá agilidade e exatidão no processo de auto-avaliação e na elaboração do Plano de Ação.

COMO - A ANTP oferece para esta finalidade, em cada ciclo do Prêmio e em diversas cidades do Brasil, o treinamento “Formação de Avaliadores Internos”. 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 auto-avaliação 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 auto-avaliação para cada um dos aspectos relacionados no Perfil da Candidata (pag. 90 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 ¹

-
- **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.
-

PASSO 4 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 para as instruções para descrição das práticas de gestão existentes nesse documento (pág. 91, itens V.3.1 e V.3.2). Logo:

- ▶ Nos Critérios de 1 a 7 identifique os métodos utilizados, seu grau de disseminação e continuidade de uso, e a forma como estes métodos são avaliados e melhorados;

¹ A organização e os dados utilizados em todos os exemplos são fictícios.

- ▶ No Critério 8 explicita as tendências e o nível de desempenho em relação às comparações pertinentes.

Exemplo

Item 3.1 - Imagem e conhecimento de mercado Práticas de Gestão da Organização		
Método utilizado	Grau de disseminação e uso	Avaliação e Melhoria dos Métodos
Pesquisa de perfil sócio-econômico e hábitos de viagem.	Realizada a cada 2 anos desde 2001.	Não há sistemática de avaliação e melhoria dos métodos utilizados.
.....
Pesquisa de satisfação dos passageiros.	Realizada anualmente desde 2001.	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 Oportunidades para Melhoria
<ul style="list-style-type: none"> • Os critérios de segmentação de mercado e os clientes-alvos nesses segmentos não estão definidos. • Os serviços e ações de melhoria não são divulgados aos clientes de forma sistemática. • 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 auto-avaliação 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, em muitas organizações, 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 auto-avaliação 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/09
Identificar organizações para análise comparativa de desempenho.	Gerente da Qualidade	Jul/09

PASSO 9 Avaliar e melhorar o processo de auto-avaliação 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 auto-avaliação.

PASSO 10 Realizar uma nova auto-avaliação

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. Auto-avaliações sucessivas permitirão um refinamento continuado do sistema de gestão da organização e, em consequência, de seus resultados.

COMO - Após a implementação do Plano de Ação decorrente da auto-avaliação realizada efetue uma nova auto-avaliação seguindo o roteiro já aperfeiçoado no Passo 9. Os quatro passos iniciais poderão, evidentemente, ser apenas reiterados, ajustados ou complementados. Uma segunda ou terceira auto-avaliação poderá ser mais minuciosa, contemplando detalhes não cobertos anteriormente. Poderá também incluir uma pontuação conforme o item II.2 – Sistema de Pontuação (pag. 65 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 www.antp.org.br . Cópias em papel (R\$ 15,00 por exemplar ou R\$ 90,00 o pacote com 10 exemplares) devem ser solicitadas à Secretaria do Prêmio ANTP de Qualidade.
Guia para Auto - Avaliação	Apresenta as etapas para a auto-avaliação e implantação de melhorias de desempenho.	Gratuito. Solicitar à Secretaria do Prêmio ANTP de Qualidade.
Livreto “Programa Prêmio ANTP de Qualidade/2009”	Descreve o programa, seus objetivos, abordagem e recursos.	Gratuito. Solicitar à Secretaria do Prêmio ANTP de Qualidade.
Relatório das Vencedoras	É disponibilizado por vencedoras, num gesto de cooperação com o setor de transporte e trânsito. Os Relatórios de Inscrição dessas empresas contêm suas práticas de gestão e resultados.	Versão gratuita no portal www.antp.org.br .
Treinamento “Formação de Examinadores Internos”	Capacita profissionais das organizações interessadas para a prática da auto-avaliação e elaboração de relatórios de inscrição.	Programação (cidades e datas) na Secretaria do Prêmio ANTP de Qualidade. Cursos extras serão realizados onde houver uma demanda mínima de 20 participantes.

Recurso	Finalidade/ Conteúdo	Como obter
Seminários das Vencedoras	Apresenta práticas de gestão e resultados das organizações vencedoras do Prêmio.	Programação na Secretaria do Prêmio ANTP de Qualidade, Portal da ANTP e Boletim Qualidade ANTP.
Workshops Regionais com lideranças de organizações	Apresenta recursos, benefícios e forma de adesão ao Programa.	Programação (cidades e datas) na Secretaria do Prêmio ANTP de Qualidade.
CD “Prêmio ANTP de Qualidade/ 2009”	Apresenta, de forma resumida, o programa, seus objetivos, critérios e benefícios.	Cópias custam R\$ 15,00 a unidade. Solicitar à Secretaria do Prêmio ANTP de Qualidade.
Boletim Qualidade ANTP	Atualiza informações sobre o desenvolvimento do Prêmio ANTP de Qualidade: eventos, treinamentos, etc. (4 edições por ano).	Enviado gratuitamente a todas as organizações interessadas. Solicitar à Secretaria do Prêmio ANTP de Qualidade inclusão na lista de distribuição.
Referenciais Comparativos de Desempenho do Transporte Público	Conjunto de indicadores aderentes ao Prêmio ANTP de Qualidade que facilitam o processo de comparação com outras organizações.	Versão gratuita no portal www.antp.org.br .
Referenciais Comparativos de Desempenho do Trânsito	Conjunto de indicadores aderentes ao Prêmio ANTP de Qualidade que facilitam o processo de comparação com outras organizações.	Versão gratuita no portal www.antp.org.br .

Conselho Nacional do Prêmio ANTP de Qualidade

<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação Nacional 	Denise de Moura Cadete Gazzinelli Cruz
Apoio Institucional	
<ul style="list-style-type: none"> • NTU - Associação Nacional de Transportes Urbanos • ABRATI - Associação Brasileira das Empresas de Transporte Terrestre de Passageiros • ANTT - Agência Nacional de Transportes Terrestres 	Marcos Bicalho dos Santos Ciro Marcos Rosa Noboru Ofugi
Coordenações Regionais	
<ul style="list-style-type: none"> • ANTP/MG • ANTP/N • ANTP/NE • ANTP/PR • ANTP/RJ - Representante • ANTP/RS - Representante 	Jussara Bellavinha Patrícia Bittencourt César Cavalcanti de Oliveira Yara Christina Eisenbach Paulo Afonso Lopes da Silva Aldir Seifried
Comissões Técnicas da ANTP	
<ul style="list-style-type: none"> • Circulação e Urbanismo • Qualidade e Produtividade • Qualidade e Produtividade • Qualidade e Produtividade • Marketing • Metro-ferroviária • Pesquisa • Trânsito 	Nazareno Stanislaw Affonso João Batista de M. Ribeiro Neto Alexandre Rocha Resende Gilberto Baú Valeska Peres Pinto Joubert Fortes Flores Filho Cristina Freitas Ailton Brasiliense Pires
Patrocinadores do 7º ciclo	
<ul style="list-style-type: none"> • Departamento Nacional de Trânsito - DENATRAN • Empresa 1 • Michelin • Shell • Sonsun • Volkswagen do Brasil 	Alfredo Peres da Silva Érico Simon de Moraes Maria Luiza de Carvalho Guilherme de Paula José Carlos de Souza Ricardo Barion
Membros convidados	
<ul style="list-style-type: none"> • Fórum Nac. de Secretários de Transporte e Trânsito 	Orlando Lima Neto

Gerência Executiva do Prêmio ANTP de Qualidade

• Coordenadora Nacional	Denise de Moura Cadete Gazzinelli Cruz
• Gerente de Mobilização e Capacitação	Alexandre Rocha Resende
• Gerente de Candidatura	João Batista de Moraes Ribeiro Neto
• Gerente das Bancas Examinadoras	Paulo Afonso Lopes da Silva
• Gerente de Marketing	Valeska Peres Pinto
• Gerente Financeira	Cássia Maria Terence Guimarães
• Assistente Administrativo	Wellington dos Anjos Pimentel



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

Patrocínio



Caminhões
Ônibus



 **Empresa1**
Tecnologia da Agilidade



DENATRAN

Apoio Institucional

