



**ABNT – Associação
Brasileira de
Normas Técnicas**

Sede:
Rio de Janeiro
Av. Treze de Maio, 13 / 28º andar
CEP 20003-900 – Caixa Postal 1680
Rio de Janeiro – RJ
Tel.: PABX (21) 3974-2300
Fax: (21) 2220-1762/2220-6436
Endereço eletrônico:
www.abnt.org.br

Copyright © 2002,
ABNT–Associação Brasileira de
Normas Técnicas
Printed in Brazil/
Impresso no Brasil
Todos os direitos reservados

DEZEMBRO/2010

Proj 25.000.05-07

Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para a aplicação da ABNT NBR ISO 9001:2008 na gestão municipal

Origem: IWA (International Workshop Agreement) 4:2005 – Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in local government

ABNT/CB-25 – Comitê Brasileiro da Qualidade

CE-25:005.01 – Comissão de Estudo de Documentos Auxiliares

Palavras-chave:	Sistema da qualidade. Gestão da qualidade. Gestão municipal.	62 páginas
-----------------	---	------------

Sumário

Prefácio

0 Introdução

- 1** Objetivo e campo de aplicação
- 2** Referência normativa
- 3** Termos e definições
- 4** Sistemas de gestão da qualidade
- 5** Responsabilidade da direção
- 6** Gestão de recursos
- 7** Execução das atividades
- 8** **Medição, análise e melhoria**

ANEXOS

- A** Processos típicos para a gestão da qualidade integral das administrações municipais
- B** Sistema de Auto-Avaliação para a Gestão Municipal Eficiente (**NOTA PARA GT: incluir formulário para preenchimento?**)
- C** Modelo de ata de reunião de análise crítica de desempenho
- D** Modelo de procedimento com fluxograma anexo
- E** Exemplo de conteúdo de Carta de Serviços do Cidadão
- F** Modelo de questionário de avaliação da satisfação do cliente-cidadão
- G** Exemplos de indicadores de desempenho da gestão municipal
- H** Bibliografia

Prefácio

A ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas – é o Fórum Federal de Normalização. As Normas Brasileiras, cujo conteúdo é de responsabilidade dos Comitês Brasileiros (ABNT/CB) e dos Organismos de Normalização Setorial (ABNT/ONS), são elaboradas por Comissões de Estudo (CE), formadas por representantes dos setores envolvidos, delas fazendo parte: produtores, consumidores e neutros (universidades, laboratórios e outros).

Os Projetos de Norma Brasileira, elaborados no âmbito dos ABNT/CB e ABNT/ONS, circulam para Consulta Pública entre os associados da ABNT e demais interessados.

Este Projeto de Norma é um documento baseado no documento IWA 4:2005 e adaptado às condições brasileiras para auxiliar na aplicação dos requisitos da ABNT NBR ISO 9001:2008 à gestão municipal, e será publicado como Norma Brasileira, uma vez que não está prevista na estrutura de normalização brasileira a existência de documentos do tipo de “Acordo Internacional de Oficina de Trabalho”.

Para auxiliar a interpretação pelos usuários na aplicação desta Norma, os requisitos da ABNT NBR ISO 9001:2008 encontram-se dentro de molduras, enquanto que as orientações desta Norma adaptadas do documento IWA 4, quando existentes, são explicitadas logo após as molduras em caracteres itálicos.

Esta Norma contém os anexos A a H, de caráter informativo.

0 Introdução

Um dos grandes desafios com os quais as sociedades se defrontam hoje em dia é a necessidade de desenvolver e manter a confiança em seus governos e suas instituições. A esse respeito, as administrações municipais têm um importante papel a desempenhar na criação de comunidades sustentáveis, nas quais os serviços públicos prestados com qualidade, eficiência e custos aceitáveis, ajudem a promover a prosperidade econômica sustentável e a justiça social em seu município. Um desempenho de alta qualidade do governo municipal propicia que sejam corrigidas e melhoradas políticas públicas provenientes de outros níveis governamentais, permitindo que o sistema, como um todo, se torne mais forte. Este tipo de abordagem coerente ajudará a construir governos confiáveis em nível municipal, estadual e federal.

Embora as necessidades e expectativas dos clientes-cidadãos possam variar significativamente em diferentes partes do mundo, em toda parte as administrações municipais estão experimentando níveis mais elevados de democracia e pluralismo, que as obriga a aumentar sua habilidade em executar seus mandatos de uma forma eficaz e transparente. Isso, por sua vez, requer uma gestão eficiente dos diferentes recursos e processos disponíveis para a administração municipal, de forma que eles trabalhem em conjunto, coerente e efetivamente como um sistema.

As vantagens do uso desta Norma são:

- *auto-avaliação da gestão municipal, com a aplicação de questionário (Anexo B) com linguagem acessível*
- *orientação básica para processos*
- *introdução aos requisitos básicos e ao conceito de partes interessadas de forma ajustada a cada administração municipal*
- *apresentação da estrutura da ABNT NBR ISO 9001, contribuindo para o desenvolvimento profissional da equipe*

- estímulo para o desenvolvimento pessoal, associando a iniciativa ao marketing próprio da ISO
- desenvolvimento do trabalho em equipe e visão sistêmica na aplicação do questionário, preparando para a adoção futura de modelos de excelência da gestão (ver Figura 1)
- opção simples para o ponto de partida quando o ambiente interno ou externo não apresente condições de partir para um trabalho de maior fôlego
- caracterização de uma ação de governo de iniciar um trabalho de gestão, baseado em documento utilizado internacionalmente
- o País passa a ser um grande usuário de documento com fundamentos internacionalmente aceitos na principal iniciativa estruturada de auto-avaliação da gestão pública em governos locais
- evita a geração de mais um instrumento (questionário) para alcançar os usuários, que obrigatoriamente teria grande repetição de conteúdo
 - o aspecto normativo da solução proposta é positivo no ambiente de servidores, especialmente em casos em que há dúvidas sobre quanto os programas de qualidade se aplicam em ambientes técnico-políticos, ou quando outras propostas não foram bem sucedidas.

Um sistema de gestão da qualidade é a forma pela qual uma administração municipal pode direcionar e controlar suas atividades. Sua efetiva implementação proporciona uma excelente ferramenta para que as administrações municipais sejam capazes de proporcionar confiança aos clientes-cidadãos de que suas necessidades e expectativas serão plenamente entendidas e satisfeitas, de forma consistente e em tempo oportuno. Em linhas gerais, ele consiste da estrutura organizacional, juntamente com o planejamento, os processos, os recursos e a documentação que são necessários para alcançar os objetivos da qualidade e propiciar a melhoria contínua dos serviços que estão sendo prestados. A ABNT NBR ISO 9001:2008 (Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos) tem sido uma base para o desenvolvimento de tal sistema

Outras normas atualmente válidas da série de normas ABNT NBR ISO 9000 são:

- ABNT NBR ISO 9000 (“Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário”), que estabelece os conceitos, princípios, fundamentos e vocabulários dos sistemas de gestão da qualidade, em geral.
- ABNT NBR ISO 9004 (“Sistemas de Gestão da Qualidade – Gestão para o Sucesso Sustentável de uma Organização – uma Abordagem da Gestão da Qualidade”) - que fornece orientação para a melhoria contínua do desempenho global e da eficiência de uma organização.

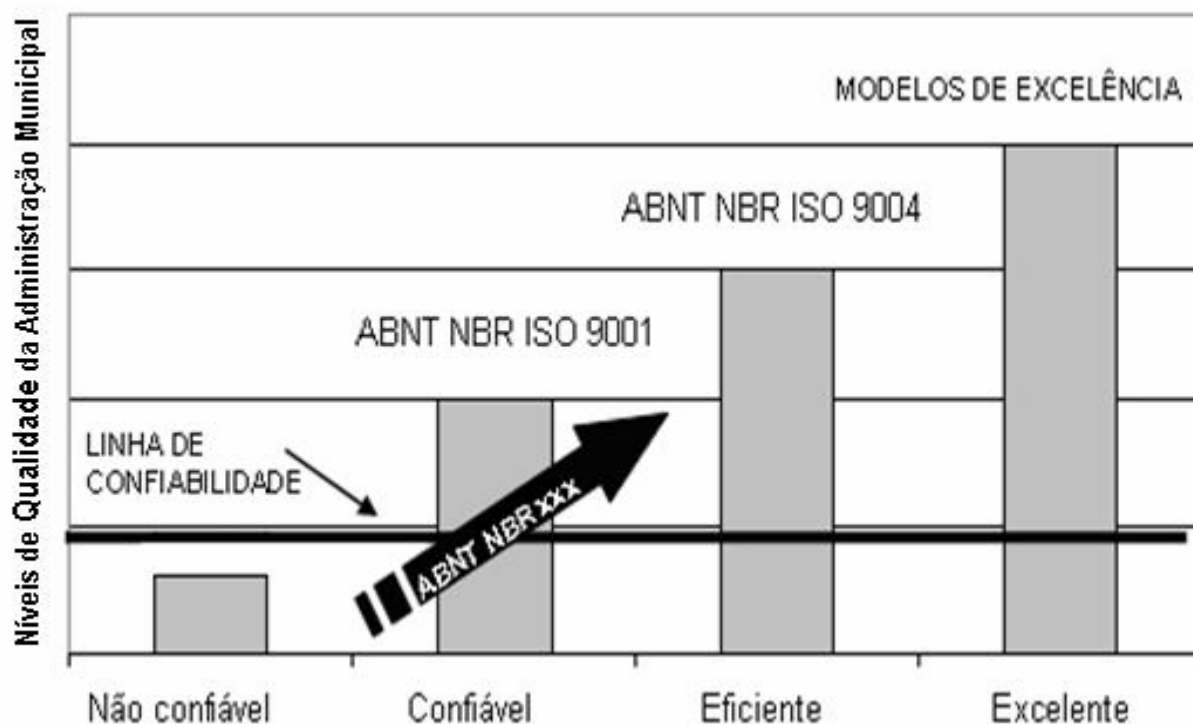


Figura 1 – Diagrama esquemático mostrando o posicionamento desta Norma

O objetivo deste documento é estabelecer diretrizes para apoiar as administrações municipais no entendimento e implementação de um sistema de gestão da qualidade que atenda aos requisitos da ABNT NBR ISO 9001:2008, de forma a satisfazer as necessidades e expectativas de seus clientes-cidadãos.

Constam desta Norma os seguintes Anexos informativos:

- A - fornece informações sobre alguns processos típicos da administração municipal
- B - apresenta um modelo de diagnóstico que pode ser usado como um ponto de partida para a implementação de um sistema de gestão da qualidade em uma administração municipal eficiente (o questionário deste Anexo apresenta-se acessível em linguagem e no agrupamento de requisitos que refletem quatro grupos de necessidades; sua linguagem simples e a orientação objetiva para os quesitos que não se enquadram na cor verde auxiliam o planejamento ou a elaboração do Plano de Melhoria, depois de algum tempo, ser realizado um novo diagnóstico)
- C - é um modelo de ata de reunião de análise crítica de desempenho (ver 5.6)
- D - é um modelo de procedimento, que pode ser adotado, com as adaptações julgadas pertinentes, pela administração municipal (ver 4.2.2)
- E - é um exemplo de conteúdo de Carta de Serviços do Cidadão, que tem o mesmo objetivo (ver 3.4 Nota 1)
- F - é um modelo de questionário para avaliação da satisfação do cliente-cidadão com qualquer serviço municipal (ver 8.2.1).
- G - fornece exemplos de indicadores de desempenho da gestão municipal.

A Introdução desta Norma serve de ponto de partida para entendimento e adoção de um sistema de gestão para a administração municipal.

0.1 Generalidades

Convém que a adoção de um sistema de gestão da qualidade seja uma decisão estratégica de uma organização. O projeto e a implementação de um sistema de gestão da qualidade de uma organização são influenciados por

- a) seu ambiente organizacional, mudanças neste ambiente e os riscos associados com este ambiente,
- b) suas necessidades que se alteram,
- c) seus objetivos particulares,
- d) os produtos prestados,
- e) os processos utilizados,
- f) seu porte e estrutura organizacional.

Não é intenção desta Norma impor uniformidade na estrutura de sistemas de gestão da qualidade ou uniformidade da documentação.

Os requisitos do sistema de gestão da qualidade especificados nesta Norma são complementares aos requisitos para produtos. As informações identificadas como "NOTA" se destinam a orientar o entendimento ou esclarecer o requisito associado.

Esta Norma pode ser usada por partes internas e externas, incluindo organismos de certificação, para avaliar a capacidade da organização de atender aos requisitos do cliente, os estatutários e os regulamentares, aplicáveis ao produto e aos seus requisitos.

Os princípios de gestão da qualidade declarados nas ABNT NBR ISO 9000 e ABNT NBR ISO 9004 foram levados em consideração durante o desenvolvimento desta Norma.

Esta Norma foi preparada com a intenção de estimular e facilitar o uso da ABNT NBR ISO 9001 na administração municipal. Entretanto, uma vez que as circunstâncias específicas das administrações municipais em diferentes regiões e culturas são necessariamente diferentes, é importante reconhecer que não existe uma única forma prescrita para implementar um sistema de gestão da qualidade baseado na ABNT NBR ISO 9001:2008. Cabe às administrações municipais, individualmente, adaptar os exemplos que são fornecidos neste documento à sua situação e suas circunstâncias particulares.

Embora algumas administrações municipais tenham implementado a ABNT NBR ISO 9001:2008 para serviços específicos, o objetivo desta Norma é promover o seu uso de uma forma integral, em toda a gama completa de serviços prestados, inclusive quaisquer requisitos contingenciais. Os Anexos a esse documento apresentam alguns exemplos de serviços que as administrações municipais poderão fornecer, além de uma metodologia simples para avaliar seu grau de eficácia e maturidade.

De forma a alcançar os objetivos de uma administração municipal eficiente, atuante e transparente, não é necessário buscar a certificação segundo a ABNT NBR ISO 9001:2008, embora isso possa ser encorajado por iniciativas do governo estadual ou federal. Também a conformidade com a ABNT NBR ISO 9001:2008 não deve ser considerada como um objetivo final em si mesmo. Uma vez que a administração municipal tenha atingido um nível que lhe permita prestar serviços consistentes e conformes aos requisitos dos clientes-cidadãos, ela deve planejar ir além da conformidade com o desempenho e considerar a utilização da ABNT NBR ISO 9004 e/ou outros modelos de excelência para melhorar sua eficiência global.

Os estágios de implementação de um sistema de gestão da qualidade e o papel deste documento podem ser vistos esquematicamente na Figura 1.

Um plano de desenvolvimento ou programa de trabalho em curto ou médio prazo deve ser compreendido e aplicado pelos servidores da administração municipal. Porém, o plano ou programa, por si só, não assegura que as necessidades e expectativas dos clientes-cidadãos serão cobertas se os processos necessários para a efetiva implementação de tais planos ou programas forem deficientes ou inexistentes.

As auditorias internas da qualidade (ver 8.2.2) podem permitir a verificação da conformidade com os requisitos, em conjunto com o controle de queixas ou reclamações dos clientes-cidadãos, usuários e da comunidade local, em geral. Um sistema de gestão da qualidade será influenciado pelas diferentes políticas, objetivos, diferentes métodos de trabalho, disponibilidade de recursos e práticas administrativas que são específicas para cada administração municipal. Desta forma, pode-se esperar que os detalhes de cada sistema de gestão da qualidade apresentem variações em cada administração municipal, devendo ser único e integral. Não é detalhado um método impositivo de implementação do sistema de gestão da qualidade; o importante é a obtenção de resultados eficazes, consistentes e confiáveis. O sistema de gestão da qualidade deve ser tão simples quanto possível, de forma a funcionar com eficácia. Ele precisa ser suficientemente compreensível e compreendido para cumprir as políticas e os objetivos da qualidade da administração municipal.

A ABNT NBR ISO 9000 (Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário) – enfatiza que para que uma organização seja bem sucedida, é necessário que ela seja orientada e controlada de uma forma sistemática e transparente. Isto é particularmente válido para uma administração municipal, onde a transparência e a responsabilidade para com seus clientes-cidadãos são vitais, de forma a obter sua confiança.

0.2 Abordagem de processo

Esta Norma promove a adoção de uma abordagem de processo para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade para aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento aos seus requisitos.

Para uma organização funcionar de maneira eficaz, ela tem que determinar e gerenciar diversas atividades interligadas. Uma atividade ou conjunto de atividades que usa recursos e que é gerenciada de forma a possibilitar a transformação de entradas em saídas pode ser considerada um processo. Frequentemente a saída de um processo é a entrada para o processo seguinte.

A aplicação de um sistema de processos em uma organização, junto com a identificação, interações desses processos e sua gestão para produzir o resultado desejado, pode ser referenciada como a “abordagem de processo”.

Uma vantagem da abordagem de processo é o controle contínuo que ela permite sobre a ligação entre os processos individuais dentro do sistema de processos, bem como sua combinação e interação.

Quando usada em um sistema de gestão da qualidade, esta abordagem enfatiza a importância

- a) do entendimento e atendimento dos requisitos,
- b) da necessidade de considerar os processos em termos de valor agregado,
- c) da obtenção de resultados de desempenho e eficácia de processo,
- d) da melhoria contínua de processos baseada em medições objetivas.

O modelo de um sistema de gestão da qualidade, baseado em uma abordagem de processo, conforme mostrado na Figura 1, ilustra as ligações dos processos apresentadas nas Seções 4 a 8. Esta ilustração mostra que os clientes desempenham um papel significativo na definição dos requisitos como entradas. O monitoramento da satisfação do cliente-cidadão requer a avaliação de informações relativas à percepção do cliente sobre se a organização atendeu aos requisitos do cliente. O modelo mostrado na Figura 1 abrange todos os requisitos desta Norma, mas não apresenta processos em um nível detalhado.

NOTA Adicionalmente pode ser aplicada a metodologia conhecida como "Plan-Do-Check-Act" (PDCA) para todos os processos. O modelo PDCA pode ser descrito resumidamente como segue:

Plan (planejar): estabelecer os objetivos e processos necessários para gerar resultados de acordo com os requisitos do cliente e com as políticas da organização.

Do (fazer): implementar os processos.

Check (checar): monitorar e medir processos e m relação às políticas, aos objetivos e aos requisitos para o produto e relatar os resultados.

Act (agir): executar ações para promover continuamente a melhoria do desempenho do processo.

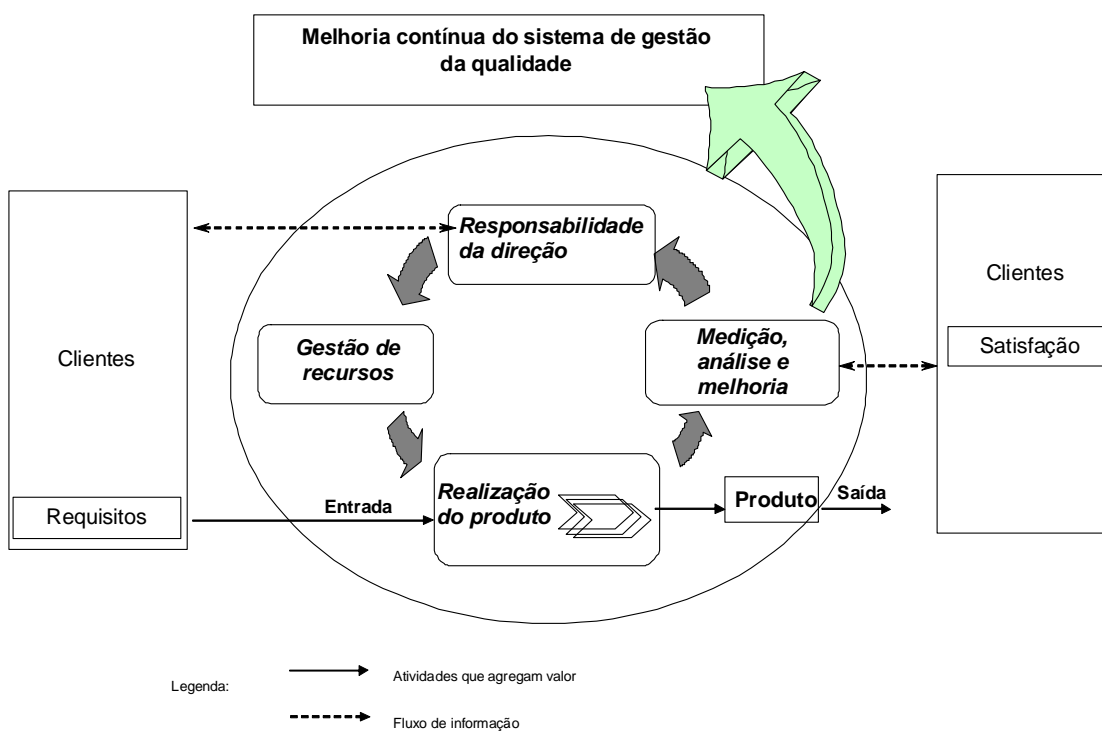


Figura 1 — Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo

Para que a administração municipal seja capaz de adotar uma abordagem por processo, é importante que ela reconheça os diferentes tipos de processos necessários para a prestação de serviços confiáveis. Ver 3.5 para definição dos vários tipos de processos comumente usados na administração municipal.

Para cada processo deve ser possível identificar:

- quem é o cliente (quem recebe a saída do processo): ele pode ser um cliente-cidadão que está recebendo o serviço, ou um cliente interno de outra área da mesma administração municipal
- quais são as principais entradas do processo (por exemplo, informações, requisitos legais, políticas governamentais nacionais, estaduais e/ou regionais, materiais, energia, recursos humanos e financeiros)
- quais são as saídas desejadas (por exemplo: no caso de o cliente-cidadão a construção de uma praça, o asfaltamento de rua, o atendimento de reclamações do cidadão; no caso do cliente interno o apoio jurídico, a execução de processo licitatório)
- que controles são necessários para verificar o desempenho e/ou os resultados do processo
- qual é a interação com outros processos da administração municipal (saídas de um processo são entradas para outros processos; por exemplo, o processo de análise jurídica da procuradoria pode resultar numa orientação que é dado de entrada para outro processo de atendimento do cliente-cidadão; a análise de um requisito legal por especialistas pode resultar na elaboração de um novo processo de atendimento das áreas da saúde, da educação, do transporte, da segurança etc.).

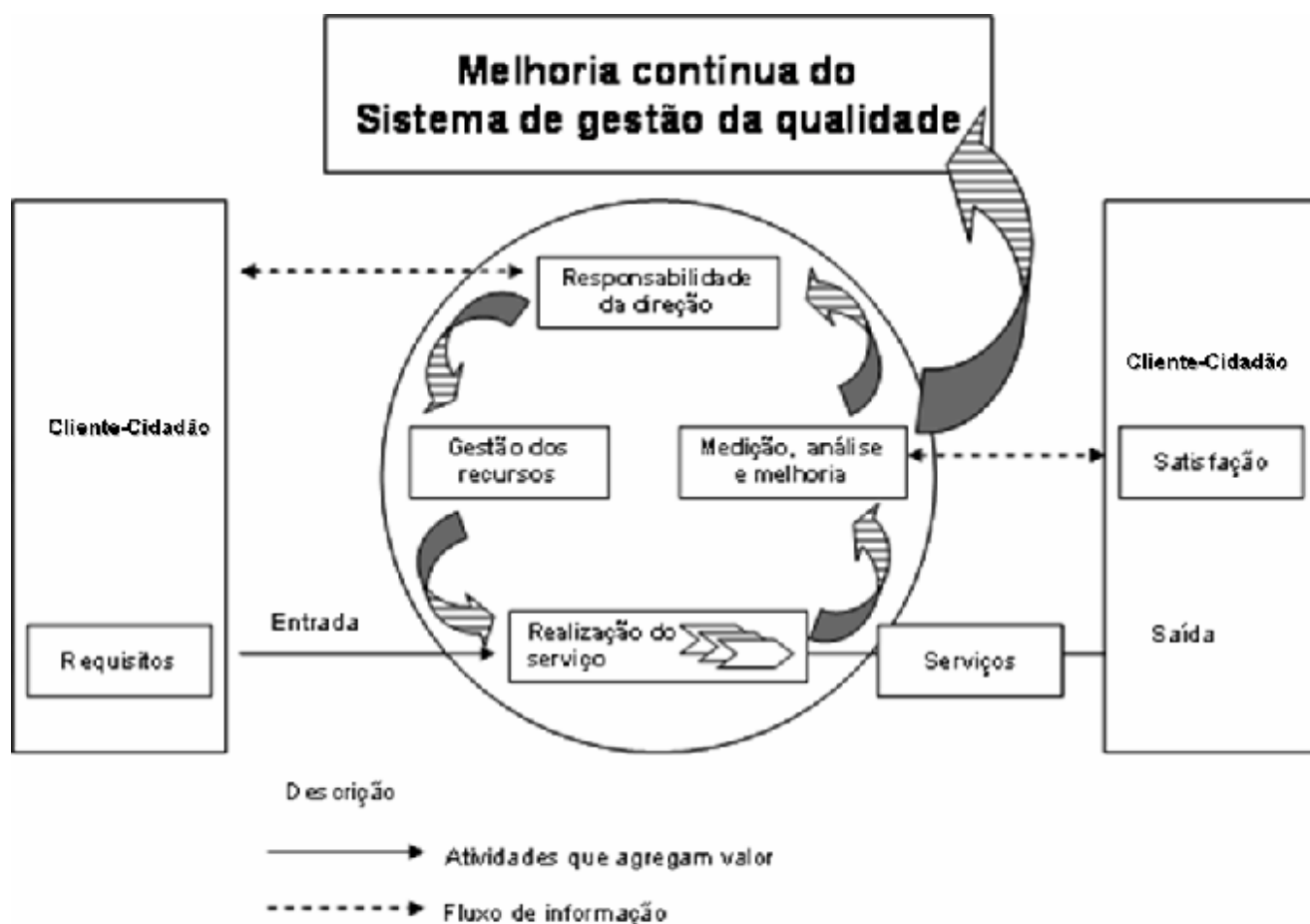


Figura 2 - Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo para administração municipal

0.3 Relação com a ABNT NBR ISO 9004

As ABNT NBR ISO 9001 e ABNT NBR ISO 9004 são normas de sistema de gestão da qualidade, as quais foram projetadas para se complementarem mutuamente, mas podem, também, ser usadas independentemente.

A ABNT NBR ISO 9001 especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade que podem ser usados pelas organizações para aplicação interna, para certificação ou para fins contratuais. Ela está focada na eficácia do sistema de gestão da qualidade em atender aos requisitos dos clientes.

À época da publicação desta Norma Brasileira, a ABNT NBR ISO 9004 estava em revisão. A edição revisada da ABNT NBR ISO 9004 fornecerá orientação para atingir sucesso sustentado para qualquer organização em um ambiente complexo, exigente e de constante mudança. A ABNT NBR ISO 9004 provê um foco mais amplo sobre gestão da qualidade do que a ABNT NBR ISO 9001; ela contempla as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas e sua satisfação, por meio da melhoria contínua e sistemática do desempenho da organização. Entretanto, ela não se destina ao uso para certificação, regulamentar ou contratual.

No contexto da administração municipal, tem que ser reconhecido que a capacidade de fornecer serviços consistentes e conformes pode depender da provisão de recursos fora do controle direto da administração municipal.

0.4 Compatibilidade com outros sistemas de gestão

Durante o desenvolvimento desta Norma, as prescrições da ABNT NBR ISO 14001:2004 foram consideradas para aumentar a compatibilidade entre as duas normas em benefício da comunidade de usuários. O Anexo A mostra a correspondência entre a ABNT NBR ISO 9001:2008 e a ABNT NBR ISO 14001:2004.

Esta Norma não inclui requisitos específicos para outros sistemas de gestão, tais como aqueles específicos à gestão ambiental, gestão de segurança e saúde ocupacional, gestão financeira ou de risco. Entretanto, esta Norma possibilita a uma organização o alinhamento ou a integração de seu próprio sistema de gestão da qualidade com requisitos de sistemas de gestão relacionados. É possível a uma organização adaptar seus sistemas de gestão existentes para estabelecer um sistema de gestão da qualidade que cumpra com os requisitos desta Norma.

Para assegurar a qualidade dos serviços que ela presta, é necessário que a administração municipal considere a implementação de sistemas de gestão ambiental e de saúde e segurança ocupacional, ou outros. Pode ser necessário à administração municipal coordenar ou integrar seu sistema de gestão da qualidade com esses outros sistemas.

1 Objetivo e campo de aplicação

1.1 Generalidades

Esta Norma especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade, quando uma organização

- a) necessita demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam de forma consistente aos requisitos do cliente-cidadão e requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis, e
- b) pretende aumentar a satisfação do cliente por meio da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para melhoria contínua do sistema, e assegurar a conformidade com os requisitos do cliente e os requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis.

NOTA 1 Nesta Norma, o termo "produto" aplica-se apenas para produto pretendido ou requerido por um cliente, qualquer resultado pretendido resultante dos processos de realização do produto.

NOTA 2 Requisitos estatutários e regulamentares podem ser expressos como requisitos legais.

O objetivo desta Norma é fornecer às administrações municipais diretrizes para a aplicação da ABNT NBR ISO 9001:2008.

Para alcançá-lo, a administração municipal deve identificar claramente os processos principais, administrativos e operacionais (ver Anexo A). O Anexo B fornece uma ferramenta de diagnóstico para que administrações municipais avaliem a abrangência e a maturidade de seus processos e serviços.

1.2 Aplicação

Todos os requisitos desta Norma são genéricos e se pretende que sejam aplicáveis a todas as organizações, independentemente do seu tipo, do seu porte e do produto que fornecem.

Quando algum(ns) requisito(s) desta Norma não puder(em) ser aplicado(s), devido à natureza de uma organização e seu produto, ele(s) pode(m) ser considerado(s) para exclusão.

Quando forem efetuadas exclusões, alegações de conformidade com esta Norma não serão aceitáveis, a não ser que as exclusões estejam limitadas aos requisitos contidos na Seção 7 e que tais exclusões não afetem a capacidade ou responsabilidade da organização de fornecer produto que atenda aos requisitos do cliente-cidadão e requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis.

Estas orientações não excluem os requisitos da ABNT NBR ISO 9001:2008. O usuário tem a liberdade de aplicar estas orientações conforme seja necessário para seu máximo benefício.

2 Referência normativa

O documento relacionado a seguir é indispensável à aplicação deste documento. Para referências datadas, aplicam-se somente as edições citadas. Para referências não datadas, aplicam-se as edições mais recentes do referido documento (incluindo emendas).

ABNT NBR ISO 9000:2005, *Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário.*

3 Termos e definições

Para os efeitos deste documento, aplicam-se os termos e definições da ABNT NBR ISO 9000.

Ao longo do texto desta Norma, onde aparecer o termo "produto", este também pode significar "serviço".

O uso de termos e definições apresentados nestas diretrizes pode variar de acordo com a cultura, as práticas e os costumes de cada localidade e região onde a administração municipal está localizada. A ABNT NBR 9001:2008 não requer que a administração municipal adote a terminologia específica da ABNT NBR ISO 9000 no desenvolvimento de seu sistema de gestão da qualidade.

3.1. Administração municipal

Governo mais próximo da população, encarregado da gestão e da promoção do desenvolvimento de um município e responsável por prestar serviços (3.6) públicos locais ao cliente-cidadão (3.2).

3.2 Alta Direção

Esta Norma considera como Alta Direção o conjunto composto pelo Prefeito, vice-prefeito, subprefeitos e secretários municipais encarregados da função executiva no mais alto nível da administração municipal (3.4).

3.3 Cliente-cidadão

Pessoa física residente ou pessoa jurídica sediada no município

Nota 1: Visitantes e pessoas físicas ou jurídicas residentes ou sediadas fora do município, mas que interessam potencialmente ao município (ex. investidores e visitantes potenciais) devem ser considerados como clientes-cidadãos.

Nota 2: É importante que as administrações municipais reconheçam as várias categorias de clientes-cidadãos e obtenham uma resposta equilibrada para todas as suas necessidades e expectativas. Por exemplo, alguns clientes-cidadãos que pagam impostos que servem para financiar os serviços da administração municipal, podem não ser os mesmos clientes-cidadãos que realmente se beneficiam da maioria dos serviços prestados.

Nota 3: O termo “cliente” pode algumas vezes causar estranheza na administração pública, uma vez que o mesmo está relacionado com relações comerciais. Entretanto, devido à sua ampla adoção e utilidade na padronização de sistemas de gestão da qualidade, o uso do termo “cliente” foi adotado nestas diretrizes usando a expressão “cliente-cidadão”. A administração deve considerar o cidadão como o seu principal cliente.

3.4. Especificação

São os requisitos mínimos a serem atendidos pela administração municipal (3.4), de forma a prestar serviços que satisfaçam as necessidades e expectativas de seus clientes-cidadãos de maneira consistente e eficaz.

Nota 1. Algumas vezes isso é expresso em um documento tal com a “Carta de Serviços ao Cidadão”. Nele estão definidos os compromissos da administração municipal perante o cliente-cidadão (ver Anexo E).

Nota 2: Parte dos requisitos pode ter origem na legislação ou em políticas governamentais regionais, estaduais ou federais

3.5 Plano Diretor

Lei municipal que estabelece diretrizes para a ocupação da cidade contendo as características físicas, as atividades predominantes e as vocações da cidade, os problemas e as potencialidades.

3.6 Plano Plurianual

Resumo de todas as ações que a Prefeitura e suas entidades irão executar ao longo dos próximos quatro anos de governo, sejam essas ações atividades contínuas ou projetos de investimento.

3.7. Processo de administração municipal

Conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas da administração municipal que transforma políticas, recursos, necessidades e expectativas do cliente-cidadão (entradas) em serviços prestados ao cidadão (saídas).

Nota 1: Pode ser conveniente categorizar os processos em principais (3.5.1), de apoio (3.5.2) e operacionais (3.5.3).

Nota 2 O Anexo A fornece alguns exemplos de processos da administração municipal.

3.7.1 Processo principal

Processo necessário para atingir a missão e os objetivos globais da administração municipal, de forma a cumprir a legislação, as políticas e os padrões aplicáveis, inclusive a supervisão e governança da administração municipal.

Nota: Exemplos: processo para assegurar o desenvolvimento econômico sustentável, processo para o desenvolvimento social, processo para o desenvolvimento ambiental sustentável.

3.7.2 Processo de apoio

Processo necessário para assegurar o desempenho satisfatório dos processos principais (3.5.1) e processos operacionais (3.5.3).

Nota: Processos de apoio incluem a gestão de recursos humanos, materiais, financeiros, informática etc.

3.7.3 Processo operacional

Parte operacional do processo principal que permite à administração municipal (3.4) prestar serviços (3.6) que atendam às necessidades e expectativas do cliente-cidadão.

3.8. Serviço

Serviço é o resultado de um ou mais processos executados pela administração municipal. (3.4)

Nota 1: Serviço é normalmente utilizado para indicar um produto intangível. Sempre que a ABNT NBR ISO 9001:2008 se referir a “produto”, isso significa tanto produto como serviço da administração municipal. Embora predominantemente intangível por sua natureza, serviço pode incluir alguns componentes tangíveis, como, por exemplo, cartilhas com recomendações, recipientes de lixo, abrigos, dentre outros.

Nota 2: Exemplos de serviços: abastecimento de água potável, esgoto e drenagem, iluminação, coleta de lixo, defesa civil.

3.9 Sistema de gestão da qualidade

Conjunto de elementos inter-relacionados ou interativos que permitem à administração municipal estabelecer sua política e seus objetivos relacionados à qualidade e atingi-los

Nota: Esses elementos usualmente incluem equipamentos, informação, métodos e procedimentos e servidores que são necessários para a operação eficaz dos processos da administração municipal.

3.10 Transparência

Os resultados de processos, procedimentos, métodos, fontes de dados e premissas usados pela administração municipal e que são disponibilizados para todas as partes interessadas e clientes-cidadãos e que, coletivamente, asseguram que as partes interessadas são informadas dos seus papéis, direitos e deveres na administração municipal.

4 Sistemas de gestão da qualidade

4.1 Requisitos gerais

A organização deve estabelecer, documentar, implementar e manter um sistema de gestão da qualidade, e melhorar continuamente a sua eficácia de acordo com os requisitos desta Norma.

A organização deve

- a) determinar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e sua aplicação por toda a organização (ver 1.2),
- b) determinar a sequência e interação desses processos,
- c) determinar critérios e métodos necessários para assegurar que a operação e o controle desses processos sejam eficazes,
- d) assegurar a disponibilidade de recursos e informações necessárias para apoiar a operação e o monitoramento desses processos,
- e) monitorar, medir onde aplicável e analisar esses processos, e
- f) implementar ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos.

Esses processos devem ser gerenciados pela organização de acordo com os requisitos desta Norma.

Quando uma organização optar por terceirizar algum processo que afete a conformidade do produto em relação aos requisitos, a organização deve assegurar o controle desses processos. O tipo e a extensão do controle a ser aplicado a esses processos terceirizados devem ser definidos dentro do sistema de gestão da qualidade.

NOTA 1 Os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade acima referenciados incluem processos para atividades de gestão, provisão de recursos, realização do produto e medição, análise e melhoria.

NOTA 2 Um “processo terceirizado” é um processo que a organização necessita para seu sistema de gestão da qualidade, e que a organização escolhe para ser executada por uma parte externa.

NOTA 3 Assegurar que o controle sobre os processos terceirizados não exima a organização da responsabilidade de estar conforme com todos os requisitos do cliente, estatutários e regulamentares. O tipo e a extensão do controle a ser aplicado ao processo terceirizado podem ser influenciados por fatores como

- a) impacto potencial do processo terceirizado sobre a capacidade da organização de fornecer produto em conformidade com os requisitos,
- b) o grau no qual o controle do processo é compartilhado,
- c) a capacidade de atingir o controle necessário por meio da aplicação de 7.4.

Devido ao caráter fundamental deste item e ao fato de que ele estabelece as bases para o sistema de gestão da qualidade, estas orientações definem os elementos que possibilitam à administração municipal documentar, implementar e manter um sistema de gestão da qualidade, de maneira a ter um desempenho eficaz, de forma transparente.

O sistema de gestão da qualidade deve ser aplicado em todas as áreas da administração municipal. A identificação e a diferenciação dos serviços prestados são essenciais para definir

os processos que devem ser desenvolvidos para atingir resultados consistentes, a melhoria contínua e a satisfação do cliente-cidadão.

A administração municipal deve assegurar a continuidade administrativa ao ser ela transferida ao governo seguinte, passando de forma ordenada todas as informações sobre projetos e planos em andamento, bem como sobre o sistema de gestão da qualidade.

É importante enfatizar que a administração municipal tem que reter a responsabilidade global da gestão nos casos em que eles sejam prestados por terceiros, tais como os serviços prestados por organizações externas, não-governamentais, fornecedores e parcerias público-privadas.

4.2 Requisitos de documentação

4.2.1 Generalidades

A documentação do sistema de gestão da qualidade deve incluir

- a) declarações documentadas de uma política da qualidade e dos objetivos da qualidade,
- b) um manual da qualidade,
- c) procedimentos documentados e registros requeridos por esta Norma, e
- d) documentos, incluindo registros, determinados pela organização como necessários para assegurar o planejamento, a operação e o controle eficazes de seus processos.

NOTA 1 Onde o termo “procedimento documentado” aparecer nesta Norma, significa que o procedimento é estabelecido, documentado, implementado e mantido. Um único documento pode cobrir os requisitos para um ou mais procedimentos. Um requisito para um procedimento documentado pode ser coberto por mais de um documento.

NOTA 2 A abrangência da documentação do sistema de gestão da qualidade pode diferir de uma organização para outra devido

- a) ao porte da organização e ao tipo de atividades,
- b) à complexidade dos processos e suas interações, e
- c) à competência de servidores.

NOTA 3 A documentação pode estar em qualquer forma ou tipo de meio de comunicação

Quando planejar a documentação necessária ao sistema de gestão da qualidade, a administração municipal deve considerar os seguintes aspectos:

- a) terminologia e definições requeridas e comumente utilizadas pela administração municipal;
- b) políticas governamentais (incluindo políticas municipais, regionais e federais);
- c) leis, normas e regulamentos aplicáveis;
- d) competência dos servidores;
- e) planos e projetos
- f) serviços a serem prestados

4.2.2 Manual da qualidade

A organização deve estabelecer e manter um manual da qualidade que inclua

- a) o escopo do sistema de gestão da qualidade, incluindo detalhes e justificativas para quaisquer exclusões (ver 1.2),
- b) os procedimentos documentados estabelecidos para o sistema de gestão da qualidade, ou referência a eles, e
- c) uma descrição da interação entre os processos do sistema de gestão da qualidade.

O Manual da Qualidade é documento essencial para o sistema de gestão da qualidade. Uma de suas funções é descrever a forma segundo a qual os requisitos desta Norma foram interpretados e implementados pela administração municipal.

O Manual deve descrever a abrangência do sistema de gestão da qualidade da administração municipal e as interações entre seus processos (ver 3.5).

O Manual deve incluir ou fazer referência a

- *procedimentos documentados sobre controle de documentos, de registros, de não-conformidades, de ações corretivas e preventivas e de auditoria interna*
- *quaisquer procedimentos documentados requeridos pelos requisitos regulamentares e/ou pela legislação aplicável aos serviços a serem prestados (incluindo projetos a serem desenvolvidos)*
- *procedimentos relativos aos processos principais, administrativos e operacionais (ver exemplo Anexo D)*
- *procedimentos documentados e/ou outros documentos necessários para demonstrar a transparência dos processos da administração municipal (por exemplo nas atividades de aquisição).*

4.2.3 Controle de documentos

Os documentos requeridos pelo sistema de gestão da qualidade devem ser controlados. Registros são um tipo especial de documento e devem ser controlados de acordo com os requisitos apresentados em 4.2.4.

Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os controles necessários para

- a) aprovar documentos quanto à sua adequação, antes da sua emissão,
- b) analisar criticamente e atualizar, quando necessário, e reaprovar documentos,
- c) assegurar que as alterações e a situação da revisão atual dos documentos sejam identificadas,
- d) assegurar que as versões pertinentes de documentos aplicáveis estejam disponíveis nos locais de uso,
- e) assegurar que os documentos permaneçam legíveis e prontamente identificáveis,
- f) assegurar que documentos de origem externa determinados pela organização como necessários para o planejamento e operação do sistema de gestão da qualidade sejam identificados e que sua distribuição seja controlada, e
- g) evitar o uso não pretendido de documentos obsoletos e aplicar identificação eficiente nos casos em que eles forem retidos por qualquer propósito.

O propósito do controle da documentação é assegurar que todos os documentos necessários do sistema de gestão da qualidade sejam mantidos atualizados e prontamente disponibilizados para uso por aqueles que deles necessitam. Além disso, com este propósito, a administração municipal deve estabelecer um procedimento para permitir o acesso a esses documentos para uso pela administração municipal, fornecedores e outras partes interessadas, como necessário.

Nota: A maioria dos documentos emitidos pela administração municipal são públicos, o que reforça a necessidade de um controle eficiente.

4.2.4 Controle de registros

Registros estabelecidos para prover evidência de conformidade com requisitos e da operação eficaz do sistema de gestão da qualidade devem ser controlados.

A organização deve estabelecer um procedimento documentado para definir os controles necessários para a identificação, armazenamento, proteção, recuperação, retenção e disposição dos registros.

Registros devem permanecer legíveis, prontamente identificáveis e recuperáveis.

Um registro é um documento que fornece informação sobre as atividades realizadas pela administração municipal. Ele é particularmente importante para a administração municipal, para demonstrar transparência em suas atividades e uma eficiente prestação de contas.

A administração municipal deve dar atenção aos tempos de retenção e à disponibilidade dos registros, os quais são estabelecidos pela legislação ou regulamentação.

É necessário que a administração municipal defina diretrizes específicas destinadas a prover a confidencialidade dos dados pessoais dos clientes-cidadãos.

São exemplos de tipos de registros que devem fazer parte do sistema de gestão da qualidade da administração municipal:

- a) resultados de levantamentos de necessidades da população;
- b) documentos gerados no desenvolvimento de projetos;
- c) listas de verificação preenchidas de
 - relatórios de progresso e finais de planos, programas e projetos;
 - permissões concedidas, concessões
 - quaisquer isenções de pagamento
 - avaliação de pessoal;
 - avaliações de fornecedores;
 - progresso de obras
- d) avaliações do impacto das ações da administração municipal
- e) perda, dano ou uso inadequado de documentação;
- f) queixas ou reclamações.

5 Responsabilidade da direção

5.1 Comprometimento da direção

A Alta Direção deve fornecer evidência do seu comprometimento com o desenvolvimento e com a implementação do sistema de gestão da qualidade, e com a melhoria contínua de sua eficácia

- a) comunicando à organização da importância de atender aos requisitos dos clientes, como também aos requisitos estatutários e regulamentares,
- b) estabelecendo a política da qualidade,
- c) assegurando que os objetivos da qualidade são estabelecidos,
- d) conduzindo as análises críticas pela direção, e
- e) assegurando a disponibilidade de recursos.

A Alta Direção (ver 3.1) deve mostrar seu comprometimento com o sistema de gestão da qualidade, identificando continuamente as necessidades e expectativas dos seus clientes-cidadãos, bem como garantir que os processos e programas da administração municipal cumpram os requisitos regulamentares.

Algumas estratégias e ações que podem ser usadas pela Alta Direção para demonstrar este comprometimento incluem:

- a) o estabelecimento de unidade de propósito entre todos os setores da administração municipal, no sentido de alcançar a qualidade em seus serviços, incluindo a importância do atendimento das necessidades e expectativas do cliente-cidadão, bem como os padrões de serviço e o arcabouço legal aplicável aos serviços prestados;
- b) o estabelecimento, a comunicação e a explanação da política da qualidade a todas as entidades da administração municipal, de forma que todos os membros a conheçam e a compreendam;
- c) a garantia de que os objetivos da qualidade são estabelecidos e são consistentes com a política da qualidade e os requisitos do cliente-cidadão;
- d) a execução de análises críticas periódicas do sistema de gestão da qualidade por meio da avaliação do desempenho da administração municipal para monitorar o cumprimento das políticas e o alcance dos objetivos como parte da melhoria contínua;
- e) a garantia da disponibilidade eficiente e a tempo dos recursos necessários para o cumprimento dos objetivos

5.2 Foco no cliente

A Alta Direção deve assegurar que os requisitos do cliente sejam determinados e atendidos com o propósito de aumentar a satisfação do cliente (ver 7.2.1 e 8.2.1).

A Alta Direção deve identificar as necessidades e expectativas atuais e futuras de clientes-cidadãos, com o objetivo de atendê-las e alcançar a sua satisfação, considerando os limites de seus poderes legais e recursos disponíveis.

As necessidades e expectativas do cliente-cidadão devem ser definidas como requisitos e documentadas pela administração municipal; indicadores de desempenho devem ser definidos para avaliar se os objetivos e as metas estão sendo atingidos.

As necessidades e expectativas dos clientes-cidadãos devem ser analisadas criticamente a intervalos planejados, e atualizadas quando necessário para assegurar a satisfação do cliente-cidadão.

5.3 Política da qualidade

A Alta Direção deve assegurar que a política da qualidade

- a) seja apropriada ao propósito da organização,
- b) inclua um comprometimento com o atendimento aos requisitos e com a melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da qualidade,
- c) proveja uma estrutura para estabelecimento e análise crítica dos objetivos da qualidade,
- d) seja comunicada e entendida por toda a organização, e
- e) seja analisada criticamente para a continuidade de sua adequação.

A política da qualidade deve ser orientada para a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes-cidadãos.

Ela deve ser documentada e coerente com o propósito global da administração municipal e com os requisitos legais e regulamentares aplicáveis, bem como com outras políticas da administração municipal (por exemplo, políticas relacionadas à anti-corrupção, transparência, preocupações ambientais, responsabilidade social, segurança ocupacional e para evitar acidentes com clientes-cidadãos, e políticas originárias de outros níveis governamentais.

A Alta Direção deve usar a política da qualidade para orientar seus processos de tomada de decisão.

A política da qualidade deve servir de balizamento para desenvolver, implementar, analisar criticamente e atualizar, sempre que necessário, os objetivos da qualidade da administração municipal.

A Alta Direção deve tomar ações apropriadas de forma a comunicar a política, e avaliar até que ponto ela é entendida.

5.4 Planejamento

5.4.1 Objetivos da qualidade

A Alta Direção deve assegurar que os objetivos da qualidade, incluindo aqueles necessários para atender aos requisitos do produto [ver 7.1 a)], sejam estabelecidos nas funções e nos níveis pertinentes da organização. Os objetivos da qualidade devem ser mensuráveis e consistentes com a política da qualidade.

Os objetivos da qualidade devem:

- *ser comunicados em toda a administração municipal nas funções e nos níveis correspondentes, incluindo aqueles necessários para atender aos requisitos dos serviços [ver 7.1 a)]*
- *satisfazer as necessidades e expectativas atuais e futuras dos clientes-cidadãos;*
- *ser consistentes com os requisitos regulamentares;*
- *ser derivados da política da qualidade da administração municipal;*
- *ser revisados periódica e sistematicamente;*
- *ser comunicados às funções e aos níveis da administração municipal;*
- *ser mensuráveis para permitir a avaliação do seu cumprimento, e disponibilizá-la aos clientes-cidadãos;*
- *focalizar a melhoria contínua no contexto do desempenho global da administração municipal, e*
- *ser quantificados por meio do estabelecimento de metas de desempenho utilizando indicadores (ver Anexo G), ou no atendimento às estabelecidas pelo nível adequado de competência, como o estadual ou federal.*

A metodologia de auto-avaliação apresentada no Anexo B pode ser usada para identificar e priorizar áreas para melhoria da qualidade. Isto pode levar ao estabelecimento de objetivos da qualidade novos ou renovados.

Nota: Deve ser tomado cuidado quando uma mudança da administração altera os objetivos da qualidade, de forma que não venha a causar impacto negativo às necessidades e expectativas dos clientes-cidadãos.

5.4.2 Planejamento do sistema de gestão da qualidade

A Alta Direção deve assegurar que

- a) o planejamento do sistema de gestão da qualidade seja realizado de forma a satisfazer os requisitos citados em 4.1, bem como os objetivos da qualidade, e
- b) a integridade do sistema de gestão da qualidade seja mantida quando mudanças no sistema de gestão da qualidade são planejadas e implementadas.

A Alta Direção deve assegurar que o planejamento do sistema de gestão da qualidade é realizado considerando os recursos disponíveis e as atividades necessárias para alcançar seus objetivos da qualidade. Esses objetivos da qualidade podem incluir compromissos políticos assumidos que são tratados como requisitos do cliente-cidadão, ou de grupos de clientes-cidadãos a serem atendidos.

A Alta Direção deve elaborar um planejamento que seja alinhado ao Plano Diretor (3.5) e ao Plano Plurianual (3.6), que inclua:

- *objetivos de curto, médio e longo prazo;*
- *identificação das áreas potenciais de desenvolvimento;*
- *priorização de programas, projetos e ações;*
- *disponibilidade de recursos;*
- *diagnósticos organizacionais (por exemplo, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), e*
- *avaliação de risco.*

5.5 Responsabilidade, autoridade e comunicação

5.5.1 Responsabilidade e autoridade

A Alta Direção deve assegurar que as responsabilidades e a autoridade sejam definidas e comunicadas em toda a organização.

A Alta Direção deve descrever as funções, responsabilidades e autoridade de servidores envolvido no sistema de gestão da qualidade e seus processos, atendendo à legislação vigente, incluindo atividades do sistema de gestão da qualidade que são específicas, tais como auditores internos e responsáveis por processos.

Deve ser definido um organograma indicando os níveis hierárquicos e as linhas de comunicação. A responsabilidade e a autoridade, inclusive a delegação de poderes nos limites legais, devem ser estabelecidas em descrição de cargos e/ou procedimentos detalhados.

5.5.2 Representante da direção

A Alta Direção deve indicar um membro da administração da organização que, independentemente de outras responsabilidades, deve ter responsabilidade e autoridade para

- a) assegurar que os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade sejam estabelecidos, implementados e mantidos,
- b) relatar à Alta Direção o desempenho do sistema de gestão da qualidade e qualquer necessidade de melhoria, e
- c) assegurar a promoção da conscientização sobre os requisitos do cliente em toda a organização.

NOTA A responsabilidade de um representante da direção pode incluir a ligação com partes externas em assuntos relativos ao sistema de gestão da qualidade.

A Alta Direção deve designar um representante da direção para ser o responsável pela coordenação geral do sistema de gestão da qualidade, e assegurar que as diretrizes desta Norma sejam atendidas continuamente. A responsabilidade pela efetiva implementação do sistema recai em toda a administração municipal, de modo que ela não seja vista como responsabilidade única do representante da direção. Pode haver necessidade de que o representante da direção seja apoiado por um grupo de servidores para que se possa assegurar a efetiva implementação do sistema de gestão da qualidade em toda a administração municipal.

Deve ser atribuída suficiente autoridade e independência ao representante da direção para assegurar que a política da qualidade, os objetivos da qualidade e o sistema de gestão da qualidade não fiquem comprometidos por outras atividades da administração municipal.

5.5.3 Comunicação interna

A Alta Direção deve assegurar que sejam estabelecidos, na organização, os processos de comunicação apropriados e que seja realizada a comunicação relativa à eficácia do sistema de gestão da qualidade.

A Alta Direção deve assegurar a comunicação entre os diferentes níveis e áreas, para compartilhar informações relacionadas com o desempenho da administração municipal e a eficácia de seu sistema de gestão da qualidade. Tais mecanismos de comunicação devem contribuir para a divulgação e melhoria do sistema de gestão da qualidade (ver 8.5).

5.6 Análise crítica pela direção

5.6.1 Generalidades

A Alta Direção deve analisar criticamente o sistema de gestão da qualidade da organização, a intervalos planejados, para assegurar sua contínua adequação, suficiência e eficácia. Essa análise crítica deve incluir a avaliação de oportunidades para melhoria e necessidade de mudanças no sistema de gestão da qualidade, incluindo a política da qualidade e os objetivos da qualidade.

Devem ser mantidos registros das análises críticas pela direção (ver 4.2.4).

O Anexo C. apresenta uma sugestão de ata de reunião de análise crítica pela Alta Direção.

5.6.2 Entradas para a análise crítica

As entradas para a análise crítica pela direção devem incluir informações sobre

- a) resultados de auditorias,
- b) realimentação de cliente,
- c) desempenho de processo e conformidade de produto,
- d) situação das ações preventivas e corretivas,
- e) ações de acompanhamento sobre as análises críticas anteriores pela direção,
- f) mudanças que possam afetar o sistema de gestão da qualidade, e
- g) recomendações para melhoria.

As informações de entrada para avaliar a eficácia do sistema de gestão da qualidade devem considerar os itens listados nos requisitos da ABNT NBR ISO 9001:2008 e também incluir:

- reclamações e sugestões dos clientes-cidadãos e dos servidores;
- estudos comparativos da implementação de sistemas de outras administrações municipais usando este documento ou outros modelos de referência;
- orçamento disponível para a implementação e operação do sistema;
- monitoramento do progresso de ações previamente acordadas, importantes para o sistema de gestão da qualidade;
- alterações nas políticas governamentais nacionais e regionais;
- alterações na transferência de recursos de governos nacionais ou regionais para a administração municipal;
- alterações em regulamentos;
- alterações na demografia local;
- resultados de análise estatística e de tendência das atividades da administração municipal;
- resultados de atendimento às necessidades identificadas de cliente-cidadão; e
- desempenho dos principais fornecedores e parceiros.

5.6.3 Saídas da análise crítica

As saídas da análise crítica pela direção devem incluir quaisquer decisões e ações relacionadas a

- a) melhoria da eficácia do sistema de gestão da qualidade e de seus processos,
- b) melhoria do produto em relação aos requisitos do cliente-cidadão, e
- c) necessidade de recursos.

A Alta Direção, como resultado da análise crítica do sistema de gestão da qualidade, deve:

- confirmar se as atividades e os processos do sistema de gestão da qualidade atendem à política da qualidade e propiciam o alcance dos objetivos da qualidade;
- definir as ações corretivas e/ou preventivas necessárias;
- estabelecer parâmetros de melhoria dos serviços, da infraestrutura e dos processos da administração municipal;

- *executar uma análise crítica dos indicadores de desempenho dos processos da administração municipal quanto à sua adequação, e atualizá-los se necessário;*
- *definir ações que considerem as alterações nas políticas nacionais, estaduais e regionais e na transferência de recursos;*
- *definir ações que considerem as alterações em requisitos legais e regulamentares;*
- *definir ações para melhorar o nível de satisfação do cliente-cidadão e reduzam as reclamações; e*
- *definir ações para melhorar a comunicação com os clientes-cidadãos.*

6 Gestão de recursos

6.1 Provisão de recursos

A organização deve determinar e prover recursos necessários para:

- a) implementar e manter o sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente sua eficácia, e
- b) aumentar a satisfação do cliente mediante o atendimento aos seus requisitos.

A administração municipal deve assegurar a disponibilidade de recursos orçamentários para o funcionamento eficaz do sistema de gestão da qualidade e para o atendimento dos requisitos de seus clientes-cidadãos, conforme definido nos planos elaborados.

A administração municipal deve estabelecer mecanismos para a identificação dos recursos orçamentários necessários para a realização de seus serviços e processos, inclusive pessoal, infraestrutura, equipamentos, instalações e ambiente de trabalho.

A administração municipal deve:

- a) *estabelecer as informações de entrada para determinar os recursos necessários;*
- b) *executar o planejamento de recursos de curto, médio e longo prazo;*
- c) *aprovisionar os recursos necessários para as tarefas de monitoramento, verificação e avaliação;*
- d) *aprovisionar recursos para estabelecer comunicação eficaz entre a administração municipal e os clientes-cidadãos;*
- e) *aprovisionar os recursos para a melhoria contínua do desempenho e do sistema de gestão da qualidade.*

6.2 Recursos humanos

6.2.1 Generalidades

As pessoas que executam atividades que afetam a conformidade com os requisitos do produto devem ser competentes, com base em educação, treinamento, habilidade e experiência apropriados.

NOTA A conformidade com os requisitos do produto pode ser afetada direta ou indiretamente pelas pessoas que desempenham qualquer tarefa dentro do sistema de gestão da qualidade.

A administração municipal deve estabelecer processos para gerenciar os recursos humanos (inclusive contratados) para assegurar a disponibilidade de pessoal competente

Este processo deve objetivar a manutenção e a melhoria da competência de servidores, em todos os níveis, o que inclui a Alta Direção.

Deve ser garantido aos clientes-cidadãos que a administração municipal utilize pessoal competente para fornecer seus serviços.

A administração municipal deve fornecer ao seu pessoal informações sobre de que forma a competência, a conscientização e o treinamento estão relacionados com os poderes legais da administração municipal, com a ética e os valores, e com as suas responsabilidades e atividades.

A administração municipal deve dispor de um sistema para gerenciar os servidores que:

- *defina a competência requerida;*
- *especifique as condições contratuais de emprego;*
- *especifique os perfis de cargo e profissionais, incluindo quaisquer qualificações profissionais requeridas;*
- *registre suas qualificações profissionais e controle o seu desempenho; e*
- *defina procedimentos de recrutamento e dispensa de servidores que incluam transparência na contratação de pessoal para todas as posições oficiais designadas.*

Os processos para gerenciar recursos humanos devem incluir elementos tais como:

- *desenvolvimento profissional continuado;*
- *supervisão apropriada até que o pessoal se torne plenamente competente;*
- *avaliação do desempenho de servidores nos termos da lei (por exemplo, por meio de pesquisas com o cliente-cidadão sobre servidores designados;*
- *controle do uso de pessoal temporário e/ou contratação de serviços para a administração municipal;*
- *avaliação do cumprimento da legislação sobre o percentual exigido de servidores portadores de necessidades especiais; e*
- *avaliação da satisfação de servidores e/ou pesquisa de clima organizacional.*

6.2.2 Competência, conscientização e treinamento

A organização deve

a) determinar a competência necessária para as pessoas que executam trabalhos que afetam a conformidade com os requisitos dos serviços,

b) onde aplicável, prover treinamento ou tomar outras ações para atingir a competência necessária,

c) avaliar a eficácia das ações executadas,

d) assegurar que o seu pessoal está consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade, e

e) manter registros apropriados de educação, treinamento, habilidade e experiência (ver 4.2.4).

A administração municipal deve

- a) sistematizar as ações para determinar as necessidades de treinamento, por comparação dos requisitos da função com os níveis atuais de competência de seu pessoal;
- b) implementar programas de conscientização para assegurar que o pessoal tenha conhecimento da política da qualidade, dos objetivos da qualidade e dos métodos usados para atendê-los;
- c) planejar os programas de treinamento, ou outras atividades, necessários para o uso de pessoal competente, tais como mudança de função ou definição de novas responsabilidades, o uso de novas tecnologias ou a incorporação de novo pessoal, com base na legislação;
- d) avaliar, em intervalos planejados, os resultados das ações executadas e fornecer realimentação do processo;
- e) analisar criticamente as necessidades de treinamento, e determinar ações adicionais como necessário.

6.3 Infraestrutura

A organização deve determinar, prover e manter a infraestrutura necessária para alcançar a conformidade com os requisitos do produto. A infra-estrutura inclui, quando aplicável,

- a) edifícios, espaço de trabalho e instalações associadas,
- b) equipamentos de processo (tanto materiais e equipamentos quanto programas de computador), e
- c) serviços de apoio (como sistemas de transporte, comunicação ou informação).

A administração municipal é usualmente responsável por prover a infraestrutura aos clientes-cidadãos, tais como instalações para abastecimento de água, coleta e distribuição de resíduos, escolas, iluminação pública, áreas esportivas, cemitérios, bem como manter os logradouros públicos limpos e em bom estado de conservação etc. Entretanto, uma outra parte importante da infraestrutura são os recursos necessários para apoiar os processos do sistema de gestão da qualidade, mas que não são incorporados ao serviço final. Exemplos incluem os escritórios de governo, redes de computador, mobiliários de escritório, programa de computadores e veículos.

A administração municipal deve planejar o provisionamento e a manutenção da infraestrutura, de forma a atender aos requisitos do cliente-cidadão quanto aos processos e aos serviços prestados.

Os planos para a infraestrutura devem considerar a identificação e a redução de quaisquer riscos associados, em particular os relativos à segurança e ao meio ambiente.

6.4 Ambiente de trabalho

A organização deve determinar e gerenciar o ambiente de trabalho necessário para alcançar a conformidade com os requisitos do produto.

NOTA O termo "ambiente de trabalho" se refere àquelas condições sob as quais o trabalho é executado, incluindo fatores físicos, ambientais e outros (tais como ruído, temperatura, umidade, iluminação e condições meteorológicas).

A administração municipal deve identificar os fatores do ambiente de trabalho que afetam a qualidade de seus diferentes serviços (por exemplo turismo, padrões dos serviços de saúde, disposição de resíduos, limpeza de ruas serviços administrativos), controlar e estabelecer ações para melhorá-los.

Isso pode incluir fatores relacionados como instalações e equipamentos utilizados pelo pessoal ou pelo cliente-cidadão (área, distribuição e funcionalidade de espaços, adequação do mobiliário e do equipamento de trabalho, acesso para portadores de necessidades especiais, sinalização e apoio/ orientação visual) e fatores ambientais (iluminação, aquecimento/ refrigeração e ventilação das áreas de trabalho, etc. adequados) que afetem os processos da administração municipal.

Outros fatores relevantes poderiam ser os psico-sociais, tais como, horas extraordinárias de trabalho, mau relacionamento interno de pessoal, e assédio moral e sexual, que podem impactar o ambiente de trabalho e de forma indireta a satisfação do cliente-cidadão.

A administração municipal deve implementar mecanismos de realimentação que propiciem a apresentação de sugestões do servidor e do cliente-cidadão que contribuam para melhorar as relações e o ambiente de trabalho.

7 Realização do produto

7.1 Planejamento da realização do produto

A organização deve planejar e desenvolver os processos necessários para a realização do produto. O planejamento da realização do produto deve ser consistente com os requisitos de outros processos do sistema de gestão da qualidade (ver 4.1).

Ao planejar a realização do produto, a organização deve determinar, quando apropriado:

- a) os objetivos da qualidade e requisitos para o produto;
- b) a necessidade de estabelecer processos e documentos e prover recursos específicos para o produto;
- c) a verificação, validação, monitoramento, medição, inspeção e atividades de ensaio requeridos, específicos para o produto, bem como os critérios para a aceitação do produto;
- d) os registros necessários para fornecer evidência de que os processos de realização e o produto resultante atendem aos requisitos (ver 4.2.4).

A saída deste planejamento deve ser em uma forma eficiente ao método de operação da organização.

NOTA 1 Um documento especificando os processos do sistema de gestão da qualidade (incluindo os processos de realização do produto) e os recursos a serem aplicados a um produto, empreendimento ou contrato específico pode ser referenciado como um plano da qualidade.

NOTA 2 A organização também pode aplicar os requisitos apresentados em 7.3 no desenvolvimento dos processos de realização do produto.

A administração municipal deve planejar e desenvolver os processos de que ela necessita para prover seus diferentes serviços. Eles incluem tipicamente:

- *identificação e análise de necessidades do cliente-cidadão,*
- *projeto e desenvolvimento do serviço para atender a essas necessidades,*

- projeto e desenvolvimento para atender as atividades de apoio (incluindo a alocação eficiente de recursos)
- realização do controle adequado de quaisquer processos prestados por terceiros, para assegurar a implementação planejada.

Para facilitar o planejamento para a realização dos serviços da administração municipal, um sistema abrangente de informações deve estar disponível, de forma a incluir indicadores objetivos para a verificação, validação, monitoramento, inspeção, ensaios, teste-piloto e testes do serviço, bem como uma análise de resultados e o registro do desempenho histórico. Desta forma, as metodologias de trabalho correspondentes possibilitam a atualização de planos e programas.

A administração municipal deve definir claramente a área responsável pela coordenação do processo de planejamento e pela implementação de fornecimento de serviço de maneira participativa, inclusive atendendo à legislação quando aplicável (ver 4.1, 6.2 e 6.3).

Como parte do processo de planejamento, a administração municipal deve identificar situações de emergência e acidentes potenciais que possam impactar a comunidade, e como a administração municipal responderá às mesmas. Isso deve incluir provisão para a comunicação e interação com os governos federal e estaduais, quando necessário.

7.2 Processos relacionados a cliente

7.2.1 Determinação de requisitos relacionados ao produto

A organização deve determinar

- os requisitos especificados pelo cliente, incluindo os requisitos para entrega e para atividades de pós-entrega,
- os requisitos não declarados pelo cliente, mas necessários para o uso especificado ou pretendido, onde conhecido,
- requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis ao produto, e
- quaisquer requisitos adicionais considerados necessários pela organização.

NOTA Atividades pós-entrega incluem, por exemplo, ações sob condições de garantia, obrigações contratuais, tais como serviços de manutenção e serviços suplementares, como reciclagem e descarte.

A administração municipal fornece uma gama de serviços com componentes tangíveis e intangíveis.

Requisitos do serviço são aqueles necessários para atender às necessidades e expectativas da comunidade, bem como aqueles não especificados pelo cliente-cidadão, mas que são necessários para atender à legislação e aos regulamentos governamentais e/ou os direitos do cliente-cidadão.

Os requisitos do serviço fornecido pela administração municipal devem considerar os direitos iguais e a dignidade dos clientes-cidadãos e incluir, mas não seja limitado a:

- aspectos de acessibilidade (inclusive para portadores de necessidades especiais), segurança e higiene;
- comportamento profissional, respeitoso e honesto de servidores da administração municipal;
- tempos aceitáveis de espera e/ou resposta;

- d) reconhecimento adequado pelo fornecimento do serviço;
- e) horário de serviço adequado para o cliente-cidadão;
- f) relatórios sobre processos, procedimentos e registros que sejam claros, transparentes e consistentes;
- g) resposta a emergências e/ou crises;
- h) disponibilidade de informações claras e precisas para os clientes-cidadãos.

Todos os serviços prestados pela administração municipal devem possuir especificações claras, concretas e consistentes, dependendo de seu escopo e natureza.

7.2.2 Análise crítica dos requisitos relacionados ao produto

A organização deve analisar criticamente os requisitos relacionados ao produto. Esta análise crítica deve ser realizada antes da organização assumir o compromisso de fornecer um produto para o cliente (por exemplo, apresentação de propostas, aceitação de contratos ou pedidos, aceitação de alterações em contratos ou pedidos) e deve assegurar que

- a) os requisitos do produto estejam definidos,
- b) os requisitos de contrato ou de pedido que difiram daqueles previamente manifestados estejam resolvidos, e
- c) a organização tenha a capacidade para atender aos requisitos definidos.

Devem ser mantidos registros dos resultados da análise crítica e das ações resultantes da análise crítica (ver 4.2.4).

Quando o cliente não fornecer uma declaração documentada dos requisitos, a organização deve confirmar os requisitos do cliente-cidadão antes da aceitação.

Quando os requisitos do produto forem alterados, a organização deve assegurar que os documentos pertinentes sejam revisados e que o pessoal pertinente seja conscientizado sobre os requisitos alterados.

NOTA Em algumas situações, como vendas pela internet, uma análise crítica formal para cada pedido é impraticável. Nesses casos, a análise crítica pode compreender as informações pertinentes ao produto, como catálogos ou material de propaganda.

A administração municipal deve garantir que é capaz de entender e satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes-cidadãos, antes de se comprometer a fornecer tal serviço.

Se os requisitos dos clientes-cidadãos e/ou os requisitos regulamentares ainda não estão claramente definidos, a administração municipal deve transformar esses requisitos em características mensuráveis e verificáveis do serviço que ela pretende fornecer.

Nota 1: No caso de manifestações informais, o servidor deve confirmar a veracidade e a validade das informações fornecidas pelo cliente-cidadão.

Nota 2: Alguns exemplos da análise crítica dos requisitos são:

- a) no caso de abertura de matrícula em escola de primeiro grau onde a administração municipal não aceite um número de alunos maior que seus recursos (professores e outras instalações) podem suportar. Nesse caso, a análise crítica poderia ser feita em dois estágios: o primeiro por meio de um planejamento adequado e provisionamento de recursos utilizando dados de previsão demográfica, e mais tarde pelo estabelecimento de mecanismo que assegure que existam vagas para todos os alunos.

b) a oferta de serviços e o número máximo de clientes-cidadãos que possam ser atendidos por dia. Por exemplo, a aprovação de plantas de construção, o processamento de documentação individual, e a venda de bilhetes para uma atividade artística ou esportiva. A análise crítica é feita considerando o planejamento do processo e o provisionamento de recursos.

c) uma atividade que ocorrerá somente se houver um número mínimo de pessoas interessadas. As inscrições podem ser feitas provisoriamente, e confirmadas uma vez que o prazo para as inscrições termine. Um aspecto da análise crítica é determinar se existe um número suficiente de pessoas interessadas para realizar a atividade.

Existe sempre a possibilidade de se ter que introduzir modificações no serviço requerido, por exemplo, devido a alterações em leis ou regulamentos, e à análise de resultados quanto à avaliação de reclamações ou satisfação dos clientes-cidadãos. Em vista disso, alterações no serviço, e consequentemente nos compromissos com os clientes-cidadãos, devem ser realizadas de forma controlada, aplicando os mesmos conceitos e critérios do serviço oferecido pela primeira vez.

7.2.3 Comunicação com o cliente

A organização deve determinar e implementar providências eficazes para se comunicar com clientes em relação a

- a) informações sobre o produto,
- b) tratamento de consultas, contratos ou pedidos, incluindo emendas, e
- c) realimentação do cliente, incluindo suas reclamações.

A administração municipal deve fortalecer a participação do cliente-cidadão como um mecanismo voltado para a transparência e responsabilidade pública.

A administração municipal deve estabelecer mecanismos eficazes que assegurem a comunicação com o cliente-cidadão baseados nos requisitos, características, disponibilidade, processo licitatório, procedimentos e outros critérios. Essa comunicação e esses mecanismos de realimentação devem utilizar meios de informação tais como telefone, fax, portal na Internet, correio eletrônico, central de serviço ao cidadão, caixas para reclamações e sugestões, correspondência, uso de meios de comunicação de massa, dentre outros.

A administração municipal deve estabelecer um processo para registrar, analisar e responder a outras comunicações. Cada cliente-cidadão necessita saber que deve ser apropriadamente servido pela administração municipal, assegurando-se uma resposta rápida e cortês às suas comunicações (ver Anexo E - Carta de Serviços do Cidadão); a insatisfação pode ser muitas vezes transformada em satisfação antes de se tornar uma queixa ou reclamação formal.

É, também, importante que a administração municipal estabeleça um processo de avaliação da comunicação com os clientes-cidadãos. Isso constitui uma fonte de informações confiáveis para melhoria, indo além da necessidade de executar ações corretivas para prevenir a repetição de problemas (ver 8.5).

7.3 Projeto e desenvolvimento

7.3.1 Planejamento do projeto e desenvolvimento

A organização deve planejar e controlar o projeto e desenvolvimento de produto.

Durante o planejamento do projeto e desenvolvimento, a organização deve determinar

- a) os estágios do projeto e desenvolvimento,

- b) a análise crítica, verificação e validação que sejam apropriadas para cada estágio do projeto e desenvolvimento, e
- c) as responsabilidades e a autoridade para projeto e desenvolvimento.

A organização deve gerenciar as interfaces entre os diferentes grupos envolvidos no projeto e desenvolvimento, para assegurar a comunicação eficaz e a designação clara de responsabilidades.

As saídas do planejamento devem ser atualizadas apropriadamente, na medida em que o projeto e o desenvolvimento progredirem.

NOTA Análise crítica de projeto e desenvolvimento, verificação e validação têm propósitos distintos. Estas atividades podem ser conduzidas e registradas separadamente ou em qualquer combinação, na forma eficiente para o produto e a organização.

No contexto da administração municipal, projeto e desenvolvimento é o processo que transforma as necessidades e expectativas do cliente-cidadão e/ou os requisitos legais em características do serviço a ser prestado.

Sempre que uma administração municipal projeta e desenvolve um produto (quer seja um produto tangível como uma nova instalação esportiva, ou um novo serviço como um portal interativo na Internet), ela deve:

- *definir mecanismos de planejamento e controle que estejam em conformidade com a legislação e a regulamentação aplicável;*
- *ter em mente que o projeto e desenvolvimento dos serviços deve ser feito para benefício do cliente-cidadão;*
- *planejar os projetos de infraestrutura considerando o tempo de vida esperado para tais produtos. Por exemplo, se uma estrada vier a requerer grandes investimentos após 25 anos, seu projeto deve considerar todas as variáveis que garantam, no mínimo, esse tempo de vida;*
- *determinar, no âmbito do planejamento para projeto, as etapas, cronograma de atividades, metas, responsabilidades e recursos consistentes com os objetivos planejados, o cronograma para a prestação dos serviços e fatores relativos aos processos relacionados com outros níveis e órgãos governamentais;*
- *estabelecer no planejamento do projeto e desenvolvimento dos serviços o cronograma e os mecanismos para análise crítica, verificação e validação em etapas pré-definidas, relacionando-as com os procedimentos legais das autoridades governamentais de controle (como uma agência ambiental), a emissão de relatórios e a transparência das informações fornecidas.*

7.3.2 Entradas de projeto e desenvolvimento

As entradas relativas a requisitos de produto devem ser determinadas e registros devem ser mantidos (ver 4.2.4). Essas entradas devem incluir

- a) requisitos de funcionamento e de desempenho,
- b) requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis,
- c) onde aplicável, informações originadas de projetos anteriores semelhantes, e
- d) outros requisitos essenciais para projeto e desenvolvimento.

As entradas devem ser analisadas criticamente quanto à suficiência. Requisitos devem ser completos, sem ambiguidades e não conflitantes entre si.

A administração municipal deve determinar os elementos de entrada relacionados com os requisitos dos serviços, mantendo os respectivos registros, inclusive:

- os requisitos funcionais e de desempenho resultantes das análises das necessidades identificadas: eficácia, competência de servidores envolvidos nos serviços, bem como o tempo para atendimento;
- os requisitos que devem ser cumpridos com relação aos recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos, para assegurar a implementação dos serviços;
- os requisitos legais e regulamentares aplicáveis; é também importante identificar a necessidade da aplicação de regulamentos técnicos oficiais ou normas técnicas nacionais e internacionais, quando necessário;
- informações sobre projetos similares anteriores, experiências bem ou mal sucedidas em outras administrações municipais já prestando tais serviços, quando aplicável; e
- qualquer outro requisito essencial para o projeto e desenvolvimento, resultado de levantamentos, pesquisa e expectativas dos clientes-cidadãos.

A administração municipal deve analisar criticamente esses elementos, para verificar sua inclusão no processo de projeto e desenvolvimento dos serviços. Os requisitos devem ser completos, sistematizados ou sem ambiguidades ou contradições.

7.3.3 Saídas de projeto e desenvolvimento

As saídas de projeto e desenvolvimento devem ser apresentadas em uma forma eficiente para a verificação em relação às entradas de projeto e desenvolvimento, e devem ser aprovadas antes de serem liberadas.

As saídas de projeto e desenvolvimento devem

- a) atender aos requisitos de entrada para projeto e desenvolvimento,
- b) fornecer informações apropriadas para aquisição, produção e prestação de serviço,
- c) conter ou referenciar critérios de aceitação do produto, e
- d) especificar as características do produto que são essenciais para seu uso seguro e adequado.

NOTA Informações para produção e prestação de serviço podem incluir detalhes para preservação do produto.

O resultado do processo de projeto e desenvolvimento é a especificação das características do serviço a ser prestado ao cliente-cidadão.

Eles devem incluir os critérios para garantir que a especificação seja atendida, e que os serviços possam ser usados correta e seguramente.

7.3.4 Análise crítica de projeto e desenvolvimento

Análises críticas sistemáticas de projeto e desenvolvimento devem ser realizadas, em fases apropriadas, de acordo com disposições planejadas (ver 7.3.1) para

- a) avaliar a capacidade dos resultados do projeto e desenvolvimento em atender aos requisitos, e
- b) identificar qualquer problema e propor as ações necessárias.

Entre os participantes dessas análises críticas devem estar incluídos representantes de funções envolvidas com o(s) estágio(s) do projeto e desenvolvimento que está(ão) sendo analisado(s)

criticamente. Devem ser mantidos registros dos resultados das análises críticas e de quaisquer ações necessárias (ver 4.2.4).

Um objetivo principal desta análise crítica é assegurar que o serviço sendo projetado seja executado dentro das especificações, dos custos e tempos previstos. O processo de análise crítica deve ser usado em todas as etapas de projeto e desenvolvimento.

Dependendo da complexidade dos processos de projeto e desenvolvimento, a análise crítica pode ser executada em uma ou várias etapas. Os participantes das atividades de cada fase devem analisar criticamente os resultados do projeto e desenvolvimento em relação aos requisitos. As aprovações devem ser registradas nas atas de reuniões formais.

Um grupo de pessoas, inclusive aquelas responsáveis pelo projeto, deve executar a análise crítica para verificar se os resultados dos serviços serão os esperados. Essa análise crítica deve ser baseada na experiência, tanto de projetos bem sucedidos como mal sucedidos.

O relatório de projeto e as listas de verificação preenchidas devem ser emitidos e arquivados para documentar os procedimentos usados e a forma como os serviços atendem às especificações de projeto.

Os critérios de verificação dos serviços devem ser especificados, podendo incluir:

- a) aprovação do conteúdo por um ou mais especialistas no tópico do(s) qual(is) não participou(participaram) da etapa de projeto e desenvolvimento. Isso poderia incluir, por exemplo, aqueles encarregados da etapa seguinte (isto é, clientes internos);*
- b) aprovação, por um especialista, de qualquer tecnologia usada; e*
- c) teste de aplicação em um ambiente similar àquele em que o serviço será prestado*

7.3.5 Verificação de projeto e desenvolvimento

A verificação deve ser executada conforme disposições planejadas (ver 7.3.1), para assegurar que as saídas do projeto e desenvolvimento estejam atendendo aos requisitos de entrada do projeto e desenvolvimento. Devem ser mantidos registros dos resultados da verificação e de quaisquer ações necessárias (ver 4.2.4).

Verificação é o processo de avaliar resultados de uma etapa ou atividade do projeto para assegurar que os requisitos de entrada estabelecidos foram considerados. A verificação deve ser um processo progressivo a ser executado ao longo de várias etapas, dependendo do porte do projeto.

Esta atividade deve ser executada ou internamente por especialistas que não participaram do projeto e desenvolvimento, ou externamente. Os resultados do projeto e desenvolvimento devem cumprir as especificações de entrada de projeto e desenvolvimento (ver figura 3).

7.3.6 Validação de projeto e desenvolvimento

A validação do projeto e desenvolvimento deve ser executada conforme disposições planejadas (ver 7.3.1), para assegurar que o produto resultante seja capaz de atender aos requisitos para aplicação especificada ou uso pretendido, onde conhecido. Onde for praticável, a validação deve ser concluída antes da entrega ou implementação do produto. Devem ser mantidos registros dos resultados de validação e de quaisquer ações necessárias (ver 4.2.4).

Esse processo é realizado para assegurar que as características do serviço planejado, desenvolvido e projetado atendem às necessidades dos usuários (ver figura 3).

Na maioria dos casos, ele deve ser executado com a participação de um representante do grupo de clientes-cidadãos. Em geral, a validação deve ser executada nas etapas finais do processo de projeto e desenvolvimento. Este é, tipicamente, o caso de um projeto piloto ou desenvolvimento de um protótipo.

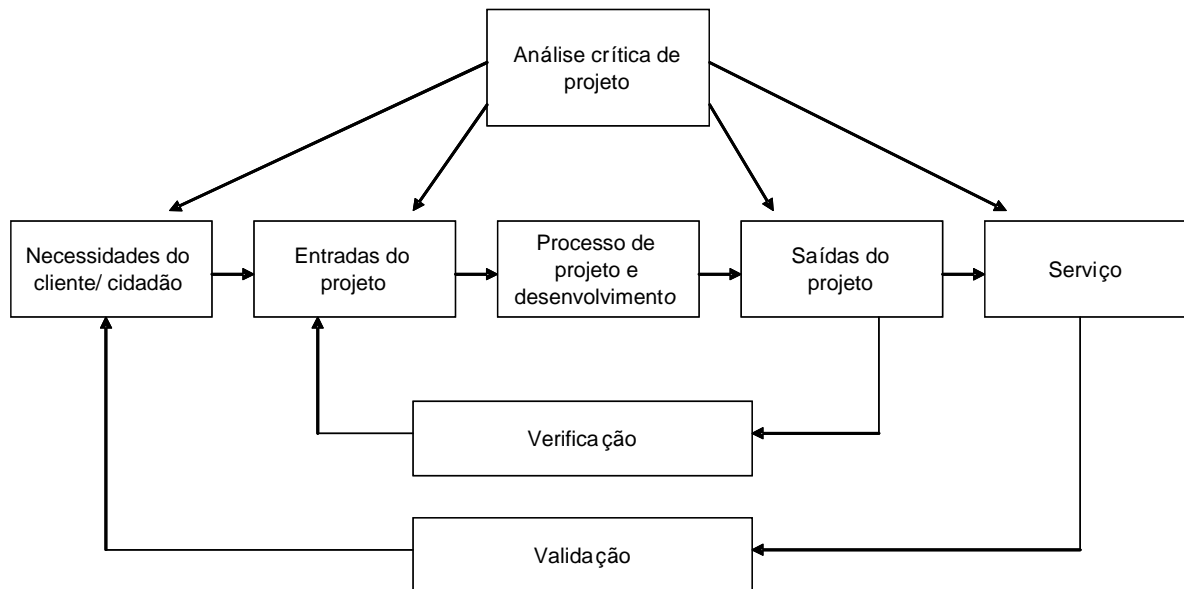


Figura 3 Processo de projeto e desenvolvimento

7.3.7 Controle de alterações de projeto e desenvolvimento

As alterações de projeto e desenvolvimento devem ser identificadas e registros devem ser mantidos. As alterações devem ser analisadas criticamente, verificadas e validadas, como apropriado, e aprovadas antes da sua implementação. A análise crítica das alterações de projeto e desenvolvimento deve incluir a avaliação do efeito das alterações em partes componentes e no produto já entregue. Devem ser mantidos registros dos resultados da análise crítica de alterações e de quaisquer ações necessárias (ver 4.2.4).

A administração municipal deve:

- descrever como são analisadas criticamente as alterações de projeto;
- atualizar as características do serviço com base na experiência, inclusive considerando qualquer reclamação do cliente-cidadão, durante o processo de implementação dos serviços;
- estabelecer mecanismos que permitam a fácil identificação dos registros das alterações do projeto e desenvolvimento para cada um dos processos, bem como dos resultados e das avaliações realizadas;
- avaliar as alterações de projeto antes de sua aceitação quanto ao seu efeito potencial nos processos internos da administração municipal sobre as partes interessadas relevantes, e sobre a satisfação dos clientes-cidadãos.

O controle das alterações, usualmente, implica a execução de todas as etapas necessárias do processo de projeto e desenvolvimento, desde o planejamento até a validação da alteração em um projeto existente.

7.4 Aquisição

7.4.1 Processo de aquisição

A organização deve assegurar que o produto adquirido está conforme com os requisitos especificados de aquisição. O tipo e a extensão do controle aplicado ao fornecedor e ao produto adquirido devem depender do efeito do produto adquirido na realização subsequente do produto ou no produto final.

A organização deve avaliar e selecionar fornecedores com base na sua capacidade de fornecer produto de acordo com os requisitos da organização. Critérios para seleção, avaliação e reavaliação devem ser estabelecidos. Devem ser mantidos registros dos resultados das avaliações e de quaisquer ações necessárias, oriundas da avaliação (ver 4.2.4).

O processo de aquisição da administração municipal deve ser realizado de acordo com as disposições legais e regulamentares relativos à aquisição de bens e/ou serviços.

Qualquer modalidade de processo licitatório possui regras próprias e deve ser aberto, acessível, amplamente publicado e conter as informações necessárias de aquisição. O fornecedor de uma administração municipal, antes de participar desse processo, deve possuir cadastro no órgão municipal responsável.

A administração municipal deve:

- *identificar claramente seus requisitos para os bens e serviços a serem comprados. A administração municipal deve tornar claro que seus fornecedores têm que cumprir os requisitos estabelecidos, e que a responsabilidade deles é baseada nas especificações e condições previamente estabelecidas em contratos ou acordos;*
- *determinar o tipo e escopo do controle a ser aplicado aos seus fornecedores e aos seus bens/ serviços. Isto, por sua vez, depende do impacto que os bens ou serviços adquiridos podem ter sobre o fornecimento do próprio serviço, e no desempenho previamente demonstrado do fornecedor. Isso é particularmente relevante em bens e serviços que envolvam riscos relacionados a saúde, segurança e meio ambiente;*
- *estabelecer os requisitos mínimos de qualidade (incluindo os requisitos do sistema de gestão da qualidade do fornecedor, quando necessário) que o fornecedor deve atender para garantir a qualidade do serviço fornecido;*
- *buscar, sempre que possível, parcerias com outras administrações municipais e outras organizações da região, de forma a obter melhores preços dos fornecedores por meio de aquisições de lotes de bens e serviços em maiores quantidades. Essa redução de custos pode também ser obtida por meio de aquisições programadas de médio e longo prazo, uso de pregão eletrônico etc.*
- *manter informações atualizadas sobre seus fornecedores, avaliados quanto à sua habilidade em cumprir os requisitos de aquisição, tanto em termos de conformidade dos serviços prestados e bens fornecidos com relação aos seus requisitos, como em desempenho de entrega. Esta lista pode servir como base para a seleção de fornecedor, devendo ser continuamente atualizada excluindo-se os fornecedores que de forma contumaz descumprem esses requisitos.*

A informação sobre os fornecedores aprovados deve incluir, por exemplo:

- *cumprimento dos regulamentos aplicáveis (aspectos legais e fiscais);*
- *capacidade técnica e administrativa;*
- *capacidade financeira;*
- *se o fornecedor foi avaliado por terceiras partes, ou se ele dispõe de um sistema de gestão da qualidade que atenda aos requisitos da ABNT NBR ISO 9001:2008;*
- *registros do desempenho histórico do fornecedor.*

7.4.2 Informações de aquisição

As informações de aquisição devem descrever o produto a ser adquirido e incluir, onde apropriado,

- a) requisitos para a aprovação de produto, procedimentos, processos e equipamento,
- b) requisitos para a qualificação de pessoal, e
- c) requisitos do sistema de gestão da qualidade.

A organização deve assegurar a adequação dos requisitos de aquisição especificados antes da sua comunicação ao fornecedor.

As informações contidas nos processos de aquisição (requisições, ordens de compra, solicitações de proposta etc.) devem ser perfeitamente claras com respeito ao que é requerido.

Os documentos dos processos de aquisição devem ser analisados criticamente e aprovados pela autoridade competente antes de sua emissão para os fornecedores potenciais. Pode ser conveniente para a administração municipal, quando aplicável, dispor de formulários, listas de verificação, ou programa de computador que assegure que os requisitos tais como atendimento às especificações, prazo de entrega, cronograma financeiro, embalagem etc. sejam adequadamente documentados.

A especificação do que é para ser comprado deve conter, no mínimo, as características descrevendo os bens ou serviços, mas pode ser necessário acrescentar informações adicionais, tais como a forma como devem ser produzidos e controlados pelo fornecedor e pela administração municipal no recebimento ou acompanhamento. Além disso, podem ser especificados serviços pós-venda, tais como treinamento, manutenção, etc.

7.4.3 Verificação do produto adquirido

A organização deve estabelecer e implementar a inspeção ou outras atividades necessárias para assegurar que o produto adquirido atenda aos requisitos de aquisição especificados.

Quando a organização ou seu cliente pretender executar a verificação nas instalações do fornecedor, a organização deve declarar, nas informações de aquisição, as providências de verificação pretendidas e o método de liberação de produto.

A administração municipal deve dispor de mecanismos adequados para assegurar que os bens e serviços adquiridos atendam aos requisitos especificados. Ela deve possuir pessoal competente, procedimentos ou instrução de trabalho para inspeção e verificação dos bens e serviços recebidos.

Deve ser incluída uma verificação de que o fornecedor forneceu os documentos necessários de apoio, quando for o caso, tais como manuais de operação e manutenção e garantia.

7.5 Produção e fornecimento de serviço

7.5.1 Controle de produção e fornecimento de serviço

A organização deve planejar e realizar a produção e a prestação de serviço sob condições controladas. Condições controladas devem incluir, quando aplicável,

- a) a disponibilidade de informações que descrevam as características do produto,
- b) a disponibilidade de instruções de trabalho, quando necessárias,
- c) o uso de equipamento adequado,
- d) a disponibilidade e uso de equipamento de monitoramento e medição,
- e) a implementação de monitoramento e medição, e
- f) a implementação de atividades de liberação, entrega e pós-entrega do produto.

A administração municipal deve planejar e executar, de forma controlada, a prestação dos seus serviços. O controle a ser exercido deve incluir:

- a) conhecimento da especificação do serviço a ser fornecido, de forma a poder ser verificado se o serviço fornecido atende às necessidades e expectativas do cliente-cidadão;*
- b) instruções de trabalho, quando necessário. As instruções de trabalho podem ser documentos escritos sob forma de um procedimento ou instrução, informações afixadas no local de trabalho, voltados tanto para os servidores, como para os fornecedores e clientes-cidadãos;*
- c) recursos humanos necessários para os processos, de acordo com 6.2;*
- d) uso de equipamento apropriado (maquinário de construção, equipamento de limpeza, computador e seus programas, etc.);*
- e) dispositivos para o necessário monitoramento e medição de processo (programas de computador, laboratórios de qualidade, meios de comunicação verbal e escrita, etc.). O controle desses equipamentos é descrito em 7.6.*
- f) monitoramento e medição dos serviços sendo prestados, e seus processos associados, de acordo com 8.2.3 e 8.2.4;*
- g) controles do fornecimento do serviço, de forma a garantir conformidade com os seus requisitos*

A administração municipal deve estar preparada para responder a situações reais de emergência e acidentes, e prevenir ou reduzir impactos ambientais, de saúde e de segurança e/ou sócio-econômicos.

A administração municipal deve analisar criticamente, testar, validar (ver 7.5.2) e, quando necessário, revisar periodicamente seus planos de preparação e resposta a emergências, em particular após a ocorrência de acidentes ou outras situações de emergência.

7.5.2 Validação dos processos de produção e fornecimento de serviço

A organização deve validar quaisquer processos de produção e prestação de serviço onde a saída resultante não possa ser verificada por monitoramento ou medição subsequente e, como consequência, deficiências tornam-se aparentes somente depois que o produto estiver em uso ou o serviço tiver sido entregue.

A validação deve demonstrar a capacidade desses processos de alcançar os resultados planejados.

A organização deve estabelecer providências para esses processos, incluindo, quando aplicável,

- a) critérios definidos para análise crítica e aprovação dos processos,
- b) aprovação de equipamento e qualificação de pessoal,
- c) uso de métodos e procedimentos específicos,
- d) requisitos para registros (ver 4.2.4), e
- e) revalidação.

A validação dos processos de prestação dos serviços é necessária para os processos onde a administração municipal não pode detectar as não-conformidades em tempo oportuno, por exemplo, antes que serviços de reparo tenham sido realizados para a solução do problema.

Para esses casos, as seguintes etapas de validação dos processos são usualmente necessárias:

- *analisar criticamente e aprovar o método para assegurar sua capacidade de obter os resultados planejados;*
- *definir e disponibilizar o equipamento e a infraestrutura necessários;*
- *designar pessoal específico e competente, que possua o necessário treinamento, qualificação ou experiência;*
- *possuir registros que permitam a realimentação baseada nos resultados reais do processo.*

7.5.3 Identificação e rastreabilidade

Quando apropriado, a organização deve identificar o produto pelos meios adequados ao longo da realização do produto.

A organização deve identificar a situação do produto no que se refere aos requisitos de monitoramento e de medição ao longo da realização do produto.

Quando a rastreabilidade for um requisito, a organização deve controlar a identificação unívoca do produto e manter registros (ver 4.2.4).

NOTA Em alguns setores de atividade, a gestão de configuração é um meio pelo qual a identificação e a rastreabilidade são mantidas.

Numa administração municipal, a identificação e a rastreabilidade dos serviços são usualmente importantes pelas seguintes razões:

- *para identificação do status do serviço com respeito aos requisitos de monitoramento e medição;*
- *de forma a atender aos requisitos legais e regulamentares como, por exemplo, licenciamento de obras, zoneamento urbano, e concessão de serviços de transporte municipal;*
- *para análise dos impactos ambientais e sócio-econômicos na vida dos clientes-cidadãos; e,*
- *para tratamento de reclamações.*

Ações devem ser adotadas durante os processos de prestação do serviço, de forma a obter a identificação e rastreabilidade necessárias para assegurar a responsabilidade, transparência e conformidade com os requisitos legais e regulamentares. Registros típicos necessários para a eficiente identificação e rastreabilidade devem incluir:

- *informações sobre quais os serviços foram prestados (motivo, locais de prestação e dia e hora da disponibilidade dos serviços etc.); e*
- *identificação de servidores e/ou clientes-cidadãos envolvidos.*

7.5.4 Propriedade do cliente

A organização deve ter cuidado com a propriedade do cliente enquanto estiver sob o controle da organização ou sendo usada por ela. A organização deve identificar, verificar, proteger e salvaguardar a propriedade do cliente fornecida para uso ou incorporação no produto. Se qualquer propriedade do cliente for perdida, danificada ou considerada ineficiente para uso, a organização deve informar ao cliente este fato e manter registros (ver 4.2.4).

NOTA Propriedade do cliente pode incluir propriedade intelectual e dados pessoais.

A administração municipal deve ter cuidado com quaisquer informações, documentos, materiais ou outros itens fornecidos pelo cliente-cidadão para seu processamento.

Todos os ativos que a administração municipal mantém como sua propriedade devem ser considerados como bens sob sua guarda, uma vez que eles são bens comuns pertencentes aos seus clientes-cidadãos. Por esta razão, a administração municipal deve protegê-los e guardá-los como uma propriedade coletiva. Uma característica de qualidade implica que a administração municipal é responsável pelo cuidado eficaz dos bens a ela confiados (documentos, materiais e equipamentos, arquivos e ativos culturais, dentre muitos outros).

O cuidado com os bens de propriedade do cliente-cidadão é geralmente regulamentado por alguma legislação ou contrato. Entretanto, para casos em que não existam regras a respeito, a administração municipal deve elaborar procedimentos ou instruções garantindo a proteção desses bens.

Por exemplo:

- *em caso de infração de postura municipal sobre comércio ambulante, quando a mercadoria do infrator é levada para o local designado pela administração municipal, o mesmo deve ter os processos e equipamentos necessários para o transporte seguro e proteção contra danos*
- *quando o cliente-cidadão deseja obter um documento como uma licença de obras e para tal necessita fornecer documentos pessoais de identificação, os mesmos precisam ser manuseados conforme procedimento específico que garanta a confidencialidade e a segurança por parte do órgão responsável, até que eles sejam devidamente devolvidos uma vez completado o atendimento.*

No caso em que bens pessoais do cliente-cidadão sejam danificados, perdidos ou destruídos, o cliente-cidadão deve ser imediatamente informado, preferivelmente por escrito, e a responsabilidade por qualquer dano deve ser devidamente compensada conforme os regulamentos pertinentes.

Qualquer propriedade intelectual produzida pela administração municipal também precisa ser considerada como propriedade intelectual coletiva dos clientes-cidadãos e, assim sendo, precisa ser protegida. Igualmente, a administração municipal precisa ter processos para proteger a propriedade intelectual de seus fornecedores.

7.5.5 Preservação do produto

A organização deve preservar o produto durante o processamento interno e a entrega no destino pretendido, a fim de manter a conformidade com os requisitos. Quando aplicável, a preservação deve incluir identificação, manuseio, embalagem, armazenamento e proteção. A preservação também deve ser aplicada às partes integrantes de um produto.

A preservação de produto é aplicada ao manuseio, armazenagem, embalagem e expedição de bens que a administração municipal fornece aos órgãos para uso pelos servidores. Clientes-cidadãos esperam que a administração municipal tome as medidas para evitar a deterioração de bens, evitando o desperdício de recursos.

O objetivo e aplicação de preservação de produto são relacionados à quantidade e ao tipo de bens e serviços que a administração municipal pode prover e pode variar de serviços meramente administrativos à provisão de bens tangíveis tais como pavimentação, praças, jardins e merenda escolar, dentre outros. Ao tratar de requisitos relacionados ao manuseio, armazenagem (por exemplo, vacinas, medicamentos e alimentos), embalagem e expedição, cuidado e entrega de bens, a administração municipal deve considerar todos os requisitos normativos, regulamentares, e de higiene e segurança do trabalho aplicáveis.

7.6 Controle de dispositivos de medição e monitoramento

A organização deve determinar o monitoramento e a medição a serem realizados e o equipamento de monitoramento e medição necessário para fornecer evidências da conformidade do produto com os requisitos determinados.

A organização deve estabelecer processos para assegurar que o monitoramento e a medição possam ser realizados e sejam executados de maneira consistente com os requisitos de monitoramento e medição.

Quando necessário para assegurar resultados válidos, o equipamento de medição deve

- a) ser calibrado ou verificado, ou ambos, a intervalos especificados, ou antes do uso, contra padrões de medição rastreáveis a padrões de medição internacionais ou nacionais; quando esse padrão não existir, a base usada para calibração ou verificação deve ser registrada (ver 4.2.4),
- b) ser ajustado ou reajustado, quando necessário,
- c) ter identificação para determinar sua situação de calibração,
- d) ser protegido contra ajustes que invalidariam o resultado da medição, e
- e) ser protegido contra dano e deterioração durante o manuseio, manutenção e armazenamento.

Adicionalmente, a organização deve avaliar e registrar a validade dos resultados de medições anteriores quando constatar que o equipamento não está conforme com os requisitos. A organização deve tomar ação apropriada no equipamento e em qualquer produto afetado.

Registros dos resultados de calibração e verificação devem ser mantidos (ver 4.2.4).

Quando programa de computador for usado no monitoramento e medição de requisitos especificados, deve ser confirmada a sua capacidade para atender à aplicação pretendida. Isto deve ser feito antes do uso inicial e reconfirmado, se necessário.

NOTA A confirmação da capacidade do programa de computador para atender à aplicação pretendida incluiria, tipicamente, sua verificação e gestão da configuração para manter sua adequação ao uso.

“Monitorar” significa “observar, supervisionar, conservar sob análise crítica; medir ou testar em intervalos, especialmente para o propósito de regulação ou controle”. Todos os processos devem ser monitorados.

“Medir ou fazer medições” significa “determinar a magnitude ou quantidade de algo/alguma coisa, usualmente em comparação com um padrão de referência”. É importante para a administração municipal compreender a diferença. Dispositivos de medição podem normalmente ser calibrados, mas muitos dispositivos de monitoramento, não.

A administração municipal deve estabelecer quais dispositivos de monitoramento e medição devem ser verificados ou calibrados, e o grau de precisão, erro e frequência com a qual isto deve ser feito. Uma importante consideração é se a falta de verificação ou calibração pode afetar a qualidade ou a quantidade de bens e serviços a serem prestados. Um exemplo são os dispositivos para verificar a precisão da medição de terrenos, os quais, se não estiverem corretamente calibrados, afetam a aplicação de multas.

Quando uma verificação ou calibração é considerada necessária, a administração municipal deve avaliar a necessidade de estabelecer métodos de calibração e definir os registros a serem mantidos. Por exemplo, pode ser necessária a calibração de equipamento de medição usado para controle de ruído, calçadas, iluminação, e/ou inspeção de entrada de materiais e bens.

A administração municipal deve ter mecanismos para avaliar e registrar a validade dos resultados de medições feitas quando é detectado que o equipamento de medição não tem precisão.

No caso da aplicação de programas de computador, deve ser verificada a validade dos resultados: por exemplo, dos programas de computador usados para a verificação do pagamento de impostos.

O controle dos dispositivos de monitoramento e medição deve ser realizado por pessoal qualificado, sem conflito de interesse com esse controle.

8 Medição, análise e melhoria

8.1 Generalidades

A organização deve planejar e implementar os processos necessários de monitoramento, medição, análise e melhoria para

- a) demonstrar a conformidade aos requisitos do produto,
- b) assegurar a conformidade do sistema de gestão da qualidade, e
- c) melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade.

Isto deve incluir a determinação dos métodos aplicáveis, incluindo técnicas estatísticas, e a extensão de seu uso.

A administração municipal deve determinar os recursos/meios apropriados para o monitoramento e medição de seus processos do sistema de gestão da qualidade, para analisar os resultados e para fazer melhorias. O monitoramento e a medição devem permitir à administração municipal demonstrar que os bens e serviços que ela provê atendem consistentemente às necessidades de seus clientes-cidadãos, e que seu sistema de gestão da qualidade apresenta conformidade com todos os requisitos pertinentes. Como tal, a eficácia do sistema de gestão da qualidade deve ser melhorada continuamente.

O monitoramento e, quando apropriado, as medições, devem ser relacionados à gama completa de serviços prestados e aos respectivos processos. O monitoramento e as medições devem se relacionar aos processos do sistema de gestão da qualidade, inclusive às políticas, aos objetivos e às metas estabelecidos, que refletem as prioridades da administração municipal.

Nota: Os Anexos A e B fornecem exemplos de uma estrutura de processos da administração municipal para consideração no estabelecimento do monitoramento e medição apropriados.

8.2 Medição e monitoramento

8.2.1 Satisfação dos clientes

Como uma das medições do desempenho do sistema de gestão da qualidade, a organização deve monitorar informações relativas à percepção do cliente sobre se a organização atendeu aos requisitos do cliente. Os métodos para obtenção e uso dessas informações devem ser determinados.

NOTA Monitoramento da percepção do cliente pode incluir a obtenção de dados de entrada de fontes, tais como pesquisas de satisfação do cliente, dados do cliente-cidadão sobre a

qualidade dos produtos entregues, pesquisa de opinião dos usuários, análise de perda de negócios, elogios, reivindicações de garantia e relatórios de revendedor.

A administração municipal deve monitorar e avaliar a percepção do cliente-cidadão quanto ao atendimento de suas necessidades e expectativas.

Os métodos usados para monitorar a satisfação do cliente-cidadão devem ser selecionados de forma a fornecer informações relevantes quanto à satisfação do cliente-cidadão, bem como as suas prioridades. Estas informações devem incluir indicadores apropriados para demonstrar o progresso e as tendências na satisfação dos clientes-cidadãos. A administração municipal deve determinar e implementar métodos apropriados para a tomada de ação com base nas informações da satisfação do cliente-cidadão, inclusive comunicando estes resultados às partes interessadas.

Nota: Exemplos do monitoramento e medição da satisfação do cliente-cidadão incluem:

- *pesquisas diretas com os clientes-cidadãos (ver Anexo F);*
- *reuniões com grupos de foco;*
- *registros de comunicação em linha direta com o cliente-cidadão;*
- *pesquisas de opinião de terceira parte.*

8.2.2 Auditoria interna

A organização deve executar auditorias internas a intervalos planejados para determinar se o sistema de gestão da qualidade

a) está conforme com as disposições planejadas (ver 7.1), com os requisitos desta Norma e com os requisitos do sistema de gestão da qualidade estabelecidos pela organização, e

b) está mantido e implementado eficazmente.

Um programa de auditoria deve ser planejado, levando em consideração a situação e a importância dos processos e áreas a serem auditadas, bem como os resultados de auditorias anteriores. Os critérios da auditoria, escopo, frequência e métodos devem ser definidos. A seleção dos auditores e a execução das auditorias devem assegurar objetividade e imparcialidade do processo de auditoria. Os auditores não devem auditar o seu próprio trabalho.

Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir as responsabilidades e os requisitos para planejamento e execução de auditorias, estabelecimento de registros e relato de resultados.

Registros das auditorias e seus resultados devem ser mantidos (ver 4.2.4).

A administração responsável pela área que está sendo auditada deve assegurar que quaisquer correções e ações corretivas necessárias sejam executadas, em tempo hábil, para eliminar não-conformidades detectadas e suas causas. As atividades de acompanhamento devem incluir a verificação das ações executadas e o relato dos resultados de verificação (ver 8.5.2).

NOTA Ver ABNT NBR ISO 19011 para orientação.

O processo de auditoria interna fornece informações à administração municipal sobre a extensão em que o sistema de gestão da qualidade está cumprindo os requisitos, e sua eficácia no cumprimento dos objetivos e no atendimento das necessidades e expectativas dos clientes-cidadãos. É importante que a Alta Direção promova uma cultura interna pró-ativa de auditoria para a melhoria do sistema, e não uma cultura que seja direcionada a apontar responsáveis, mas sim identificar não-conformidades (ver 8.3) e suas causas.

Essas auditorias devem ser realizadas a intervalos planejados, baseados na importância relativa dos vários serviços, processos e funções, bem como quaisquer alterações e outras questões em relação aos processos e ao desempenho do sistema de gestão da qualidade.

Deve ser estabelecido um procedimento documentado para definir as etapas envolvidas nas auditorias internas, incluindo a determinação da metodologia, do escopo e dos critérios da auditoria que serão usados, e o relato dos resultados da auditoria.

Devem existir diretrizes mínimas para a seleção e o treinamento dos auditores para garantir a manutenção de sua competência, usualmente, por meio de programas de treinamento ou da prática de auditoria. Os auditores devem ser formalmente designados e selecionados de maneira que sejam independentes das atividades que eles estão auditando. Excetua-se esse requisito de independência quando a administração municipal adotar práticas de auto-avaliação, auto-diagnóstico ou auto-auditoria, conduzidos por auditores ou avaliadores internos, observado o cumprimento de requisitos legais.

A administração municipal deve definir como o relatório de auditoria deve ser usado, inclusive sua distribuição e o acompanhamento das constatações.

Nota: As auditorias do sistema de gestão da qualidade devem ser distinguidas de outras auditorias internas tipicamente realizadas em órgãos governamentais, tais como as relativas ao uso de fundos públicos.

8.2.3 Medição e monitoramento de processos

A organização deve aplicar métodos adequados para monitoramento e, onde aplicável, para medição dos processos do sistema de gestão da qualidade. Esses métodos devem demonstrar a capacidade dos processos em alcançar os resultados planejados. Quando os resultados planejados não forem alcançados, correções e ações corretivas devem ser executadas, como apropriado.

NOTA Ao determinar métodos adequados, deve que a organização considere o tipo e a extensão de monitoramento ou medição apropriados para cada um dos seus processos em relação aos seus impactos sobre a conformidade com os requisitos do produto e sobre a eficácia do sistema de gestão da qualidade.

A administração municipal deve determinar formas eficientes para monitorar (e, quando aplicável, medir – ver 7.6) seus processos de prestação dos serviços, bem como outros processos do sistema de gestão da qualidade, tais como a análise crítica pela direção em diferentes níveis, auditoria interna, controle de documentos etc. Esse monitoramento e medição tem o propósito de determinar a extensão em que esses processos podem atingir os resultados planejados.

Nota: Exemplos de processos que devem ser monitorados:

- *processos públicos de aquisição;*
- *programas e projetos estratégicos, tais como os de conscientização do cliente-cidadão;*
- *desenvolvimento dos servidores.*

As medições de processos devem ser estabelecidas de forma que estejam relacionadas com as políticas e os objetivos definidos, e que seja tomado cuidado para que essas medições sejam executadas de modo pró-ativo.

Nota: Os indicadores de gestão mostrados no Sistema de “Verificação” apresentado no Anexo B podem ser úteis no estabelecimento de medições de processo.

O processo de monitoramento e medição deve ser registrado e usado para fornecer evidência de que os serviços alcançaram os objetivos planejados. Quando disponíveis, referenciais de excelência em processos devem ser considerados.

Quando os resultados planejados não são atingidos, a administração municipal deve adotar ações por meio de correções para retificar situações não-conformes e ações corretivas para melhoria dos processos para evitar repetição.

A administração municipal deve definir claramente os métodos usados para medir, analisar e atuar sobre a eficácia dos processos. Exemplos de métodos incluem análises comparativas, métodos estatísticos, variações sazonais ou cíclicas etc.

8.2.4 Medição e monitoramento de produto

A organização deve monitorar e medir as características do produto para verificar se os requisitos do produto foram atendidos. Isto deve ser realizado em estágios apropriados do processo de realização do produto, de acordo com as providências planejadas (ver 7.1). Evidência de conformidade com os critérios de aceitação deve ser mantida.

Registros devem indicar a(s) pessoa(s) autorizada(s) a liberar o produto para entrega ao cliente (ver 4.2.4).

A liberação do produto e a entrega do serviço ao cliente não devem prosseguir até que todas as providências planejadas (ver 7.1) tenham sido satisfatoriamente concluídas, a menos que aprovado de outra maneira por uma autoridade pertinente e, quando aplicável, pelo cliente.

A administração municipal deve estabelecer e usar métodos apropriados para monitorar e medir os serviços prestados para assegurar a conformidade com os requisitos especificados. Esses requisitos devem incluir quaisquer promessas, compromissos e declarações feitas aos clientes-cidadãos.

No monitoramento para assegurar a conformidade com os requisitos, a administração municipal deve estabelecer mecanismos específicos para os diversos serviços que ela presta, tais como verificações de processos, indicadores de conformidade, auditorias externas e medição do progresso de programas municipais.

Essas medições devem estar relacionadas com as políticas e objetivos definidos, bem como com quaisquer especificações e compromissos de serviço.

Deve haver cuidado para que tais medições sejam executadas de maneira pró-ativa.

Nota 1: Exemplos de medições eficientes incluem tempo de resposta; percentual de guias de impostos emitidas incorretamente; percentual da população abrangida por determinado processo, sucesso de projeto ou programa de governo.

Nota 2: Os indicadores de gestão mostrados no Sistema de "Verificação" apresentado no Anexo B podem ser úteis no estabelecimento de medições de processo.

Os resultados de monitoramento e medição devem ser usados para fornecer evidências de que os serviços atingiram os resultados requeridos. Quando disponíveis, deve ser considerado o uso de referenciais de excelência, tanto interna quanto externamente às atividades da administração municipal.

8.3 Controle de produto não-conforme

A organização deve assegurar que produtos que não estejam conformes com os requisitos do produto sejam identificados e controlados para evitar seu uso ou entrega não pretendidos. Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os controles e as responsabilidades e a autoridade relacionadas para lidar com produto não conforme.

Onde aplicável, a organização deve tratar os produtos não conformes por uma ou mais das seguintes formas:

- a) execução de ações para eliminar a não-conformidade detectada;
- b) autorização do seu uso, liberação ou aceitação sob concessão por uma autoridade pertinente e, onde aplicável, pelo cliente-cidadão;
- c) execução de ação para impedir o seu uso pretendido ou aplicação originais;
- d) execução de ação apropriada aos efeitos, ou efeitos potenciais, da não-conformidade quando o produto não conforme for identificado após entrega ou início do uso do produto.

Quando o produto não conforme for corrigido, este deve ser submetido à reavaliação para demonstrar a conformidade com os requisitos.

Devem ser mantidos registros sobre a natureza das não-conformidades e quaisquer ações subsequentes executadas, incluindo concessões obtidas (ver 4.2.4).

No contexto da administração municipal, uma não-conformidade nos serviços prestados significa que um ou mais requisitos não foram atendidos. Esses requisitos podem ter origem nas necessidades e expectativas dos clientes-cidadãos e nas leis e nos regulamentos, ou podem ser requisitos internos definidos pela própria administração municipal.

A administração municipal deve estabelecer um procedimento documentado indicando:

- mecanismos apropriados para detectar um serviço não-conforme;
- procedimento para identificação das causas dos serviços não-conformes;
- controles para prevenir a prestação de um serviço não-conforme; e
- ações apropriadas para evitar que serviços prestados não-conformes sejam repetidos.

A administração municipal deve definir a responsabilidade e autoridade para monitorar a efetiva implementação deste procedimento.

No caso de uma não-conformidade envolvendo o cliente-cidadão, a administração municipal deve providenciar:

- planos de contingência;
- utilização da experiência adquirida quanto às necessidades e expectativas dos clientes-cidadãos em outros programas de governo;
- desenvolvimento de planos e metas de melhoria para os anos fiscais seguintes; e
- estratégias apropriadas para a administração de conflitos.

8.4 Análise de dados

A organização deve determinar, coletar e analisar dados apropriados para demonstrar a adequação e eficácia do sistema de gestão da qualidade e para avaliar onde melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da qualidade pode ser feita. Isto deve incluir dados gerados como resultado do monitoramento e da medição e de outras fontes pertinentes.

A análise de dados deve fornecer informações relativas a

- a) satisfação de cliente (ver 8.2.1),
- b) conformidade com os requisitos do produto (ver 8.2.4),

c) características e tendências dos processos e produtos, incluindo oportunidades para ação preventiva (ver 8.2.3 e 8.2.4), e

d) fornecedores (ver 7.4).

A administração municipal deve coletar dados relevantes sobre o desempenho do sistema de gestão da qualidade e seus processos, bem como sobre os serviços prestados. Esses dados devem ser obtidos de sistemas de informação que já existem na administração municipal, ou de novos que sejam criados. Exemplos típicos incluem:

- dados de análise crítica pela direção em diversos níveis;
- informações recebidas de pessoal administrativo e do cliente-cidadão, individual ou coletivamente;
- análise crítica dos requisitos dos serviços;
- dados de desempenho de serviços;
- avaliações de fornecedores;
- pesquisa da satisfação de clientes-cidadãos e de outras partes interessadas;
- resultados de auditorias;
- monitoramento e medição no início, durante e no fim dos processos;
- identificação dos serviços;
- verificação e validação dos métodos usados para monitoramento e medição; e
- informações sobre bens e serviços não conforme.

Os dados coletados e as técnicas de análise devem ser consistentes com o propósito dos processos, e devem refletir o desempenho dos processos no alcance dos objetivos. Deve ser reconhecido que os processos de administração municipal muitas vezes têm características tanto quantitativas como qualitativas, e que alguns fatores que têm influência na eficácia da administração municipal estão fora do seu controle direto. Dados sobre alguns destes fatores, tais como orçamento alocado, fatores políticos, burocracia etc., devem ser considerados como parte da análise de dados e do processo de melhoria contínua.

Sempre que possível, a administração municipal deve analisar as informações e os dados coletados utilizando, mas não se limitando, a métodos numéricos e gráficos. Alguns exemplos típicos de técnicas de análise de dados incluem:

- fluxogramas de processos;
- histogramas;
- gráficos de correlação;
- gráficos de controle estatístico;
- diagramas de Pareto;
- diagramas de causa e efeito (“espinha-de-peixe”);
- análise de causas e efeitos de falha

Uma vez executada a análise de dados, ela deve ser usada para apoiar a melhoria contínua por meio da definição de ações preventivas e corretivas e registros, que devem ser mantidos de forma a assegurar a continuidade do sistema de medição e coleta de dados. As conclusões resultantes da análise de dados, avaliação de desempenho, análise da satisfação do cliente-cidadão e análise de tendências, podem ajudar a controlar um processo eficaz, que deve se tornar uma parte integral do sistema de gestão da qualidade.

8.5 Melhorias

8.5.1 Melhoria contínua

A organização deve continuamente melhorar a eficácia do sistema de gestão da qualidade por meio do uso da política da qualidade, objetivos da qualidade, resultados de auditorias, análise de dados, ações corretivas e preventivas e análise crítica pela direção.

A administração municipal deve melhorar continuamente a eficácia de seu sistema de gestão da qualidade. Isso significa melhorar continuamente a habilidade da administração municipal de prestar consistentemente serviços conformes. Isso implica, usualmente, uma melhoria sistemática por meio de envolvimento de todos os servidores para identificar a necessidade de mudança e estabelecer projetos de melhoria dentro do seu escopo de atividade. Nos casos em que houver mudanças de responsabilidade e autoridade, os processos de melhoria devem considerar as iniciativas e decisões anteriores, de forma a garantir a continuidade, eficácia e eficiência dos serviços prestados.

Métodos usados para identificar melhorias potenciais podem ser baseados no uso tradicional de procedimentos de melhoria da qualidade, como por exemplo:

- *avaliações internas do entendimento da política da qualidade pelos servidores e do desempenho no alcance dos objetivos da qualidade;*
- *resultados de desempenho de processos;*
- *informações de entrada dos clientes-cidadãos e de outras partes interessadas, tais como empresas, governo e sociedade;*
- *análise de interações com outras administrações municipais ou quaisquer outros níveis de governo.*

O processo de melhoria contínua deve considerar quaisquer reclamações recebidas de clientes-cidadãos, os resultados das auditorias do sistema de gestão da qualidade e os critérios de aceitação dos resultados. Deve também ser considerada a disponibilidade de recursos requeridos para que as melhorias sejam efetivadas (ver 6).

8.5.2 Ação corretiva

A organização deve executar ações para eliminar as causas de não-conformidades, de forma a evitar sua repetição. As ações corretivas devem ser apropriadas aos efeitos das não-conformidades detectadas.

Um procedimento documentado deve ser estabelecido definindo os requisitos para

- a) análise crítica de não-conformidades (incluindo reclamações de clientes),
- b) determinação das causas de não-conformidades,
- c) avaliação da necessidade de ações para assegurar que não-conformidades não ocorram novamente,
- d) determinação e implementação de ações necessárias,
- e) registro dos resultados de ações executadas (ver 4.2.4), e
- f) análise crítica da eficácia da ação corretiva executada.

A administração municipal deve ter um procedimento escrito para o controle de ação corretiva (inclusive a análise das causas principais) para garantir sua eficácia e evitar a recorrência. Essas causas devem ser claramente identificadas antes do início da ação corretiva.

As ações corretivas devem ser aplicadas para reduzir ou eliminar as causas de não-conformidades.

Exemplos incluem:

- *serviços não-conformes;*
- *objetivos não cumpridos;*
- *desvios de programas e planos da administração municipal;*
- *resultados inaceitáveis da análise crítica, verificação, validação e modificação de projeto e desenvolvimento dos serviços da administração municipal;*
- *indicadores de mau desempenho;*
- *reclamações dos clientes-cidadãos e de outras partes interessadas identificadas;*
- *resultados insatisfatórios de auditorias; e*
- *não-conformidades identificadas no monitoramento e medição de processos e serviços da administração municipal.*

A extensão das ações corretivas deve considerar os riscos potenciais associados com a recorrência da não-conformidade. As ações corretivas devem ser documentadas, registradas e eficientemente comunicadas para assegurar sua efetiva implementação.

8.5.3 Ação preventiva

A organização deve definir ações para eliminar as causas de não-conformidades potenciais, de forma a evitar sua ocorrência. As ações preventivas devem ser apropriadas aos efeitos dos problemas potenciais.

Um procedimento documentado deve ser estabelecido definindo os requisitos para

- a) *determinação de não-conformidades potenciais e de suas causas,*
- b) *avaliação da necessidade de ações para evitar a ocorrência de não-conformidades,*
- c) *determinação e implementação de ações necessárias,*
- d) *registros de resultados de ações executadas (ver 4.2.4), e*
- e) *análise crítica da eficácia da ação preventiva executada.*

A administração municipal deve possuir um procedimento escrito para o controle de ações preventivas. Essas são ações que usualmente resultam da identificação, análise de causas e riscos associados a não-conformidades potenciais que ainda não ocorreram (mas possíveis de virem a ocorrer – exemplo: calamidades tais como enchentes, desbarrancamento em locais de moradias). Ações preventivas podem levar a melhorias contínuas do sistema de gestão da qualidade e dos processos da administração municipal.

Dados típicos de entrada podem incluir:

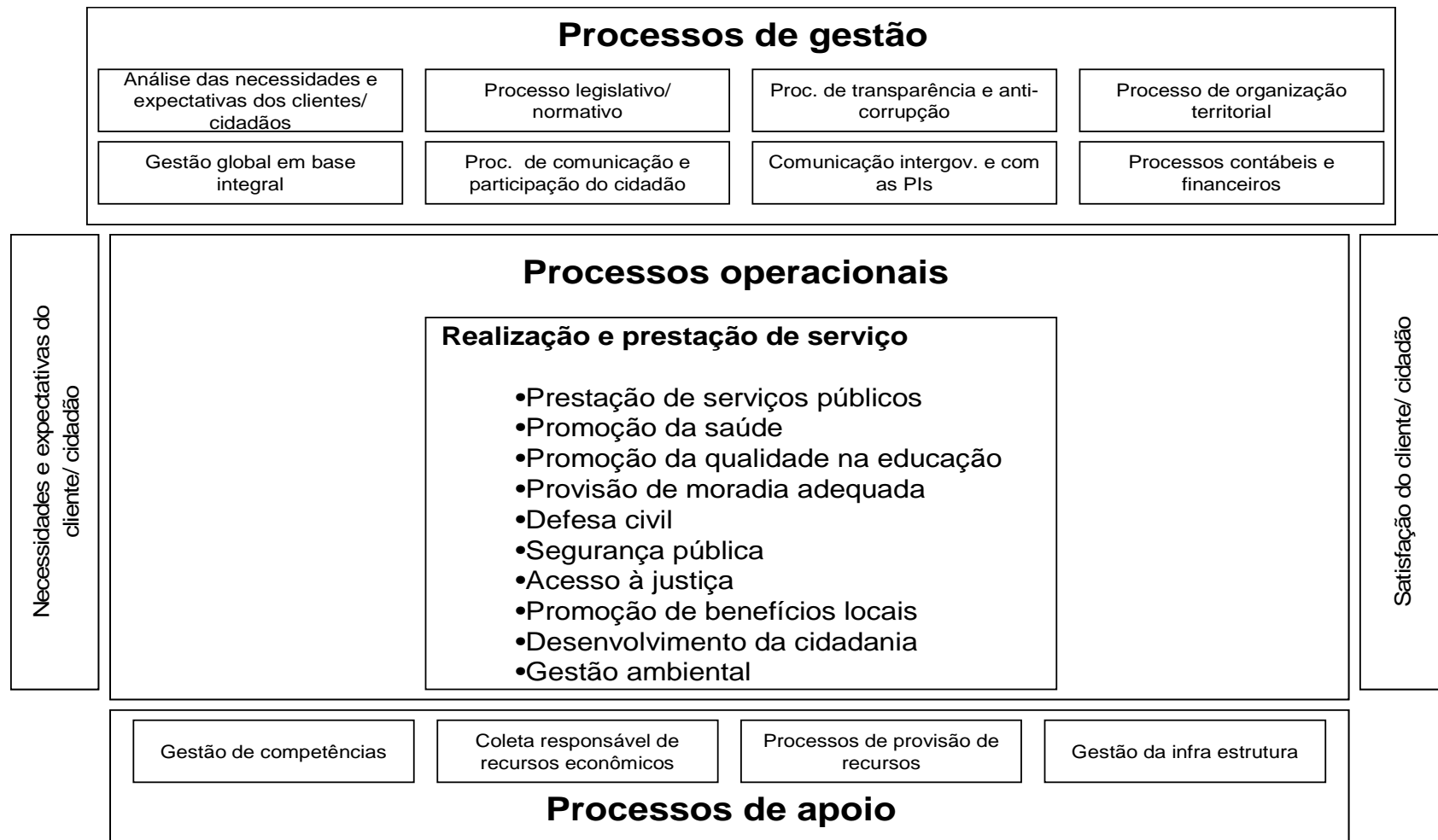
- *análise de dados (ver 8.4), inclusive análise de tendências;*
- *indicadores de desempenho administrativo de servidores; alcance dos objetivos da qualidade;*
- *análise da disponibilidade de recursos para o alcance dos objetivos da qualidade;*
- *pesquisas de satisfação do cliente-cidadão e de outras partes interessadas; interações (inclusive comparação com referenciais de excelência) com outras administrações municipais; e*
- *resultados de auditorias e análises críticas pela direção em diferentes níveis.*

As ações decorrentes do processo de ações preventivas devem ser documentadas, e os servidores nas áreas organizacionais pertinentes informadas.

As lições aprendidas em decorrência do processo de ações preventivas devem ser analisadas criticamente, e as funções e níveis relevantes em toda a administração municipal informados.

Anexo A

Processos típicos para a gestão da qualidade das administrações municipais



Sistema de Auto-Avaliação para Administração Municipal Eficiente

O Sistema de Auto-Avaliação é uma metodologia para executar uma avaliação/ diagnóstico de administrações municipais, de forma a avaliar as suas condições operacionais globais, melhorar suas estruturas administrativas e implementar ações para melhorar seus serviços aos seus clientes-cidadãos.

O propósito do Sistema de Auto-Avaliação é assistir à Alta Direção da administração municipal na definição dos elementos necessários para suas atividades, proporcionando melhorias dos serviços aos clientes-cidadãos de uma maneira eficiente e transparente.

O Sistema de Auto-Avaliação considera uma estrutura baseada em 39 aspectos de gestão mais relevantes, distribuídos nas quatro categorias principais. Os mesmos são considerados para definir serviços que uma administração municipal deve prestar de forma eficiente seus serviços aos clientes-cidadãos. As quatro categorias são:

- 1) Desenvolvimento Institucional*
- 2) Desenvolvimento Econômico Sustentável*
- 3) Desenvolvimento para a Inclusão Social*
- 4) Desenvolvimento Ambiental Sustentável*

Deve ser observado, entretanto, que administrações municipais podem variar significativamente em seu escopo e deveres. Como tal, este modelo pode ser analisado criticamente e modificado para atender à situação específica governamental.

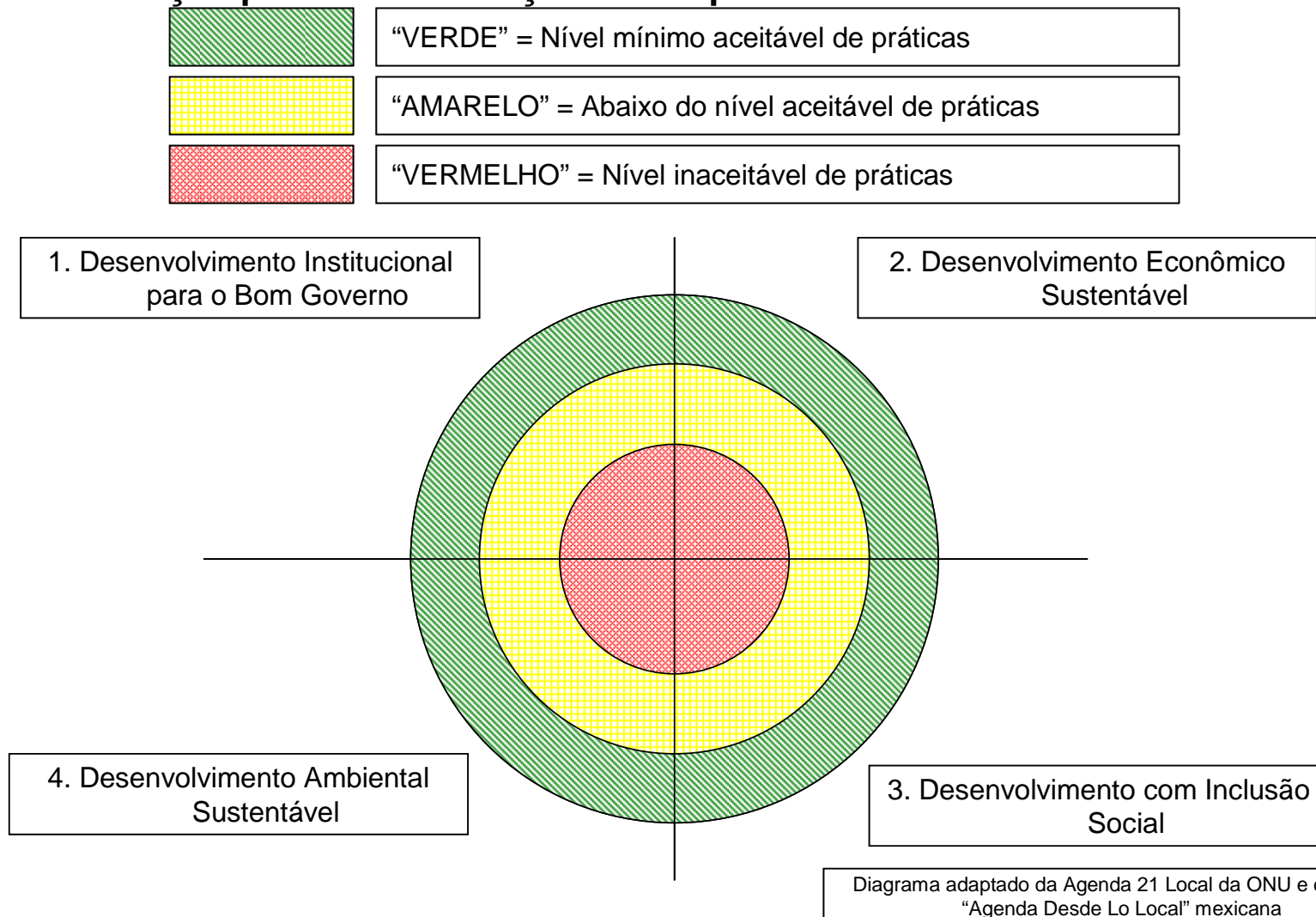
A auto-avaliação permite à Alta Direção da administração municipal, de uma forma responsável e voluntária, identificar o nível de seu desempenho para cada um dos aspectos relevantes.

Os níveis usados são “vermelho”, “amarelo” e “verde”. “Vermelho” representa um desempenho inaceitável que nenhuma administração municipal deve ter para ser considerada “eficiente”; “amarelo” significa que a administração municipal empreendeu alguns esforços para implementar melhorias em sua gestão; “verde” indica que existem condições mínimas aceitáveis, a partir das quais a administração municipal opera de forma considerada “eficiente”.

Sugere-se que esta avaliação seja realizada individualmente pela Alta Direção durante uma sessão de trabalho conjunta. Ao final, os resultados podem ser comparados com o status geral de desempenho da administração municipal. Uma vez concluído o exercício, a Alta Direção deve definir um plano de ação para fortalecer os pontos fracos e iniciar programas considerando suas responsabilidades e obrigações perante seus clientes-cidadãos.

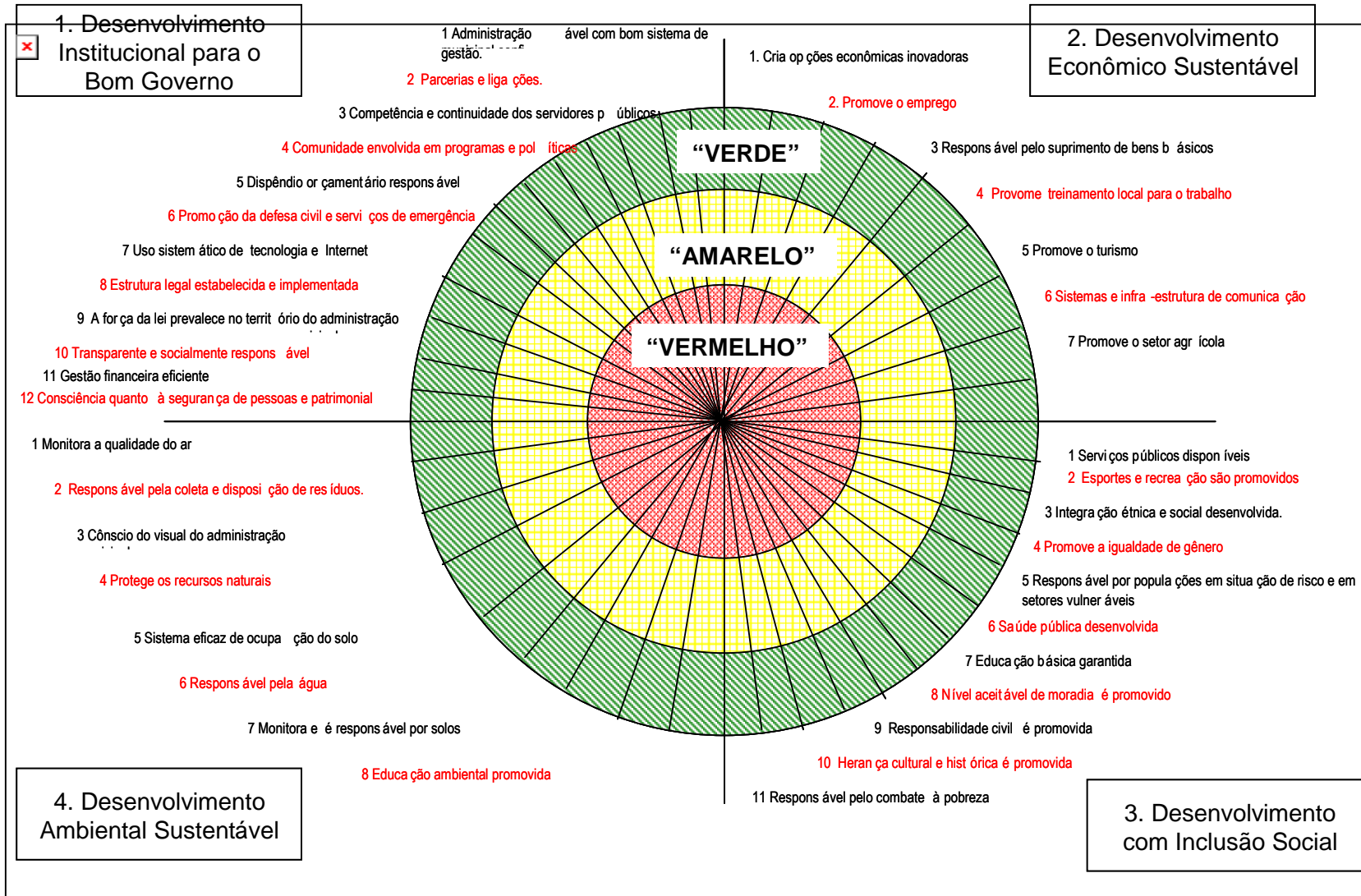
A ferramenta é apresentada a seguir, incluindo a definição dos níveis dos 39 aspectos.

Sistema de verificação para Administração Municipal Eficiente



NOTA PARA GT: corrigir conforme ASPECTOS das 4 tabelas seguintes

Sistema de Auto-Avaliação para Administração Municipal Eficiente



Sistema de Auto-Avaliação para Administração Municipal Eficiente

Níveis de Desenvolvimento Institucional para bom governo (1)

Aspectos	Vermelho	Amarelo	Verde
1 Sistema de gestão.	Não há política nem objetivos, nem mecanismos para planejamento, programação, controle e avaliação da administração municipal.	Há planos e programas, mas eles não são submetidos a controle e avaliação sistemáticos.	A administração é baseada em política, objetivos, manuais e procedimentos de gestão completos, com metas definidas e monitoradas.
2 Parcerias e ligações com outros níveis de governo ou outras administrações municipais e ONGs.	Não tem sido desenvolvida nenhuma atividade com outros níveis de governo e/ou outras administrações municipais para tratar de assuntos de mútuo interesse.	Existem algumas atividades isoladas de cooperação com outros níveis de governo ou com outras administrações municipais.	Há estratégias de cooperação com outros níveis de governo ou outras administrações municipais, que geraram um impacto regional.
3 Competência dos servidores públicos admitidos.	Não há critérios profissionais para o recrutamento de pessoal.	Os servidores e o pessoal contratado pela administração municipal devem atender a um perfil de cargo/ função.	A administração municipal possui regulamentos especificando os perfis de cargo/ função e realiza concursos para a admissão de servidores baseados no mérito.
4 Envolvimento do cliente-cidadão em programas e políticas	A administração municipal não dispõe de mecanismos para a participação do cidadão.	A administração municipal dispõe de regulamentos que regem a participação do cidadão.	A administração municipal possui mecanismos para participação representativa do cidadão.
5 Atualização de dados cadastrais para arrecadação de impostos e taxas	Não existem sistemas de coletas de impostos e de registro imobiliário.	O cadastro imobiliário não está atualizado, e a coleta de taxas, impostos e de outras fontes de arrecadação existente não é abrangente.	Existe um sistema atualizado de registro imobiliário e de outras fontes de recursos, com valores unitários atualizados.
6 Promoção da defesa civil e de serviços de emergência	A administração municipal não incluiu a defesa civil em sua agenda.	A administração municipal incluiu este assunto em sua agenda e está executando algumas atividades nessa área.	A administração municipal possui um mapa de risco e promove periodicamente inspeções e atividades preventivas.
7 Uso sistemático de tecnologia e Internet	A administração municipal não usa computadores na execução de seus trabalhos.	Não há computadores suficientes, e a maior parte de servidores não é treinada nessa área.	A administração municipal possui intranet, e o cidadão têm acesso a <i>site</i> na Internet; a maior parte dos serviços está informatizada.
8 Estrutura legal estabelecida e implementada e coordenação dos Poderes	A estrutura legal não está estabelecida. Não há programas entre os três Poderes para a obtenção de resultados	A estrutura legal não está plenamente implementada. Há programas entre os Poderes para solucionar as atividades de interesse do cidadão ou de seus grupos.	Estrutura legal estabelecida. Há programas entre os três Poderes e outros parceiros com resultados significativos e documentados .
9 Acesso à justiça	Não existe acesso, por exemplo, a juiz de paz e a tribunais cíveis ou criminais.	Os habitantes devem viajar longas distâncias para ter acesso aos mecanismos de promoção da justiça.	Os habitantes têm acesso fácil e rápido aos mecanismos de promoção da justiça.
10 Transparência na aplicação dos recursos públicos	Nenhuma informação é fornecida aos clientes-cidadãos a respeito da gestão dos recursos orçamentários.	Existe uma secretaria municipal de fazenda, e são publicados relatórios de receita e despesa.	Os clientes-cidadãos são informados sobre programas orçados e como é gasto o dinheiro público, inclusive via Internet.
11 Gestão financeira eficiente	Quase completamente dependente de recursos federais e estaduais para financiar programas municipais, com gestão financeira ineficiente.	Dependente em larga escala de recursos federais e estaduais para o financiamento da administração municipal, porém com gestão financeira eficiente.	Em parte autônomo no financiamento das atividades da administração municipal, com gestão financeira eficiente.
12 Consciência quanto à segurança de pessoas e patrimonial	Não há ação ou programa para prevenir e punir o crime.	O cidadão percebe que as autoridades estão fazendo esforços, mas existem poucos resultados efetivos.	As autoridades dispõem de recursos e estão adotando ações para prevenir os crimes com resultados efetivos.

Níveis de Desenvolvimento Econômico Sustentável (2)

Aspectos	Vermelho	Amarelo	Verde
1. Criação de opções econômicas inovadoras	Mantém um foco nas atividades econômicas existentes. Não há programas para explorar opções econômicas.	Algumas atividades potenciais foram identificadas, porém não foram desenvolvidas.	Há programas produzindo resultados documentados significativos quanto à criação de opções econômicas.
2. Promoção do emprego	O potencial de trabalho produtivo é desconhecido. Não há nenhum programa promovendo/ expandindo o emprego produtivo.	Existem algumas atividades para promover o potencial produtivo principal.	Existem programas com resultados significativos e documentados de criação de trabalho produtivo.
3 Suprimento de bens básicos	Não há suprimento de bens básicos para atender às necessidades das comunidades.	Existe um suprimento irregular de bens básicos para as comunidades.	Existe suprimento suficiente para atender às necessidades básicas das comunidades.
4 Promoção de treinamento local para o trabalho	Não há programa de treinamento ou mão de obra qualificada.	Há programas de treinamento, mas eles não são suficientes para atender à demanda.	Há programas contínuos de treinamento para emprego local, com resultados significativos e documentados.
5 Promoção do turismo (se aplicável)	Atrações turísticas e seu potencial não foram identificados.	Algumas atrações turísticas foram identificadas, e existem estratégias para desenvolver o setor.	Existe um diagnóstico integral e programas e agências responsáveis, produzindo resultados significativos e documentados para desenvolver o potencial deste setor.
6 Sistemas e infraestrutura de comunicação	Não existe comunicação entre as comunidades e a sede do município, e o município não tem estradas ligando-o com outras regiões.	Algumas das comunidades têm estrada ou meios de comunicação, e o município tem acesso a um centro urbano de porte médio.	O município possui comunicação interna entre suas comunidades e estradas ligando-o a outras regiões.
7 Promoção do setor agrícola	Não existe diagnóstico dos recursos e do potencial do setor agrícola, nem associação de produtores.	Existe um diagnóstico parcial dos produtores e do potencial, mas não existem estratégias para desenvolver o setor.	Existem programas com resultados significativos e documentados, e agências responsáveis pelo desenvolvimento do setor.
8 Promoção da indústria, do comércio e dos serviços.	Não existem diagnósticos dos setores.	Existe um diagnóstico parcial, mas isso não é suficiente para definir estratégias para o desenvolvimento dos setores.	Existem programas com resultados significativos e documentados, e agências responsáveis pelo desenvolvimento dos setores e novas empresas.

Níveis de Desenvolvimento de inclusão social (3)

Aspectos	Vermelho	Amarelo	Verde
1 Disponibilidade de serviços públicos	A maior parte das habitações não possui serviços públicos básicos.	A maioria das habitações possui serviços públicos básicos, porém eles são insuficientes.	Quase todas as comunidades e habitações dispõem de serviços básicos, que operam contínua e permanentemente e são de boa qualidade.
2 Promoção de esportes e recreação	Não existem programas para promover recreação e esporte.	Existe uma infra-estrutura recreacional e de esporte, mas ela não está em boas condições. Existem atividades isoladas para desenvolvê-la.	A infra-estrutura de esporte e recreacional é mantida. O governo tem programas para promover o esporte e a recreação, com resultados significativos e documentados.
3 Promoção da integração étnica e social	Não existem ações para incorporar grupos tradicionalmente excluídos no processo público de tomada de decisão.	A administração municipal organiza ocasionalmente fóruns de consulta e estabelece comitês num esforço para incluir esses grupos.	Existe um espaço permanente onde clientes-cidadãos de todos os grupos étnicos e sociais podem participar das decisões de governo.
4 Promove a igualdade de gênero	Existe discriminação contra as mulheres no município, em atividades econômicas, políticas e sociais.	Foram adotadas ações isoladas para promover a igualdade de gênero.	O administração municipal possui programas para promover a igualdade de gênero que está produzindo resultados significativos e documentados, e existe uma agência responsável por esta área.
5 Responsabilidade por populações em situação de risco e em setores vulneráveis.	A administração municipal não possui programas de serviços voltados para a população vulnerável em situação de risco.	Existem algumas atividades para atender à população vulnerável em situação de risco.	A administração municipal possui instituições e programas produzindo resultados significativos e documentados para fornecer serviços sociais a grupos vulneráveis em situação de risco
6 Promoção da saúde pública	Não existe acesso aos serviços básicos de saúde.	Os habitantes devem se deslocar por longas distâncias para ter acesso aos serviços básicos de saúde.	Os habitantes têm acesso fácil aos serviços básicos de saúde de qualidade.
7 Garantia da educação básica	A cobertura educacional é insuficiente. A matrícula nas escolas é baixa, e os índices de evasão escolar são altos.	Existem escolas em número suficiente, mas a qualidade da educação é deficiente.	O número de escolas é suficiente, e o administração municipal promove melhorias da qualidade.
8 Promoção de nível aceitável de moradia	O número de habitantes com moradia digna não é conhecido, e a maioria das moradias está em más condições.	Menos que 50% dos habitantes possuem moradia digna. Existe um programa local para cuidar deste problema.	A maioria dos habitantes possui moradia digna, e existem programas para tratar do problema, produzindo resultados significativos e documentados.
9 Promoção da responsabilidade civil	Não existem atividades para promover valores democráticos e o conhecimento das instituições.	Existem algumas atividades para aumentar a conscientização do cidadão e promover o espírito comunitário, mas não há instituição responsável.	Existem atividades regulares para promover a conscientização do cidadão e o espírito comunitário. Existem programas permanentes e uma instituição responsável por promovê-los.
10 Promoção da herança cultural e histórica	Não existem atividades para promover e preservar a herança cultural e histórica.	Existe uma infra-estrutura, porém em más condições. Não há programas de promoção e preservação.	A infra-estrutura cultural é mantida. O governo possui programas para promover a herança cultural, com resultados significativos e documentados.
11 Combate à pobreza	A administração municipal não possui programas para combater a pobreza, nem está ligado a instituições públicas ou privadas envolvidas neste esforço.	Existem atividades isoladas para combater a pobreza, mas elas não estão ligadas às atividades da administração municipal. A administração local não possui um programa anti-pobreza.	Possui programas com resultados documentados, e ligações e projetos com outras instituições públicas e privadas.

Níveis de Desenvolvimento Ambiental Sustentável (4)

Aspectos	Vermelho	Amarelo	Verde
1 Monitoramento da qualidade do ar	Não existe autoridade da administração municipal exercendo qualquer controle das atividades que poluem o ar, tais como queima de pastagem e de resíduos de materiais.	Existe um mecanismo para prevenir a queima de pastagem e de resíduos de materiais, e uma análise dos resultados informados pelas organizações sobre suas emissões poluentes.	Existem regulamentos e programas para inspeções móveis e fixas de emissões poluentes.
2 Coleta e disposição de resíduos.	Não existe serviço de coleta de resíduos, e as áreas de disposição são expostas aos elementos.	Existem algumas rotas de coleta de resíduos. A disposição de resíduo é controlada (a entrada de materiais/ resíduo é controlada e existe vigilância).	Existe um sistema de coleta de resíduos cobrindo a maior parte do município. Existe um aterro sanitário com proteção para o ar e para o lençol freático.
3 Aspecto visual do município	Não existem atividades para cuidar do aspecto visual das áreas do município.	Existem atividades periódicas para melhorar a estética das áreas do município.	Existem programas para melhorar o aspecto visual das áreas do município, com resultados significativos e documentados, inclusive uma rubrica orçamentária.
4 Proteção dos recursos naturais	Não existe inventário dos recursos naturais, nem quaisquer atividades de proteção.	Existe um diagnóstico documentado e atualizado sobre os recursos naturais.	Existe um programa para conservação e uso dos recursos naturais, com resultados significativos e com pessoal responsável por implementá-lo.
5 Ocupação do solo	O município está crescendo sem quaisquer regulamentos ou planejamento urbano.	Existe um plano de ocupação do solo inoperante, obsoleto ou não aprovado.	Existe um plano de ocupação do solo, acessível e atualizado, e as autoridades municipais supervisionam a sua implementação.
6 Recursos hídricos	As fontes de suprimento de água não são protegidas, não existem previsões de consumo e suprimento e águas servidas são descarregadas sem tratamento e controle.	A única proteção existente se refere à contaminação de suprimento de água. Águas servidas são coletadas e descarregadas em um ponto.	Existem programas para a conservação e manutenção das fontes de suprimento de água, tanto subterrâneas quanto superficiais, e a maior parte das águas servidas é tratada. Existem também regulamentos e um órgão responsável pela água financeiramente saudável, autorizado pela administração municipal.
7 Monitoramento do uso do solo	Não existe diagnóstico para os problemas de erosão, perdas da cobertura vegetal e acidificação do solo.	Existe um diagnóstico documentado executado ao menos a cada três anos. Existem atividades periódicas de controle da erosão, de derrubada de florestas e do uso de fertilizantes nocivos ao solo.	Existem programas com resultados significativos e documentados para controle da erosão, conservação, recuperação do solo e reflorestamento.
8 Promoção da educação ambiental	Não existe nenhum programa de educação ambiental.	Somente poucos programas comunitários de educação ambiental foram realizados em áreas específicas da administração municipal (por ex. limpeza de bacias fluviais com participação comunitária, Dia Mundial do Meio Ambiente).	Existe um programa de educação ambiental em andamento nas escolas e na comunidade, incluindo atividades que contribuem para a melhoria e conservação do ambiente.

ANEXO C

MODELO DE ATA DE REUNIÃO DE ANÁLISE CRÍTICA DE DESEMPENHO

(Informativo)

PREFEITURA MUNICIPAL DE _____
ATA DE REUNIÃO DE ANÁLISE CRÍTICA DE DESEMPENHO DE dd/mm/aaaa

ACOMPANHAMENTO DAS DECISÕES DA REUNIÃO ANTERIOR (Saúde):

- Recepcionista do ambulatório 3 retreinada
- Contratado mais um pediatra para o ambulatório 2
- Será realizada licitação para pintura do ambulatório 1 (será acompanhada por

AGENDA DA REUNIÃO

- Análise dos resultados da pesquisa de satisfação dos usuários dos ambulatórios (apresentação pelo Vice-Prefeito)
- Noticiário sobre falta de vacinas (Ass. de Imprensa)
- Reclamações de fornecedores sobre atraso no pagamento (Financeiro)
- Debate na Câmara de Vereadores sobre precariedade do atendimento em Piedade

DISCUSSÃO E DECISÕES

- Os graus mais baixos de satisfação dos usuários se referem à falta de estacionamento e de linhas de ônibus que passem por diversos ambulatórios ou tenham paradas nas proximidades: Sec. de Transportes se reunirá com empresas para alterar itinerários e pontos de parada. Secs. de Saúde e Obras analisarão possibilidade de criar áreas de estacionamento
- Sec. Saúde: providenciar reposição de estoque de vacinas junto à Sec. Saúde do Estado; Ass. Imprensa: convocar jornalistas e prestar esclarecimentos
- Compras: discutir com fornecedores cronograma de pagamento, solicitando reforço de verba à Sec. Fazenda
- Sec. Saúde: reunir-se com Vereadores e equacionar a instalação de posto de saúde em Piedade

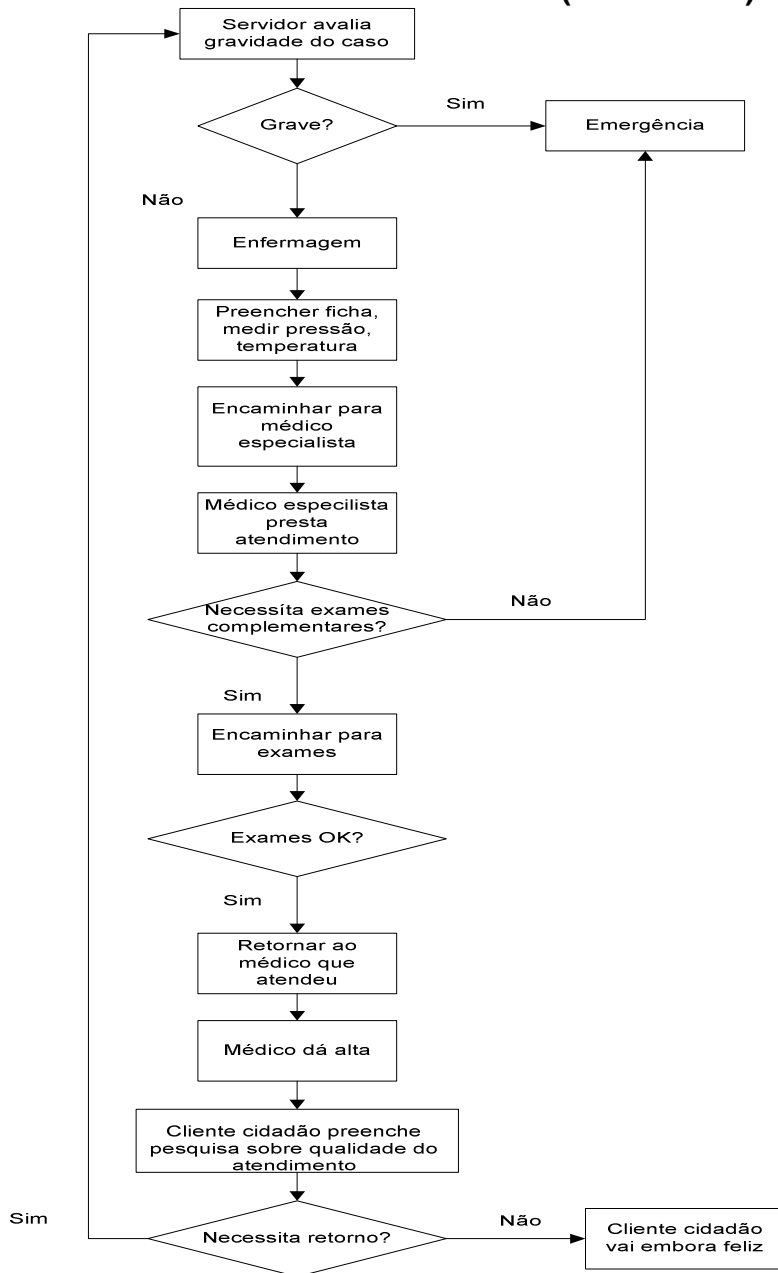
PRÓXIMA REUNIÃO: 20/1/2011

- Acompanhamento das decisões desta reunião e de pendências das anteriores
- Exposição pela Sec. Educação sobre baixo aproveitamento escolar e propostas
- Redução do consumo de água e energia nos órgãos municipais: criação de CICE
- Medidas preventivas de combate à epidemia de dengue (Sec. Saúde)
- Precariedade da manutenção da frota da Prefeitura: proposta do Sec. Administração

ANEXO D

EXEMPLO DE PROCEDIMENTO DE SERVIÇO MUNICIPAL (TIPO FLUXOGRAMA)

(Informativo)



ANEXO E

CONTEÚDO TÍPICO DE CARTA DE SERVIÇOS DO CIDADÃO

(Informativo)

1. Saudação do Prefeito, enfatizando o empenho da Prefeitura em prestar bons serviços ao cliente-cidadão.
2. O que é e para que serve a Carta de Serviços do Cidadão; os compromissos da Prefeitura
3. Alguns números: população do município; número de servidores e contratados municipais; estatística dos principais serviços
4. Emergências: telefones
5. Estrutura organizacional da Prefeitura
6. Lista de serviços municipais, presenciais e virtuais, com localização do órgão responsável, telefone, *e-mail*, horário de funcionamento, como chegar lá etc.
7. Gestão participativa: como o cliente-cidadão pode apresentar sugestões, elogios e reclamações; a importância da participação de todos para a melhoria dos serviços municipais
8. A Prefeitura na Internet: informações e serviços disponíveis; transparência da administração municipal
9. Como a Prefeitura mede a qualidade dos seus serviços: métodos usados; indicadores de desempenho

Nota: A Carta pode ter a forma de um folheto ilustrado, e deve ser amplamente divulgada utilizando as mais diversas formas de comunicação.

ANEXO F

EXEMPLO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE CIDADÃO

(Informativo)

[este exemplo se refere a um ambulatório,
podendo ser adaptado para qualquer setor da Prefeitura]

PREFEITURA MUNICIPAL DE _____ AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE-CIDADÃO

Prezado Cliente-Cidadão

A Prefeitura deseja aprimorar continuamente seus serviços, ouvindo os clientes-cidadãos. Para isso, precisa avaliar o seu grau de satisfação com os serviços municipais. Solicitamos, pois, preencher o questionário a seguir.

Cordialmente,

Prefeito

ONDE V. FOI ATENDIDO? _____

QUAL O SERVIÇO PRESTADO? _____

SE SOUBER, QUEM LHE ATENDEU?

SETOR _____

SE VOCÊ QUIZER RECEBER UMA RESPOSTA, PREENCHA:

ENDEREÇO _____

TEL. _____ E-MAIL _____

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO

Assinale até que ponto V. está muito insatisfeito (1) ou muito satisfeito (10) sobre cada tópico a seguir. Assinale NO (não observado) se Você não tem condições de opinar.

SUA SATISFAÇÃO COM ...

	⊗					⊖					⊕	NO
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Tempo para ser atendido na recepção												
Eficiência do atendimento na recepção												
Ordem e limpeza das instalações												
Conforto da sala de espera												
Banheiros												
Bebedouros												
Atendimento pela enfermagem												
Atendimento pelo médico												
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>ACRESCENTAR OUTRAS PERGUNTAS</p> </div>												
Satisfação geral												

V. costuma ir a outros ambulatórios da nossa e de outras prefeituras? Compare este ambulatório com outros que Você conhece? Pior, igual ou melhor? Por que? _____

V. recomendaria este ambulatório para amigos ou familiares? Por que? _____

Algum outro comentário, crítica ou sugestão?

ANEXO G

(Informativo)

EXEMPLOS DE INDICADORES DE DESEMPENHO DA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL

- Satisfação do cliente-cidadão (por cada serviço, em cada atendimento e global)
- Número de reclamações (por cada serviço e total)
- Inadimplência no pagamento de impostos e taxas (% por tipo de tributo, bairro etc.)
- % de erros na emissão de guias de impostos
- % de imóveis ou da população atendidos por rede de água, esgoto (tratado e não tratado), eletrificação rural etc.
- % dos clientes-cidadãos em idade escolar atendido pela rede pública municipal
- Índice de repetência escolar
- Cumprimento do orçamento
- % de servidores com nível escolar fundamental, médio e superior
- Número de acessos ao *site* do Município
- Disponibilidade dos sistemas informatizados (%)
- Número de serviços disponíveis via Internet
- Número de participantes em eventos promovidos pelo município (por evento, assunto e total)
- Número de acidentes de trânsito, de vítimas fatais e não fatais de enchentes, de desabamentos e outras catástrofes por ano
- Valor em R\$ dos danos ao patrimônio público por vandalismo
- % de extensão em km de logradouros públicos pavimentados
- % de compras realizadas por pregão eletrônico
- Número de ocorrências ambientais
- Tempo médio de espera para atendimento em guichês, para despacho em requerimentos etc., ou % de atendimentos realizados dentro da meta
- % de metas planejadas efetivamente cumpridas
- % de sugestões de clientes cidadãos e de servidores municipais implementadas
- % de notícias favoráveis publicadas pelos meios de comunicação/ total.

NOTA: Os indicadores de desempenho devem ser utilizados em diferentes níveis organizacionais da administração municipal. Eles devem ser de fácil obtenção, ter método de cálculo padronizado, ser relevantes para avaliar a qualidade dos serviços municipais, e adequados para avaliar tendências ao longo do tempo (anualmente, por exemplo).

Para avaliação do desempenho podem também ser utilizadas informações qualitativas, como por exemplo simpatia e interesse por parte do servidor na solução das dúvidas dos clientes-cidadãos, impressão da população quanto à qualidade dos veículos de transporte público etc. (embora essas informações possam ser quantificadas por meio de pesquisa).

ANEXO H

BIBLIOGRAFIA

ABNT NBR ISO 9000 - Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário

ABNT NBR ISO 9001 Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos

ABNT NBR ISO 9004 - Sistemas de Gestão da Qualidade – Gestão para o Sucesso Sustentável de uma Organização – uma Abordagem da Gestão da Qualidade

ABNT NBR ISO 10002 - Gestão da Qualidade – Satisfação de clientes – Diretrizes para o tratamento de reclamações nas organizações

ISO TS 10004 Quality Management - Customer satisfaction - Monitoring and measuring of customer satisfaction (futura ABNT NBR ISO TS 10004 - Gestão da Qualidade – Satisfação de clientes – Monitoramento e medição da satisfação do cliente)

ABNT NBR ISO 19011 Diretrizes para auditorias de sistema de gestão da qualidade e/ou ambiental.

ABNT NBR 14001 - Sistemas da gestão ambiental - Requisitos com orientações para uso

ABNT NBR 16001 Responsabilidade social - Sistema da gestão - Requisitos

OHSAS 18001– Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho