



## Sistemas de gestão da qualidade — Diretrizes para a aplicação da ABNT NBR ISO 9001 em prefeituras

### APRESENTAÇÃO

1) Este Projeto de Revisão foi elaborado pela Comissão de Estudo de Documentos Auxiliares (CE-025:000.005) do Comitê Brasileiro da Qualidade (ABNT/CB-025), nas reuniões de:

16.07.2021		
------------	--	--

- a) é previsto para cancelar e substituir a ABNT NBR ISO 18091:2014, quando aprovado, sendo que, nesse ínterim, a referida norma continua em vigor;
- b) é previsto para ser idêntico à ISO 18091:2019, que foi elaborada pelo *Technical Committee Quality management and quality assurance* (ISO/TC 176);
- c) não tem valor normativo.

2) Aqueles que tiverem conhecimento de qualquer direito de patente devem apresentar esta informação em seus comentários, com documentação comprobatória.

3) Analista ABNT – Flávio Amaral.



## Sistemas de gestão da qualidade — Diretrizes para a aplicação da ABNT NBR ISO 9001 em prefeituras

*Quality management systems — Guidelines for the application of ABNT NBR ISO 9001 in local government*

### Prefácio Nacional

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é o Foro Nacional de Normalização. As Normas Brasileiras, cujo conteúdo é de responsabilidade dos Comitês Brasileiros (ABNT/CB), dos Organismos de Normalização Setorial (ABNT/ONS) e das Comissões de Estudo Especiais (ABNT/CEE), são elaboradas por Comissões de Estudo (CE), formadas pelas partes interessadas no tema objeto da normalização.

Os Documentos Técnicos internacionais adotados são elaborados conforme as regras da ABNT Diretiva 3.

A ABNT chama a atenção para que, apesar de ter sido solicitada manifestação sobre eventuais direitos de patentes durante a Consulta Nacional, estes podem ocorrer e devem ser comunicados à ABNT a qualquer momento (Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996).

Os Documentos Técnicos ABNT, assim como as Normas Internacionais (ISO e IEC), são voluntários e não incluem requisitos contratuais, legais ou estatutários. Os Documentos Técnicos ABNT não substituem Leis, Decretos ou Regulamentos, aos quais os usuários devem atender, tendo precedência sobre qualquer Documento Técnico ABNT.

Ressalta-se que os Documentos Técnicos ABNT podem ser objeto de citação em Regulamentos Técnicos. Nestes casos, os órgãos responsáveis pelos Regulamentos Técnicos podem determinar as datas para exigência dos requisitos de quaisquer Documentos Técnicos ABNT.

A ABNT NBR ISO 18091 foi elaborada no Comitê Brasileiro da Qualidade (ABNT/CB-025), pela Comissão de Estudo de Documentos Auxiliares (CE-025:000.005). O Projeto de Revisão circulou em Consulta Nacional conforme Edital nº XX, de XX.XX.XXXX a XX.XX.XXXX.

A ABNT NBR ISO 18091 é uma adoção idêntica, em conteúdo técnico, estrutura e redação, à ISO 18091:2019, que foi elaborada pelo *Technical Committee Quality management and quality assurance* (ISO/TC 176).

A ABNT NBR ISO 18091:2021 cancela e substitui a ABNT NBR ISO 18091:2014, a qual foi tecnicamente revisada.



O Escopo em inglês da ABNT NBR ISO 18091 é o seguinte:

## Scope

*This International Standard specifies requirements for a quality management system when an organization:*

- a) *needs to demonstrate its ability to consistently provide products and services that meet customer and applicable statutory and regulatory requirements, and*
- b) *aims to enhance customer satisfaction through the effective application of the system, including processes for improvement of the system and the assurance of conformity to customer and applicable statutory and regulatory requirements.*

*All the requirements of this International Standard are generic and are intended to be applicable to any organization, regardless of its type or size, or the products and services it provides.*

*NOTE 1 In this International Standard, the terms “product” or “service” only apply to products and services intended for, or required by, a customer.*

*NOTE 2 Statutory and regulatory requirements can be expressed as legal requirements.*

*This document gives guidelines for local governments on understanding and implementing a quality management system that meets the requirements of ABNT NBR ISO 9001:2015, in order to meet the needs and expectations of their customers/citizens and all other relevant interested parties by consistently providing them with products and services.*

*It promotes implementing a quality management system in a responsible and accountable manner, through the application of ABNT NBR ISO 9001 on a comprehensive basis. These guidelines do not add, change or modify the requirements of ABNT NBR ISO 9001.*

*It is applicable to all local government processes at all levels (i.e. strategical, tactical-managerial and operational) in order to constitute a comprehensive quality management system that focuses on the local government achieving its objectives. The comprehensive character of this system is essential to ensure that all the areas of the local government have a specified level of reliability (i.e. effectiveness of the processes).*

*Annex A, as a starting point for users of this document, gives a diagnostic methodology for local governments to evaluate the scope and maturity of their processes and products and services. Annex B gives the processes necessary to provide reliable products and services to customers/citizens.*



## Introdução

### 0.1 Generalidades

Um dos grandes desafios que as sociedades enfrentam hoje é a necessidade de desenvolver e manter a confiança dos cidadãos em seus governos e suas instituições. Ao enfrentar este desafio, as prefeituras têm a missão de permitir o desenvolvimento de uma comunidade municipal socialmente responsável e sustentável.

**NOTA BRASILEIRA** O termo “prefeituras” foi utilizado como tradução do termo “local governments”, mas não se restringe apenas à prefeitura, mas também é entendido como subprefeitura e administração regional.

Alcançar e manter um alto nível de qualidade na forma como as prefeituras operam pode resultar em prosperidade econômica sustentável e desenvolvimento social em níveis locais. Isso inclui a interação com as políticas nacionais e regionais de maneira coerente, consistente e compatível.

Cidadãos esperam que a prefeitura proveja produtos e serviços públicos de alta qualidade, como proteção e segurança, estradas bem conservadas, transporte público, processamento eficiente de documentos, transparência e acessibilidade à informação pública, saúde, educação e infraestrutura, entre outros. Cidadãos esperam que a prefeitura os represente e proteja ou melhore seu estilo de vida.

É possível construir redes de políticas públicas mais fortes, confiáveis e eficazes em níveis nacional, regional e internacional, se as prefeituras adotarem sistemas de gestão da qualidade com o objetivo de melhorar seus produtos e serviços públicos.

Melhorar o desempenho da prefeitura pode estimular todo o sistema do governo a prover melhores resultados em geral. Aplicar uma abordagem coerente em todo o governo pode ajudar a criar governos confiáveis e sustentáveis nos níveis municipal, regional e nacional.

Este Documento provê diretrizes para as prefeituras sobre a compreensão e implementação de um sistema de gestão da qualidade que atenda aos requisitos da ABNT NBR ISO 9001:2015 e às necessidades e expectativas de seus cidadãos e outras partes interessadas pertinentes.

Um dos princípios deste Documento é ajudar a viabilizar politicamente o que é tecnicamente essencial nas prefeituras e seus territórios (ver Anexo A). Isto pode ser alcançado estabelecendo ligações entre governo, cidadãos e governadores (de baixo para cima, ver Anexo C) e enfrentando as necessidades dos clientes/cidadãos de uma forma integral (ver Anexo B).

O Anexo A provê um modelo de diagnóstico que pode ser usado como ponto de partida para implementação de um sistema de gestão da qualidade abrangente para uma prefeitura confiável. A *International Foundation for Reliable Local Governments* (FIDEGOC) tem os direitos desses princípios e os compartilha para uso neste Documento. O Anexo B provê informações sobre os processos típicos da prefeitura. O Anexo C descreve a criação de um observatório cidadão integral que usa este Documento como uma ferramenta para a participação cidadã e para a prestação de contas da prefeitura. O Anexo D descreve como este Documento pode ajudar a traduzir diferentes sistemas de avaliação, conteúdos ou assuntos, por exemplo, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (ODS da ONU), nos indicadores de redes de políticas públicas encontrados no modelo de diagnóstico apresentado no Anexo A.

**NOTA BRASILEIRA** No Brasil, existem diversas organizações associativas sem fins lucrativos que congregam prefeitos e municípios ou os apoiam. Por exemplo, em nível federal, existem a Associação Brasileira de Municípios (ABM), a Associação Nacional de Municípios (ANM), a Confederação Nacional de Municípios (CNM), a Frente Nacional dos Prefeitos (FNP), o Instituto Brasileiro de Administração Municipal (IBAM) e o SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. Existem ainda organizações com o mesmo objetivo em nível estadual e regional. Na maioria dos respectivos sítios, é possível obter informações úteis sobre boas práticas em gestão municipal e estudos de caso.

Os estágios relativos de implementação do sistema de gestão da qualidade e o papel deste Documento são mostrados na Figura 1.

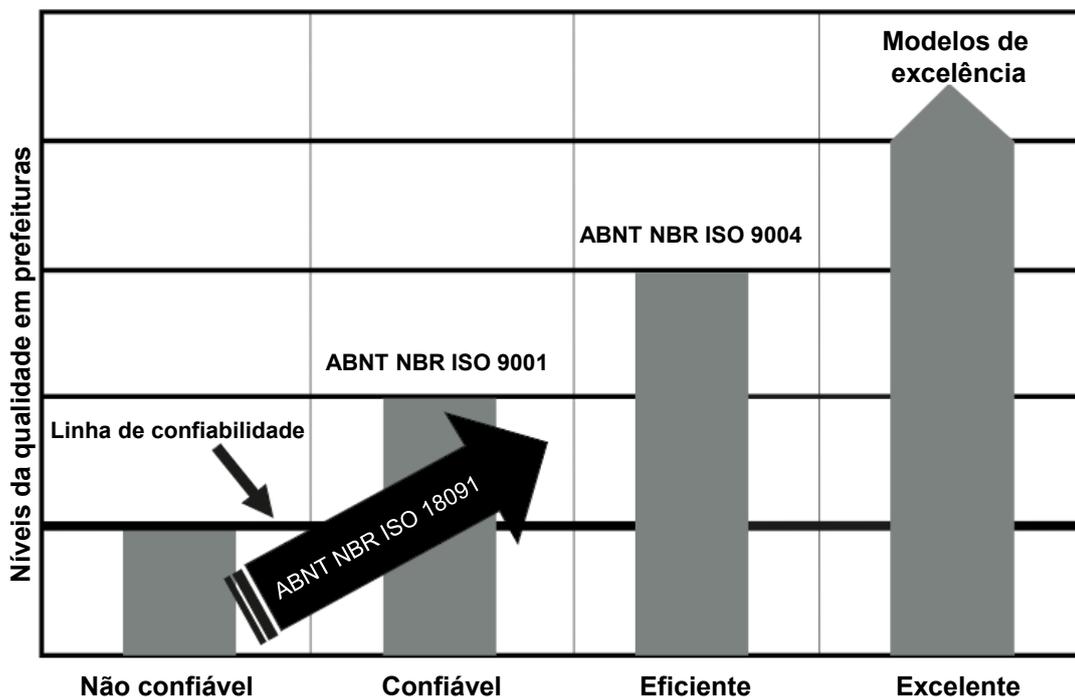


Figura 1 – Diagrama mostrando a função deste documento

Neste documento, o texto reproduzido da ABNT NBR ISO 9001:2015 é colocado em caixas para distingui-lo das orientações providas para cada Seção.

**NOTA 1** As prefeituras que buscam melhorar a si mesmas podem considerar o uso de um modelo de excelência para desenvolver ainda mais a maturidade da organização e o nível de seu desempenho. Modelos de excelência bem conhecidos incluem o modelo Europeu para gestão da qualidade (EFQM), o modelo Malcolm Baldrige, para excelência nos Estados Unidos, o Prêmio Deming, no Japão, e uma série de modelos nacionais de prêmios de excelência usados em diferentes países ou regiões.

**NOTA BRASILEIRA** No Brasil, existe um modelo de excelência similar a estes citados. Estes modelos de excelência têm como objetivo melhorar a satisfação de todas as partes interessadas pertinentes e o desenvolvimento sustentável da organização.

**NOTA 2** Mais exemplos de como os anexos podem ser utilizados podem ser encontrados em [www.iso18091.org](http://www.iso18091.org).



## ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos*

### Introdução

#### 0.1 Generalidades

A adoção de um sistema de gestão da qualidade é uma decisão estratégica para uma organização que pode ajudar a melhorar seu desempenho geral e a prover uma base sólida para iniciativas de desenvolvimento sustentável.

Os benefícios potenciais para uma organização pela implementação de um sistema de gestão da qualidade baseado nesta Norma são:

- a) a capacidade de prover consistentemente produtos e serviços que atendam aos requisitos do cliente e aos requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis;
- b) facilitar oportunidades para aumentar a satisfação do cliente;
- c) abordar riscos e oportunidades associados com seu contexto e objetivos;
- d) a capacidade de apresentar conformidade com requisitos especificados de sistema de gestão da qualidade.

Esta Norma pode ser usada por partes internas e externas.

Não é intenção desta Norma induzir a necessidade de:

- uniformidade na estrutura dos diferentes sistemas de gestão da qualidade;
- alinhamento de documentação à estrutura de seções desta Norma;
- o uso de terminologia específica desta Norma na organização.

Os requisitos de sistema de gestão da qualidade especificados nesta Norma são complementares aos requisitos para produtos e serviços.

Esta Norma emprega a abordagem de processo, que incorpora o ciclo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) e a mentalidade de risco.

A abordagem de processo habilita uma organização a planejar seus processos e suas interações.

O ciclo PDCA habilita uma organização a assegurar que seus processos tenham recursos suficientes e sejam gerenciados adequadamente e que as oportunidades de melhoria sejam identificadas e as ações sejam tomadas.

A mentalidade de risco habilita uma organização a determinar os fatores que poderiam causar desvios nos seus processos e no seu sistema de gestão da qualidade em relação aos resultados planejados, a colocar em prática controles preventivos para minimizar efeitos negativos e a maximizar o aproveitamento das oportunidades que surjam.

Atender consistentemente a requisitos e abordar necessidades e expectativas futuras constitui um desafio para organizações em um ambiente progressivamente dinâmico e complexo. Para alcançar esse objetivo, a organização pode considerar necessário adotar várias formas de melhoria, além de correção e melhoria contínua, como mudança de ruptura, inovação e reorganização.



Nesta Norma, as seguintes formas verbais são empregadas:

- “deve” indica um requisito;
- “é conveniente que” indica uma recomendação;
- “pode” (*may/can*) indica uma permissão;

**NOTA BRASILEIRA** Em inglês, existem dois verbos (*can/may*) para expressar a forma verbal “pode” em português.

Informação indicada como “NOTA” serve como orientação para entendimento ou esclarecimento do requisito associado.

As diretrizes deste Documento têm como objetivo ajudar as prefeituras a relacionar os conceitos de gestão da qualidade, conforme descrito nas ABNT NBR ISO 9000, ABNT NBR ISO 9001, ABNT NBR ISO 9004 e normas associadas, com a prática e terminologia comumente empregadas no contexto da prefeitura.

**NOTA 3** A utilização dos termos e definições apresentados nestas diretrizes pode variar de acordo com a cultura, as práticas e os costumes de cada local e região em que a prefeitura estiver localizada.

Espera-se que um plano de desenvolvimento, ou programa de trabalho a curto ou médio prazo, seja recebido, compreendido e aplicado pelos servidores públicos e representantes da prefeitura. Todavia, o plano ou programa em si não assegura que as necessidades e as expectativas da comunidade local serão atendidas, uma vez que os processos necessários para a implementação efetiva destes planos ou programas podem ser deficientes ou inexistentes. Para resolver esse problema, este Documento foi desenvolvido para ajudar as prefeituras a implementar um sistema eficaz de gestão da qualidade.

**NOTA BRASILEIRA** No Brasil, os planos citados que podem estar incluídos nos documentos que definem as ações da prefeitura são: Plano Diretor, Plano Plurianual (situado no nível estratégico), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (situada no nível tático), e o Orçamento Anual.

Qualquer sistema de gestão da qualidade será influenciado pelas diferentes políticas, objetivos, métodos de trabalho diversos, disponibilidade de recursos e práticas administrativas específicas para o contexto. Portanto, pode-se esperar que os detalhes de cada sistema de gestão da qualidade variem em cada prefeitura. Um método detalhado de implementação do sistema de gestão da qualidade não é o que é importante. O que importa é que o sistema de gestão da qualidade produza resultados efetivos, consistentes e confiáveis. É importante que o sistema de gestão da qualidade seja tão simples quanto possível para funcionar corretamente, e que seja suficientemente compreensível para atender às políticas e aos objetivos da qualidade da prefeitura em particular.

Não se pretende que a conformidade com a ABNT NBR ISO 9001 seja considerada como um objetivo final. Uma vez que uma prefeitura tenha alcançado um nível que permita prover produtos e serviços consistentes à comunidade local, é importante que olhe para além da conformidade com os requisitos, e que considere a utilização da ABNT NBR ISO 9004 e/ou outros modelos de excelência para melhorar a sua eficácia e eficiência global.

De acordo com a ABNT NBR ISO 9000, para que uma organização seja bem-sucedida, ela precisa ser orientada e controlada de maneira sistemática e transparente. Isto é particularmente verdade para a prefeitura, onde a transparência e a responsabilidade perante os seus clientes/cidadãos são vitais para ganhar a sua credibilidade e confiança. O sucesso sustentável só resultará da implementação



de um sistema de gestão da qualidade abrangente que responda às necessidades e expectativas de todas as partes interessadas.

Portanto, é importante que o sistema de gestão da qualidade de uma prefeitura confiável e bem-sucedido cubra todas as atividades e os processos que podem afetar sua capacidade de satisfazer aos requisitos de seus clientes/cidadãos, os requisitos estatutários e regulamentares e os compromissos de *compliance* aplicáveis aos produtos e serviços, e os próprios requisitos da prefeitura, bem como todas as outras partes interessadas pertinentes, como governos estaduais ou nacionais.

## 0.2 Princípios de gestão da qualidade

### ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos*

#### 0.2 Princípios de gestão da qualidade

Esta Norma é baseada nos princípios de gestão da qualidade descritos na ABNT NBR ISO 9000. As descrições incluem a declaração de cada princípio, a justificativa do por que o princípio é importante para a organização, alguns exemplos de benefícios associados ao princípio e exemplos de ações típicas para melhorar o desempenho da organização quando aplicar o princípio.

Os princípios de gestão da qualidade:

- foco no cliente;
- liderança;
- engajamento das pessoas;
- abordagem de processo;
- melhoria;
- tomada de decisão baseada em evidência;
- gestão de relacionamento.

Este Documento apoia a aplicação à prefeitura dos sete princípios de gestão da qualidade da ABNT NBR ISO 9000.

A relevância dos sete princípios de gestão da qualidade para a prefeitura é a seguinte.

- Foco no cliente/cidadão: A prefeitura existe para servir a seus clientes, isto é, seus cidadãos. Portanto, convém que as necessidades e expectativas dos cidadãos sejam prioritárias nos planos e programas da prefeitura.
- Liderança: A Alta Direção é o prefeito e convém que ele crie uma visão e proveja orientação a todos os envolvidos (por exemplo, servidores públicos e voluntários), para alcançar metas e objetivos que satisfaçam às necessidades e expectativas dos clientes/cidadãos.
- Engajamento das pessoas: Convém que todas as pessoas sejam envolvidas nos processos da prefeitura, incluindo a participação voluntária e os clientes/cidadãos que participam nas atividades da prefeitura. Pessoas engajadas são totalmente comprometidas e emocionalmente ligadas à organização, suas metas e objetivos. Elas trabalham com entusiasmo e se orgulham de seu trabalho. Este princípio visa assegurar um elevado nível de motivação em uma base contínua.



- Abordagem do processo: Convém que a estrutura lógica e a abordagem dos resultados em uma prefeitura sejam baseadas em processos que descrevam elementos como sua visão e planos de longo prazo, e até mesmo as atividades diárias das áreas da prefeitura.
- Melhoria: É essencial que a prefeitura mantenha seu desempenho e busque por novas oportunidades para melhorar seus processos e aumentar a satisfação de seus clientes/cidadãos.
- Tomada de decisão baseada em evidências: Convém que a utilização de evidências e análises proveja dados para melhorar o sistema de gestão da qualidade e seus processos.
- Gestão de relacionamento: Convém que a prefeitura preste atenção à forma como se relaciona com os clientes/cidadãos, provedores e parceiros externos, e os seus relacionamentos horizontais e verticais.

### 0.3 Abordagem de processo

#### 0.3.1 Generalidades

#### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

### **0.3 Abordagem de processo**

#### **0.3.1 Generalidades**

Esta Norma promove a adoção da abordagem de processo no desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade, para aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento aos requisitos do cliente. Requisitos específicos considerados essenciais à adoção da abordagem de processo estão incluídos em 4.4.

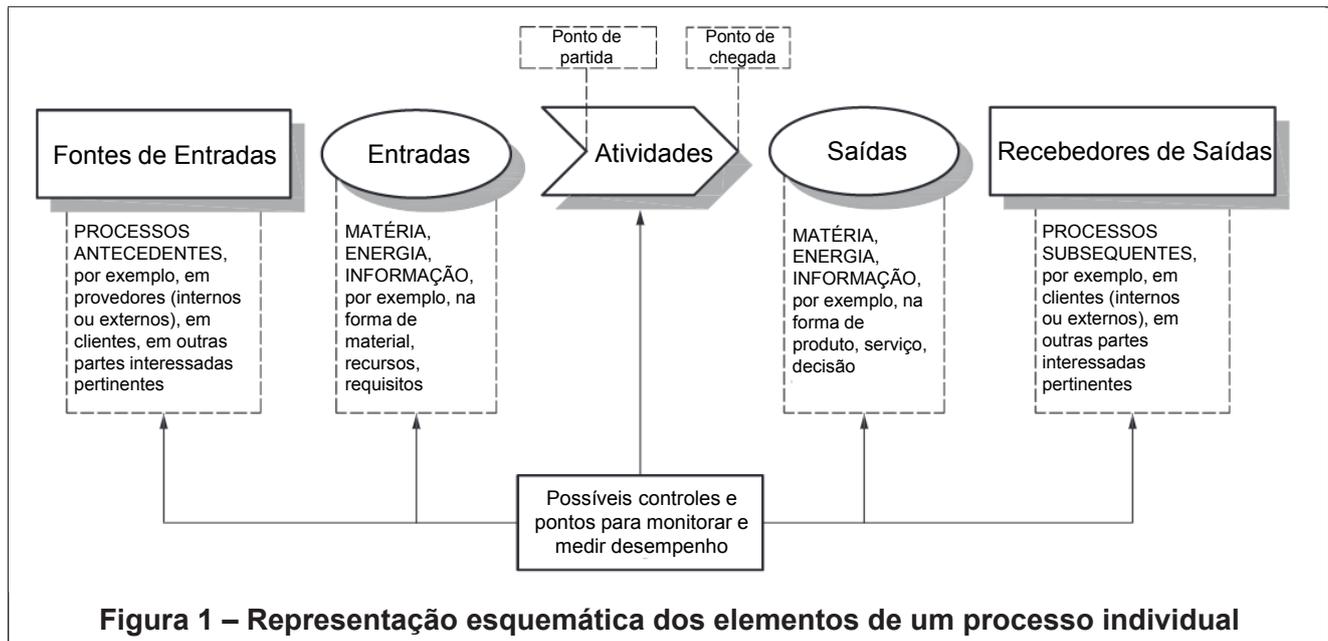
Entender e gerenciar processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e a eficiência da organização em atingir seus resultados pretendidos. Essa abordagem habilita a organização a controlar as inter-relações e interdependências entre processos do sistema, de modo que o desempenho global da organização possa ser elevado.

A abordagem de processo envolve a definição e a gestão sistemáticas de processos e suas interações para alcançar os resultados pretendidos de acordo com a política da qualidade e com o direcionamento estratégico da organização. A gestão dos processos e do sistema como um todo pode ser conseguida usando o ciclo PDCA (ver 0.3.2) com um foco geral na mentalidade de risco (ver 0.3.3), visando tirar proveito das oportunidades e prevenir resultados indesejáveis.

A aplicação da abordagem de processo em um sistema da qualidade proporciona:

- a) entendimento e a consistência no atendimento a requisitos;
- b) a consideração de processos em termos de valor agregado;
- c) o atingimento de desempenho eficaz de processo; e
- d) melhoria de processos baseada na avaliação de dados e informação.

A Figura 1 mostra uma representação esquemática de qualquer processo e das interações de seus elementos. Os pontos de medição e monitoramento, necessários para controle, são específicos de cada processo e variam dependendo dos riscos relacionados.



Para que as prefeituras possam adotar uma abordagem de processo, é importante reconhecer os diferentes tipos de processos necessários para prover produtos e serviços confiáveis aos clientes/cidadãos, bem como a sua capacidade de gestão para produzir os produtos desejados. Estes incluem processos de gestão da organização, processos operacionais e processos de apoio (ver Anexo B). Os processos necessários para prover os produtos e serviços da prefeitura são o núcleo dos processos operacionais.

Exemplos típicos de processos da prefeitura são:

- processos de gestão estratégica para determinar o papel da prefeitura no ambiente socioeconômico;
- provimento de produtos e serviços aos clientes/cidadãos;
- melhoria dos processos do sistema de gestão da qualidade;
- processos transparentes de comunicação interna e externa.

Para cada processo, convém que a prefeitura identifique o seguinte.

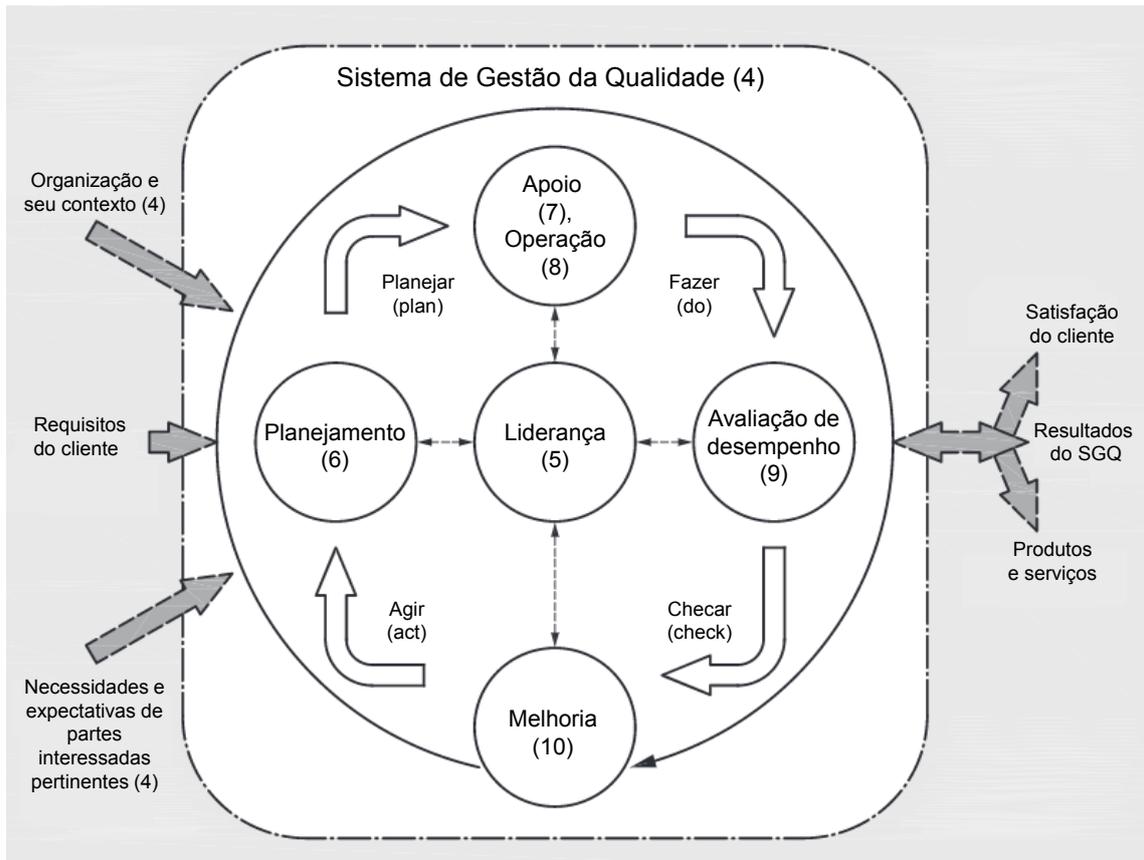
- Quem é o cliente? (Quem recebe a saída do processo?) Pode ser um cliente interno, em outra área da mesma prefeitura, ou um cliente externo, como um cidadão que está recebendo um produto ou serviço.
- Quais são as principais entradas para o processo? (Por exemplo, informações, requisitos estatutários, políticas governamentais nacionais e/ou estaduais, materiais, energia, recursos humanos e financeiros).
- Quais são os resultados desejados? (Por exemplo, quais são as características do produto/serviço para ser provido?).
- Quais controles e indicadores são necessários para verificar o desempenho e/ou resultados do processo?
- Qual é a interação com outros processos da prefeitura? (Saídas de um processo formam tipicamente entradas para outros processos.)
- Quais controles são necessários para haver transparência?

0.3.2 Ciclo *Plan-Do-Check-Act*

**ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

**0.3.2 Ciclo *Plan-Do-Check-Act***

O ciclo PDCA pode ser aplicado para todos os processos e para o sistema de gestão da qualidade como um todo. A Figura 2 ilustra como as seções 4 a 10 podem ser agrupadas em relação ao ciclo PDCA.



NOTA Os números entre parênteses se referem às Seções desta Norma.

**Figura 2 – Representação da estrutura desta Norma no ciclo PDCA**

O ciclo PDCA pode ser resumidamente descrito como a seguir:

- **Plan** (planejar): estabelecer os objetivos do sistema e seus processos e recursos necessários para entregar resultados de acordo com os requisitos dos clientes e com as políticas da organização;
- **Do** (fazer): implementar o que foi planejado;
- **Check** (checar): monitorar e (onde aplicável) medir os processos e os produtos e serviços resultantes em relação a políticas, objetivos e requisitos, e reportar os resultados;
- **Act** (agir): executar ações para melhorar desempenho, conforme necessário.



O ciclo PDCA permite que a Alta Direção da prefeitura desenvolva um método sistemático de avaliação dos ambientes externo e interno e implemente os processos necessários para a melhoria dos produtos e serviços fornecidos aos seus clientes/cidadãos. O ciclo PDCA pode ser iniciado em qualquer estágio, mas geralmente uma prefeitura que implementa um sistema de gestão de qualidade pela primeira vez ou está em processo de atualização de seu sistema pode iniciar o processo avaliando seu desempenho atual (o estágio controle) usando os requisitos da Seção 9, “Avaliação de desempenho”. Os resultados da avaliação de desempenho são inseridos na fase de Agir do ciclo de PDCA (ver Seção 10 - “Melhoria”), onde a prefeitura inicia as ações necessárias para abordar as oportunidades de melhoria identificadas no estágio de controle.

No estágio Planejar do ciclo PDCA, a autoridade local não apenas planeja as ações acordadas no estágio anterior, mas, mais importante, desenvolve, avaliando as necessidades e expectativas de seus clientes/cidadãos e de outras partes interessadas pertinentes, os objetivos, as metas e as ações necessários para abordar os riscos e as oportunidades identificados conforme a Seção 6, “Planejamento”. No estágio Fazer do ciclo PDCA, os objetivos e as ações planejados são comunicados por toda a prefeitura. Novos processos ou mudanças nos processos existentes são implementados para assegurar que os objetivos acordados sejam alcançados.

Convém que a prefeitura utilize o ciclo PDCA, com seu foco geral na mentalidade de risco, para projetar seu sistema de gestão da qualidade, seus processos e suas interações, a fim de identificar cada uma das atividades necessárias para manter seu nível de qualidade, para alcançar a melhoria contínua, para tirar proveito das oportunidades e evitar resultados indesejáveis. Convém que a prefeitura faça planos de curto, médio e longo prazos utilizando o ciclo PDCA.

### 0.3.3 Mentalidade de risco

#### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

##### **0.3.3 Metalidade de risco**

A mentalidade de risco (ver Seção A.4) é essencial para se conseguir um sistema de gestão da qualidade eficaz. O conceito de mentalidade de risco estava implícito nas versões anteriores desta Norma, incluindo, por exemplo, realizar ações preventivas para eliminar não conformidades potenciais, analisar quaisquer não conformidades que ocorram e tomar ação para prevenir recorrências que sejam apropriadas aos efeitos da não conformidade.

Para estar conforme com os requisitos desta Norma, uma organização precisa planejar e implementar ações para abordar riscos e oportunidades. A abordagem de riscos e oportunidades estabelece uma base para o aumento da eficácia do sistema de gestão da qualidade, conseguir resultados melhorados e para a prevenção de efeitos negativos.

Oportunidades podem surgir como resultado de uma situação favorável ao atingimento de um resultado pretendido, por exemplo, um conjunto de circunstâncias que possibilite à organização atrair clientes, desenvolver novos produtos e serviços, reduzir desperdício ou melhorar produtividade. Ações para abordar oportunidades podem também incluir a consideração de riscos associados. Risco é o efeito da incerteza, e qualquer incerteza pode ter um efeito positivo ou negativo. Um desvio positivo proveniente de um risco pode oferecer uma oportunidade, mas nem todos os efeitos positivos de risco resultam em oportunidades.

Na prefeitura, quaisquer mudanças no ambiente operacional, como mudanças nas políticas, regulamentos e expectativas de partes interessadas pertinentes, podem ser uma fonte de incerteza e podem levar a um desvio de desempenho.



A mentalidade de risco não é nova e pode ser inerente ao modo como a prefeitura já opera. Este Documento recomenda que a identificação de riscos e oportunidades seja realizada sistematicamente e como parte de um processo integral.

Convém que a prefeitura aborde os riscos e oportunidades associados a seus processos, por exemplo, o provimento de produtos e serviços e o desempenho do sistema de gestão da qualidade. Ao mesmo tempo, riscos e oportunidades serão identificados como um resultado da direção estratégica do papel da prefeitura no ambiente socioeconômico.

Um dos riscos mais recorrentes em uma prefeitura é não poder acessar os recursos oferecidos por outros níveis de governo. Uma maneira de mitigar esse risco é identificar formas alternativas de financiamento.

A abertura à participação do cliente/cidadão por meio de observatórios-cidadãos integrais (OCI) pode ser uma oportunidade para desenvolver a organização da prefeitura e melhorar seus produtos, serviços e processos. Todavia, também poderia constituir um risco se a participação cidadã, em vez de promover a melhoria de produtos e atividades, se transformasse na institucionalização de reclamações.

#### 0.4 Relacionamento com outras normas de sistemas de gestão

### ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade* — *Requisitos*

#### 0.4 Relacionamento com outras normas de sistema de gestão

Esta Norma aplica a estrutura desenvolvida pela ISO para melhorar o alinhamento entre suas Normas para sistemas de gestão (ver Seção A.1).

Esta Norma habilita uma organização a usar a abordagem de processo, combinada com o ciclo PDCA e a mentalidade de risco, para alinhar ou integrar seu sistema de gestão da qualidade com os requisitos de outras normas de sistemas de gestão.

Esta Norma se relaciona com as ABNT NBR ISO 9000 e ABNT NBR ISO 9004 como a seguir:

- a ABNT NBR ISO 9000, *Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário* provê a base essencial para o entendimento e a implementação apropriados desta Norma;
- a ABNT NBR ISO 9004, *Gestão para o sucesso sustentado de uma organização – Uma abordagem da gestão da qualidade* provê diretrizes para organizações que escolhem progredir além dos requisitos desta Norma.

O Anexo B provê detalhes de outras Normas sobre gestão da qualidade e sistemas de gestão da qualidade que foram desenvolvidas pelo ISO/TC 176.

Esta Norma não inclui requisitos específicos para outros sistemas de gestão, como aqueles para gestão ambiental, gestão da saúde e segurança ocupacionais ou gestão financeira.

Normas de sistemas de gestão da qualidade de setores específicos baseadas nos requisitos desta Norma foram desenvolvidas para diversos setores. Algumas dessas normas especificam requisitos adicionais de sistemas de gestão da qualidade, enquanto outras se limitam a prover diretrizes para a aplicação desta Norma nesse setor particular.

Uma matriz mostrando a correlação entre as seções desta edição desta Norma e a edição anterior (ABNT NBR ISO 9001:2008) pode ser encontrada no *site* aberto do ISO/TC 176/SC 2 em: [www.iso.org/tc176/sc02/public](http://www.iso.org/tc176/sc02/public).



Para assegurar a qualidade dos produtos e serviços que o sistema de gestão da qualidade provê, convém que a prefeitura aborde alguns aspectos relacionados a outros sistemas de gestão, como antissuborno, meio ambiente, saúde e segurança e gestão de riscos. Este Documento de diretrizes segue a estrutura da ABNT NBR ISO 9001 e, portanto, a estrutura de alto nível (EAN) para todas as normas ISO de sistema de gestão. A EAN facilita a integração de normas diferentes, que permitirá às prefeituras desenvolverem um sistema de gestão integrado (SGI).



## Sistemas de gestão da qualidade — Diretrizes para a aplicação da ABNT NBR ISO 9001 em prefeituras

### 1 Escopo

#### ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos*

##### 1 Escopo

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

- a) necessita demonstrar sua capacidade para prover consistentemente produtos e serviços que atendam aos requisitos do cliente e aos requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis, e
- b) visa aumentar a satisfação do cliente por meio da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para melhoria do sistema e para a garantia da conformidade com os requisitos do cliente e com os requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis.

Todos os requisitos desta Norma são genéricos e destinados a ser aplicáveis a todas as organizações, independentemente de seu tipo, tamanho e do produto e serviço que provê.

NOTA 1 Nesta Norma, os termos “produto” ou “serviço” aplicam-se somente a produtos e serviços destinados a, ou requeridos por um cliente.

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

Este Documento provê diretrizes para prefeituras sobre a compreensão e implementação de um sistema de gestão da qualidade que atenda aos requisitos da ABNT NBR ISO 9001:2015, a fim de atender às necessidades e expectativas de seus clientes/cidadãos e de todas as outras partes interessadas pertinentes, provendo-lhes consistentemente produtos e serviços.

Ele promove a implementação de um sistema de gestão da qualidade de forma responsável e responsabilizada, por meio da aplicação da ABNT NBR ISO 9001 em uma base abrangente. Essas diretrizes não adicionam, alteram ou modificam os requisitos da ABNT NBR ISO 9001.

É aplicável a todos os processos da prefeitura em todos os níveis (isto é, estratégico, tático-gerencial e operacional), a fim de constituir um sistema de gestão da qualidade abrangente que foca na prefeitura alcançando seus objetivos. O caráter abrangente desse sistema é essencial para assegurar que todas as áreas da prefeitura tenham um nível específico de confiabilidade (isto é, eficácia dos processos).

O Anexo A como um ponto de partida para os usuários deste Documento, oferece uma metodologia de diagnóstico para as prefeituras avaliarem o escopo e a maturidade de seus processos, produtos e serviços. O Anexo B apresenta os processos necessários para fornecer produtos e serviços confiáveis aos clientes/cidadãos.



## 2 Referências normativas

### ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos*

#### 2 Referência normativa

O documento a seguir, no todo ou em parte, é referenciado normativamente neste documento e é indispensável à sua aplicação. 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, *Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário*

Nenhuma orientação adicional é necessária.

## 3 Termos e definições

Para os efeitos deste documento, aplicam-se os seguintes termos e definições.

### ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos*

#### 3 Termos e definições

Para os efeitos deste documento, aplicam-se os termos e definições da ABNT NBR ISO 9000:2015.

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

A ISO e a IEC mantêm bases de dados terminológicos para uso em normalização nos seguintes endereços:

— ISO *Online browsing platform*: disponível em <https://www.iso.org/obp>

— IEC *Electropedia*: disponível em <http://www.electropedia.org/>

#### 3.1

##### Alta Direção

pessoa ou grupo de pessoas que dirige e controla uma organização no nível mais alto

Nota 1 de entrada: Para os propósitos deste documento, a organização é a *prefeitura* (3.3).

Nota 2 de entrada: A Alta Direção é a autoridade que preside e realiza as disposições e acordos da prefeitura. Títulos e funções podem variar significativamente de acordo com o país e a cultura. Exemplos típicos incluem prefeito, governador regional, chefe do conselho local, presidente municipal, intendente, diretor, gestor municipal e líder municipal.

Nota 3 de entrada: O conselho local é a assembleia da prefeitura que é regulamentada por uma legislação específica. O conselho local é frequentemente selecionado por um processo eleitoral local. Normalmente é formado pelo prefeito local, conselheiros, funcionários públicos e curadores.



[FONTE: ABNT NBR ISO 9000:2015, 3.1.1, modificada – As três Notas de entrada foram substituídas por três novas Notas de entrada.]

**NOTA BRASILEIRA** No Brasil existem conselhos setoriais, cujas atribuições são definidas na Lei Orgânica de cada Município. Os mais frequentemente adotados se referem à saúde, assistência social, criança e adolescente, trabalho/emprego, meio ambiente, turismo, habitação, transporte, política urbana, e de contribuintes. Esses conselhos são denominados genericamente como conselhos de políticas públicas, existindo também em nível estadual e federal

### 3.2

#### cliente/cidadão

pessoa ou organização que pode ou que recebe um *produto* (3.5) ou um *serviço* (3.6) destinado ou requerido por eles

Nota 1 de entrada: Para os propósitos deste documento, cliente/cidadão refere-se a uma organização, comunidade ou pessoa que recebe um produto e serviço da *prefeitura* (3.3), seja em troca de pagamento ou não.

Nota 2 de entrada: Convém que as prefeituras reconheçam os vários clientes/cidadãos e também convém que consiga uma resposta equilibrada a todas as suas necessidades e expectativas. Por exemplo, habitantes, vizinhos, turistas, nativos ou alguns cidadãos que são contribuintes, e cujas contribuições servem para financiar os produtos ou serviços da prefeitura, podem não ser os mesmos cidadãos que mais se beneficiam dos produtos ou serviços providos, conforme descrito nas políticas públicas pertinentes.

Nota 3 de entrada: O termo “cliente” às vezes pode causar controvérsia na prefeitura/administração pública e até mesmo no direito internacional público, uma vez que está relacionado à legislação mercantil. Todavia, devido a sua ampla adoção e utilidade na padronização dos sistemas de gestão da qualidade, o uso do termo “cliente” foi adotado neste Documento e é usado em combinação com “cidadão”.

[FONTE: ABNT NBR ISO 9000:2015, 3.2.4, modificada — No termo “/cidadão” foi adicionado, a definição foi ligeiramente reformulada, o exemplo foi removido e a Nota de entrada foi substituída por três novas Notas de entrada.]

### 3.3

#### prefeitura

parte do governo de um país ou nação, tipicamente mais próximo da população, responsável por gerir, governar e promover o desenvolvimento de uma área municipal, e *responsável* (3.8) pela definição, concepção, desenvolvimento e institucionalização de suas políticas públicas, expressas no provimento de *produtos* (3.5) ou *serviços* (3.6) aos seus *clientes/cidadãos* (3.2)

Nota 1 de entrada: A base para uma prefeitura pode ser, por exemplo, uma divisão territorial e as organizações políticas e administrativas nacionais e/ou regionais que estejam mais próximas da população. É tipicamente uma entidade pública formada por território, população, governo e legislação, tem sua própria capacidade legal e declara sua própria capacidade política, administrativa, cultural e histórica, bem como sua capacidade regulatória. Em alguns países, as prefeituras incluem as autoridades executivas e legislativas.

**NOTA BRASILEIRA** No Brasil, os municípios possuem a autoridade executiva (prefeitura) e a legislativa (câmara dos vereadores). A autoridade judiciária pode existir em um município, ou em grupos de municípios, constituindo a denominada comarca.



### 3.4

#### processo da prefeitura

conjunto de atividades inter-relacionadas ou interagentes da *prefeitura* (3.3), que utilizam insumos (por exemplo, políticas públicas, recursos, necessidades e expectativas do *cliente/cidadão* (3.2)) para prover um resultado esperado

Nota 1 de entrada: Alguns exemplos de entradas de processo são: políticas públicas, recursos, necessidades e expectativas do cliente/cidadão.

Nota 2 de entrada: O Anexo B provê alguns exemplos de processos típicos da prefeitura.

### 3.5

#### produtos

⟨prefeitura⟩ saída de um *processo da prefeitura* (3.4) que pode ser provido com ou sem qualquer transação entre a *prefeitura* (3.3) e o *cliente/cidadão* (3.2)

Nota 1 de entrada: Alguns exemplos de produtos da prefeitura são licenças, documentos, concessões, permissões, estradas e aterros.

### 3.6

#### serviço

⟨prefeitura⟩ saída de um *processo da prefeitura* (3.4) que tem pelo menos uma atividade executada na interface entre a *prefeitura* (3.3) e *cliente/cidadão* (3.2) e que é geralmente intangível

EXEMPLO Coleta de lixo, iluminação pública, transporte público, serviços educacionais, proteção de gênero, segurança, acesso à água potável, áreas verdes, *playgrounds* seguros.

Nota 1 de entrada: Na maioria dos serviços públicos, a prefeitura requer a colaboração dos cidadãos para entregar serviços públicos, por exemplo, coleta de lixo.

### 3.7

#### transparência

franqueza sobre decisões e atividades que afetam a sociedade, a economia e o meio ambiente, e a disposição de comunicá-las de forma clara, precisa, tempestiva, honesta e completa

Nota 1 de entrada: A transparência pode ser o resultado de processos, procedimentos, métodos, fontes de dados e premissas usadas pela *prefeitura* (3.3) que asseguram que informações apropriadas sejam disponibilizadas aos clientes/cidadãos e outras partes interessadas.

[FONTE: ABNT NBR ISO 26000:2010, 2.24, modificada – A Nota de entrada foi adicionada].

### 3.8

#### responsabilidade

ter a obrigação de fazer algo, ou ter controle sobre ou cuidar de alguém

Nota 1 de entrada: No contexto deste Documento, “responsável” significa verdadeiro, confiável, capaz, hábil, competente e qualificado para tomar decisões e atividades que afetam a sociedade, as instituições, a economia e o meio ambiente. As atividades de responsabilidade da *prefeitura* (3.3) são aquelas que ela tem o dever de desempenhar para cuidar dos *clientes/cidadãos* (3.2) como pessoas, suas coisas e interesses, para que eles tenham confiança nela.

Nota 2 de entrada: As atividades de responsabilidade da prefeitura não são apenas aquelas que implicam o cumprimento dos requisitos estatutários, mas também aquelas diretamente relacionadas à satisfação e confiança do cliente.



### 3.9

#### responsabilidade por prestar contas

estado de uma *prefeitura* (3.3) sendo responsável pelas suas decisões e atividades para os interesses de controle da sua sociedade e de cada *cliente/cidadão* (3.2), para outras autoridades legais e, mais amplamente, para qualquer outra parte interessada

Nota 1 de entrada: No caso de governos regionais ou nacionais, isso inclui ser responsável perante os governos e sociedades locais em que governam e operam.

[FONTE: ABNT NBR ISO 26000:2010, 2.1, modificada – A redação da definição foi alterada e a Nota de entrada foi adicionada].

### 3.10

#### governança

sistema de legitimidade, *responsabilidade* (3.8), *responsabilidade por prestar contas* (3.9) e eficiência pelo qual uma *prefeitura* (3.3) faz e implementa decisões em busca de seus objetivos no interesse de uma dada comunidade

### 3.11

#### políticas públicas

guia de princípios para um curso de tomadas de ações de acordo com as intenções e direção de uma *prefeitura* (3.3), formalmente expresso pela sua *Alta Direção* (3.1), como resposta a uma necessidade percebida

Nota 1 de entrada: A política pública é geralmente adotada, implementada e aplicada por um órgão público específico, que espera resultados.

Nota 2 de entrada: Os princípios da prefeitura são geralmente declarados em resposta a um problema percebido pelos cidadãos, atuando como um círculo eleitoral, formulado por um processo político específico, e adotado, implementado e aplicado por um órgão público específico ou área da prefeitura, que esperam resultados.

Nota 3 de entrada: Um exemplo de política pública expressa em um *produto* (3.5) ou *serviço* (3.6) é a *responsabilidade* (3.8) da prefeitura pela água, ou seja, o provimento de água aos cidadãos por meio de tubulações. Há dois princípios embutidos neste curso de ações ou serviços:

- a) o provimento de água à toda a população;
- b) o provimento de água de maneira acessível.

Existe uma característica específica deste produto e serviço: 100 % potável por motivos de saúde.

Nota 4 de entrada: Outro exemplo de política pública que não é claramente um produto ou serviço é a promoção da igualdade de gênero (ver Tabela A.3, indicador 4). Convém que a igualdade de gênero seja uma política pública importante em qualquer prefeitura e convém que seja a base para um programa em que os resultados se concentrem nessa questão. Este é um caso em que a política pública vai muito além de um produto ou serviço.



## 4 Contexto da organização

### 4.1 Entendendo a organização e seu contexto

#### ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos*

##### 4.1 Entendendo a organização e seu contexto

A organização deve determinar questões externas e internas que sejam pertinentes para o seu propósito e para seu direcionamento estratégico e que afetem sua capacidade de alcançar o(s) resultado(s) pretendido(s) de seu sistema de gestão da qualidade.

A organização deve monitorar e analisar criticamente informação sobre essas questões externas e internas.

NOTA 1 Questões podem incluir fatores ou condições positivos e negativos para consideração.

NOTA 2 O entendimento do contexto externo pode ser facilitado pela consideração de questões provenientes dos ambientes legal, tecnológico, competitivo, de mercado, cultural, social e econômico, tanto internacionais, quanto nacionais, regionais ou locais.

NOTA 3 O entendimento do contexto interno pode ser facilitado pela consideração de questões relativas a valores, cultura, conhecimento e desempenho da organização.

A prefeitura se beneficiará de ter uma abordagem estruturada para formular sua estratégia. Esta ação ajudará a prefeitura a ter métodos consistentes e eficazes para identificar as fontes de informação necessárias para determinar os contextos externo e interno, o que pode ter um impacto na estratégia e no propósito. Isso aumentará a capacidade da prefeitura de obter os melhores resultados de seu sistema de gestão da qualidade.

Convém que a prefeitura identifique o contexto externo (por exemplo, mudanças climáticas, perturbações hidrogeológicas, poluição ambiental, taxas de câmbio de dinheiro, previsões de inflação, disponibilidade de crédito, variabilidade da presença sazonal da população, taxas de desemprego locais, percepção de segurança, níveis de criminalidade, nível de pobreza, relações da cadeia de suprimentos, restrições em termos de recursos, investimentos públicos, infraestrutura local e obras públicas) e categorizá-los de acordo com um modelo específico (por exemplo, PESTLE, SWOT, *brainstorming*, pensamento de cenário).

Além disso, convém que a prefeitura identifique o contexto interno (por exemplo, desempenho real e nível de maturidade do sistema de gestão da prefeitura, satisfação do cliente/cidadão, satisfação das partes interessadas pertinentes, regras e procedimentos para tomada de decisão, competência das pessoas, comportamento e cultura organizacional, relações com os sindicatos, ambiente para a operação dos processos) e categorizá-los.

NOTA 4 É importante identificar relações externas, como relações intergovernamentais. Um exemplo é um relacionamento que a prefeitura dispõe com os níveis regional e nacional de governo e até com a participação cidadã.



## 4.2 Entendendo as necessidades e expectativas das partes interessadas

### ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos*

#### 4.2 Entendendo as necessidades e expectativas das partes interessadas

Devido ao seu efeito ou potencial efeito sobre a capacidade da organização para prover consistentemente produtos e serviços que atendam aos requisitos do cliente e aos requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis, a organização deve determinar:

- a) as partes interessadas que sejam pertinentes para o sistema de gestão da qualidade;
- b) os requisitos dessas partes interessadas que sejam pertinentes para o sistema de gestão da qualidade.

A organização deve monitorar e analisar criticamente informação sobre essas partes interessadas e seus requisitos pertinentes.

Convém que a prefeitura identifique indivíduos, grupos ou organizações do setor público, privado ou social no nível nacional, regional ou internacional pertinente para o sistema de gestão da qualidade e conheça suas necessidades e expectativas.

Uma maneira de identificar as partes interessadas que afetam o sistema de gestão da qualidade é para conduzir uma análise com cada uma das áreas da prefeitura. Nesta análise, a prefeitura define como partes interessadas pertinentes aquelas partes que têm uma influência direta ou indireta no cumprimento dos requisitos do sistema de gestão da qualidade.

Normalmente, essas atividades ocorrem na área que controla as questões políticas da prefeitura; onde isso não existe, convém que a prefeitura designe uma área responsável pelo monitoramento dos requisitos ou expectativas dessas partes interessadas.

Os 39 indicadores descritos no Anexo A podem ter conexões com diferentes partes interessadas. A prefeitura pode identificar necessidades e expectativas relacionadas a cada um dos 39 indicadores. Alguns exemplos de partes interessadas pertinentes são associações, organizações não governamentais, áreas vizinhas, OCI, provedores externos e outros níveis de governo.

Os cidadãos ao elegerem representantes da prefeitura, o órgão eleito pode assumir a responsabilidade geral por prestar conta perante seus cidadãos pela qualidade dos produtos e serviços. O órgão eleito pode estabelecer o escopo dos produtos e serviços da prefeitura, planejamento futuro, políticas aplicáveis e prioridades orçamentárias. O órgão eleito também pode negociar com outras partes interessadas, por exemplo, governos regional e nacional, em nome da prefeitura.

## 4.3 Determinando o escopo do sistema de gestão da qualidade

### ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos*

#### 4.3 Determinando o escopo do sistema de gestão da qualidade

A organização deve determinar os limites e a aplicabilidade do sistema de gestão da qualidade para estabelecer o seu escopo.



Ao determinar esse escopo, a organização deve considerar:

- a) as questões externas e internas referidas em 4.1;
- b) os requisitos das partes interessadas pertinentes referidos em 4.2;
- c) os produtos e serviços da organização.

A organização deve aplicar todos os requisitos desta Norma, se eles forem aplicáveis no escopo determinado do seu sistema de gestão da qualidade.

O escopo do sistema de gestão da qualidade da organização deve estar disponível e ser mantido como informação documentada. O escopo deve declarar os tipos de produtos e serviços cobertos e prover justificativa para qualquer requisito desta Norma que a organização determinar que não seja aplicável ao escopo do seu sistema de gestão da qualidade.

A conformidade com esta Norma só pode ser alegada se os requisitos determinados como não aplicáveis não afetarem a capacidade ou a responsabilidade da organização de assegurar a conformidade de seus produtos e serviços e o aumento da satisfação do cliente.

Convém que a prefeitura determine o escopo de seu sistema de gestão da qualidade, considerando em seu mandato os produtos e serviços públicos normalmente providos no território local. Convém que a prefeitura determine a aplicabilidade dos requisitos deste Documento de acordo com o escopo do seu sistema de gestão da qualidade.

Convém que o escopo do sistema de gestão da qualidade da prefeitura considere toda a prefeitura. Convém que seja mantido como informação documentada de forma transparente.

Todos os requisitos da ABNT NBR ISO 9001 são genéricos e aplicáveis a todas as prefeituras, independentemente de seu tipo, porte e produtos e serviços providos. Quando alguns requisitos não são aplicáveis às prefeituras, eles podem ser excluídos com justificativas.

#### **4.4 Sistema de gestão da qualidade e seus processos**

### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

#### **4.4 Sistema de gestão da qualidade e seus processos**

**4.4.1** A organização deve estabelecer, implementar, manter e melhorar continuamente um sistema de gestão da qualidade, incluindo os processos necessários e suas interações, de acordo com os requisitos desta Norma.

A organização deve determinar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e sua aplicação na organização, e deve:

- a) determinar as entradas requeridas e as saídas esperadas desses processos;
- b) determinar a sequência e a interação desses processos;
- c) determinar e aplicar os critérios e métodos (incluindo monitoramento, medições e indicadores de desempenho relacionados) necessários para assegurar a operação e o controle eficazes desses processos;



- d) determinar os recursos necessários para esses processos e assegurar a sua disponibilidade;
- e) atribuir as responsabilidades e autoridades para esses processos;
- f) abordar os riscos e oportunidades conforme determinados de acordo com os requisitos de 6.1;
- g) avaliar esses processos e implementar quaisquer mudanças necessárias para assegurar que esses processos alcancem seus resultados pretendidos;
- h) melhorar os processos e o sistema de gestão da qualidade.

Convém que a prefeitura use o plano do governo como base para definir seu sistema de gestão da qualidade. Se a prefeitura não tiver um plano, o Anexo B pode ser usado como ponto de partida para construir seu sistema de gestão da qualidade.

Convém que a Alta Direção designe pessoas com responsabilidade e autoridade para liderar o desenvolvimento e a manutenção contínua do sistema de gestão da qualidade. Convém que os processos sejam analisados criticamente regularmente para avaliar sua eficácia e planejar o melhor desempenho do sistema de gestão da qualidade.

Convém que os processos dentro da prefeitura sejam definidos como entradas, atividades e saídas, incluindo interfaces com outros processos, responsabilidades e responsabilizações por prestar conta por esses processos.

Convém que o monitoramento, a medição e os indicadores apropriados sejam incluídos na definição dos processos. Convém que os processos estejam alinhados ao plano de governo e documentos aplicáveis.

Convém que a prefeitura assegure a continuidade do sistema de gestão da qualidade ao mudar a administração, assegurando uma entrega completa e oportuna de todas as informações sobre projetos e planos em andamento, bem como o conteúdo e a situação do sistema de gestão da qualidade.

É importante que a prefeitura retenha a responsabilidade geral por prestar conta da gestão nos casos em que os processos são terceirizados. Um exemplo é quando alguns produtos e serviços são providos por organizações não governamentais externas, como parcerias públicas e privadas.

### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

**4.4.2** Na extensão necessária, a organização deve:

- a) manter informação documentada para apoiar a operação de seus processos;
- b) reter informação documentada para ter confiança em que os processos sejam realizados conforme planejado.

Convém que a prefeitura mantenha informação documentada sobre os processos do sistema de gestão da qualidade, com o objetivo de alcançar um desempenho eficaz, transparente e confiável.

Convém que essa informação esteja disponível e acessível por meio de textos, formatos eletrônicos, fotografias ou qualquer outro meio que comprove que os processos estão sendo executados conforme o planejado.



## 5 Liderança

### 5.1 Liderança e comprometimento

#### 5.1.1 Generalidades

#### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

##### **5.1.1 Generalidades**

A Alta Direção deve demonstrar liderança e comprometimento com relação ao sistema de gestão da qualidade:

- a) responsabilizando-se por prestar contas pela eficácia do sistema de gestão da qualidade;

**NOTA BRASILEIRA** A expressão “responsabilidade por prestar conta” foi usada como tradução do termo “*taking accountability*”.

- b) assegurando que a política da qualidade e os objetivos da qualidade sejam estabelecidos para o sistema de gestão da qualidade e que sejam compatíveis com o contexto e a direção estratégica da organização;
- c) assegurando a integração dos requisitos do sistema de gestão da qualidade nos processos de negócio da organização;
- d) promovendo o uso da abordagem de processo e da mentalidade de risco;
- e) assegurando que os recursos necessários para o sistema de gestão da qualidade estejam disponíveis;
- f) comunicando a importância de uma gestão da qualidade eficaz e de estar conforme com os requisitos do sistema de gestão da qualidade;
- g) assegurando que o sistema de gestão da qualidade alcance seus resultados pretendidos;
- h) engajando, dirigindo e apoiando pessoas a contribuir para a eficácia do sistema de gestão da qualidade;
- i) promovendo melhoria;
- j) apoiando outros papéis pertinentes da gestão a demonstrar como sua liderança se aplica às áreas sob sua responsabilidade.

**NOTA** A referência a “negócio” nesta Norma pode ser interpretada, de modo amplo, como aquelas atividades centrais para os propósitos da existência da organização, seja ela pública, privada, voltada para o lucro ou sem finalidade lucrativa.

Convém que a Alta Direção demonstre sua liderança e comprometimento com o sistema de gestão da qualidade, identificando continuamente as necessidades e expectativas de seus clientes/cidadãos.

Uma ferramenta de avaliação da prefeitura para a gestão integral da qualidade (conforme apresentado no Anexo A) pode ser usada para avaliação e melhoria do desempenho. Usá-la como uma autoavaliação pode apoiar o engajamento da Alta Direção e dos servidores públicos envolvidos nos processos.



Convém que as estratégias e as ações da Alta Direção da prefeitura incluam as seguintes ações:

- Assumir e apresentar sua responsabilidade e prestação de contas sobre a eficácia do sistema de gestão da qualidade, a fim de satisfazer:
  - os requisitos dos clientes/cidadãos;
  - as normas internacionais ou nacionais pertinentes relacionadas a produtos e serviços específicos;
  - os requisitos estatutários e regulamentares;
- Estabelecer a visão, a missão e os valores da prefeitura em todas as entidades focadas no alcance da qualidade de seus produtos e serviços;
- Apresentar liderança, inclusive promovendo uma abordagem cooperativa para as diferentes áreas da prefeitura e com os diferentes níveis de governo (estadual, nacional), para atender a diversidade de necessidades e expectativas dos clientes/cidadãos. Convém que esta cooperação seja estendida às partes interessadas pertinentes, incluindo o setor privado;
- Assegurar que a política da qualidade e os objetivos da qualidade sejam estabelecidos para todas as áreas, departamentos e funções da prefeitura e sejam compatíveis com o contexto (ver 4.1 e 4.2) e direção estratégica (por exemplo, missão, visão, valores);
- Assegurar que os requisitos do sistema de gestão da qualidade sejam integrados aos processos de comunicação da prefeitura com os clientes/cidadãos e com as partes interessadas pertinentes;
- Promover a abordagem do processo dentro da prefeitura, usando o ciclo PDCA e atribuindo a responsabilidade por prestação de contas e responsabilidade aos servidores públicos com o objetivo de produzir consistentemente os resultados desejados;
- Promover a adoção da mentalidade de risco, isto é, a capacidade de abordar riscos e oportunidades para os processos dentro da prefeitura;
- Assegurar a disponibilidade adequada e oportuna dos recursos necessários para o sistema de gestão da qualidade;
- Comunicar e explicar a todo o pessoal a política e os objetivos da qualidade, bem como a importância da eficácia do sistema de gestão da qualidade, para que cada membro da prefeitura conheça e compreenda esses elementos.
- Verificar periodicamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade e implementar as ações necessárias para assegurar que os resultados esperados sejam alcançados. Promover a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade e seus processos.
- Manter uma liderança forte por meio de uma atitude exemplar que promova o comportamento ético e o compromisso com a eficácia do sistema de gestão da qualidade.



### 5.1.2 Foco no cliente

#### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

##### **5.1.2 Foco no cliente**

A Alta Direção deve demonstrar liderança e comprometimento com relação ao foco no cliente, assegurando que:

- a) os requisitos do cliente e os requisitos estatutários e regulamentares pertinentes sejam determinados, entendidos e atendidos consistentemente;
- b) os riscos e oportunidades que possam afetar a conformidade de produtos e serviços e a capacidade de aumentar a satisfação do cliente sejam determinados e abordados;
- c) o foco no aumento da satisfação do cliente seja mantido.

Convém que as necessidades e expectativas dos clientes/cidadãos sejam determinadas e periodicamente analisadas criticamente para assegurar a adequação e atualidade. Portanto, a Alta Direção pode usar dentre outras ações: a retroalimentação e as recomendações de clientes/cidadãos, análise de reclamações e pesquisas, ou relatórios de verificação das OCI (ver Anexo C).

Convém que a prefeitura atenda às necessidades e expectativas com base nos recursos disponíveis para os produtos e serviços.

Particularmente em sociedades multiculturais, convém que a Alta Direção demonstre liderança e compromisso, permitindo que os clientes/cidadãos participem de acordo com suas necessidades, incluindo diversidade de idiomas e práticas culturalmente apropriadas.

Convém que a Alta Direção assegure o envolvimento de seus clientes/cidadãos e partes interessadas pertinentes em seus processos, a fim de determinar os requisitos para seus produtos e serviços (ver Anexo C).

Convém que a Alta Direção identifique os requisitos atuais e, se possível, as necessidades e expectativas futuras dos clientes/cidadãos, considerando os possíveis riscos e oportunidades no provimento de produtos e serviços.

Convém que o compromisso com a melhoria contínua seja mantido, verificando o funcionamento do sistema de gestão da qualidade e implementando as melhorias necessárias para aumentar a satisfação do cliente/cidadão.

Para aumentar a satisfação do cliente/cidadão, a inovação e as melhores práticas podem ser introduzidas na gestão da prefeitura. Todavia, antes de entrar no caminho para a inovação e a introdução de melhores práticas, convém que a prefeitura assegure o cumprimento em um nível verde dos 39 indicadores do Anexo A.



## 5.2 Política

### 5.2.1 Desenvolvendo a política da qualidade

#### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

##### **5.2.1 Desenvolvendo a política da qualidade**

A Alta Direção deve estabelecer, implementar e manter uma política da qualidade que:

- a) seja apropriada ao propósito e ao contexto da organização e apoie seu direcionamento estratégico;
- b) proveja uma estrutura para o estabelecimento dos objetivos da qualidade;
- c) inclua um comprometimento em satisfazer requisitos aplicáveis;
- d) inclua um comprometimento com a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.

Convém que a política da qualidade seja um guia de princípios e compromisso em favor do sistema de gestão da qualidade e sua melhoria contínua por parte da prefeitura, em benefício de seus clientes/cidadãos e partes interessadas pertinentes.

Convém que a Alta Direção assegure que a política da qualidade da prefeitura identifique e determine os requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis para suas políticas públicas, todas as outras políticas governamentais locais e nacionais pertinentes (por exemplo, anticorrupção, antissuborno, ambiental, igualdade de gênero, política social de responsabilidade, segurança e transparência) e com o seu contexto (ver 4.1 e 4.2).

Convém que a política da qualidade sirva como um quadro de referência para o desenvolvimento, implementação e atualização, quando necessário, dos objetivos da qualidade da prefeitura. Portanto, convém que proveja critérios de alto nível para os processos de tomada de decisão da prefeitura. Da mesma forma, convém que a política da qualidade seja periodicamente analisada criticamente para manter sua consistência com a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.

NOTA Exemplos de Normas são ABNT NBR ISO 37001, ABNT NBR ISO 14001 e ABNT NBR ISO 26000.

### 5.2.2 Comunicando a política da qualidade

#### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

##### **5.2.2 Comunicando a política da qualidade**

A política da qualidade deve:

- a) estar disponível e ser mantida como informação documentada;
- b) ser comunicada, entendida e aplicada na organização;
- c) estar disponível para partes interessadas pertinentes, como apropriado

Convém que a prefeitura assegure que sua política da qualidade seja comunicada, disponibilizada, compreendida e aceita em todos os departamentos da prefeitura e outras partes interessadas pertinentes.



A prefeitura pode usar canais como *internet*, *intranet*, reuniões, painéis, treinamentos e publicações para comunicar a sua política da qualidade.

### 5.3 Papéis, responsabilidades e autoridades organizacionais

#### ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos*

##### 5.3 Papéis, responsabilidades e autoridades organizacionais

A Alta Direção deve assegurar que as responsabilidades e autoridades para papéis pertinentes sejam atribuídas, comunicadas e entendidas na organização.

A Alta Direção deve atribuir a responsabilidade e autoridade para:

- a) assegurar que o sistema de gestão da qualidade esteja conforme com os requisitos desta Norma;
- b) assegurar que os processos entreguem suas saídas pretendidas;
- c) relatar o desempenho do sistema de gestão da qualidade e as oportunidades para melhoria (ver 10.1), em particular para a Alta Direção;
- d) assegurar a promoção do foco no cliente na organização;
- e) assegurar que a integridade do sistema de gestão da qualidade seja mantida quando forem planejadas e implementadas mudanças no sistema de gestão da qualidade.

Convém que a Alta Direção atribua e comunique as responsabilidades e as autoridades aos servidores públicos e aos departamentos, bem como verifique sua compreensão.

Convém que as responsabilidades e as autoridades designadas:

- assegurem que o sistema de gestão da qualidade siga as diretrizes e indicadores deste Documento (ver Anexo A);
- controlem a qualidade das saídas dos processos providos pela prefeitura e verifiquem se estão em conformidade com os planos; nos casos de não conformidade, convém que correções e ações corretivas sejam iniciadas;
- estabeleçam canais de comunicação adequados entre os departamentos da prefeitura e a Alta Direção para relatar sobre o desempenho do sistema de gestão da qualidade;
- promovam o foco no cliente/cidadão em todas as áreas e processos da prefeitura;
- verifiquem a integridade do sistema de gestão da qualidade da prefeitura (por exemplo, quando reestruturações institucionais foram realizadas, realizando análises críticas regulares para identificar riscos e oportunidades de melhoria e implementação de ações apropriadas), ver 6.1.

Para a implementação deste Documento de forma consistente em todas as áreas e processos da prefeitura, as responsabilidades e autoridades podem ser delegadas a pessoas pertinentes encarregadas de promover a conformidade com os requisitos do sistema de gestão da qualidade.



Convém que a Alta Direção considere a criação de um comitê da qualidade composto por servidores públicos designados para cada um dos departamentos da prefeitura. Seu propósito é assegurar a integração horizontal para estabelecer, implementar e manter o sistema de gestão da qualidade em toda a prefeitura.

## 6 Planejamento

### 6.1 Ações para abordar riscos e oportunidades

#### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

##### **6.1 Ações para abordar riscos e oportunidades**

**6.1.1** Ao planejar o sistema de gestão da qualidade, a organização deve considerar as questões referidas em 4.1 e os requisitos referidos em 4.2, e determinar os riscos e oportunidades que precisam ser abordados para:

- a) assegurar que o sistema de gestão da qualidade possa alcançar seus resultados pretendidos;
- b) aumentar efeitos desejáveis;
- c) prevenir, ou reduzir, efeitos indesejáveis;
- d) alcançar melhoria.

Convém que a prefeitura considere o uso de um processo de planejamento estratégico com os seguintes elementos:

- Desenvolvimento de objetivos de curto, médio e longo prazo com avaliações periódicas.
- Busca de oportunidades de financiamento ou colaboração com agências internacionais, organizações sociais, outras prefeituras ou outros níveis de governo para expandir o portfólio de serviços.
- Análise dos riscos e áreas de oportunidades da prefeitura de acordo com o seu contexto e as suas interações com as partes interessadas pertinentes referidas em 4.1 e 4.2.
- O sistema de diagnóstico integral para verificação, avaliação e monitoramento do desenvolvimento dos resultados de prefeituras confiáveis (ver Anexo A).
- Identificação de áreas potenciais para desenvolvimento.

NOTA Ver Anexos A e B para mais informações.

#### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

**6.1.2** A organização deve planejar:

- a) ações para abordar esses riscos e oportunidades;



b) como:

- 1) integrar e implementar as ações nos processos do seu sistema de gestão da qualidade (ver 4.4);
- 2) avaliar a eficácia dessas ações.

Ações tomadas para abordar riscos e oportunidades devem ser apropriadas ao impacto potencial sobre a conformidade de produtos e serviços.

NOTA 1 Opções para abordar riscos podem incluir evitar o risco, assumir o risco para perseguir uma oportunidade, eliminar a fonte de risco, mudar a probabilidade ou as consequências, compartilhar o risco ou decidir, com base em informação, reter o risco.

NOTA 2 Oportunidades podem levar à adoção de novas práticas, lançamento de novos produtos, abertura de novos mercados, abordagem de novos clientes, construção de parcerias, uso de novas tecnologias e outras possibilidades desejáveis e viáveis para abordar as necessidades da organização ou de seus clientes.

Quando a prefeitura planeja o sistema de gestão da qualidade, convém que ela identifique os possíveis riscos e oportunidades e planeje ações apropriadas. Convém que estas ações sejam proporcionais ao impacto potencial que podem ter no provimento consistente de produtos e serviços.

Diferentes tipos de riscos podem ser encontrados nas atividades da prefeitura, como questões orçamentárias. Para isso, convém que a prefeitura adote mecanismos de planejamento que apoiem o uso de seus recursos de maneira eficaz, eficiente e controlada. Os indicadores de desempenho que proveem informações sobre gastos podem ser usados para obter informações sobre o uso ideal dos recursos envolvidos.

As prefeituras podem desenvolver atividades como:

- priorização de programas, projetos e ações; disponibilidade de recursos (incluindo o número ideal de profissionais com capacidade adequada para planejar e gerenciar o processo de desenvolvimento);
- avaliações de riscos e ações para mitigá-los.

## 6.2 Objetivos da qualidade e planejamento para alcançá-los

### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

#### **6.2 Objetivos da qualidade e planejamento para alcançá-los**

**6.2.1** A organização deve estabelecer objetivos da qualidade nas funções, níveis e processos pertinentes necessários para o sistema de gestão da qualidade.

Os objetivos da qualidade devem:

- a) ser coerentes com a política da qualidade;
- b) ser mensuráveis;
- c) levar em conta requisitos aplicáveis;



- d) ser pertinentes para a conformidade de produtos e serviços e para aumentar a satisfação do cliente;
- e) ser monitorados;
- f) ser comunicados;
- g) ser atualizados como apropriado.

A organização deve manter informação documentada sobre os objetivos da qualidade.

Convém que a prefeitura assegure que, para cada função, nível ou processo, seus objetivos da qualidade:

- visem satisfazer às necessidades e expectativas atuais e futuras dos clientes/cidadãos;
- estejam alinhados com o escopo das atividades da prefeitura;
- estejam orientados para a satisfação do cliente/cidadão e estejam alinhados com os produtos e serviços providos pela prefeitura;
- estejam coerentes com a política da qualidade da prefeitura;
- sejam mensuráveis e avaliáveis;
- sejam periodicamente analisados criticamente e revisados, quando apropriado;
- sejam comunicados com as funções pertinentes da prefeitura, outros níveis de governo e também de partes interessadas pertinentes.

Convém que a prefeitura estabeleça um sistema permanente de controle e avaliação para prover informações e dados sobre o grau de cumprimento dos objetivos da qualidade.

Convém que a metodologia de avaliação dada no Anexo B seja usada para identificar e priorizar áreas para melhoria da qualidade nas prefeituras. Isso pode levar ao estabelecimento de objetivos da qualidade de novos ou revisados.

Dadas as expectativas dos clientes/cidadãos para projetos de infraestrutura de longo prazo, convém que a prefeitura assegure a continuidade destes projetos (por exemplo, mediante o envolvimento de uma OCI, ver Anexo C).

### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade* — Requisitos**

**6.2.2** Ao planejar como alcançar seus objetivos da qualidade, a organização deve determinar:

- a) o que será feito;
- b) quais recursos serão requeridos;
- c) quem será responsável;
- d) quando isso será concluído;
- e) como os resultados serão avaliados.



Ao planejar o alcance dos objetivos da qualidade, convém que a prefeitura:

- determine o que será feito em relação ao plano do governo e aos requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis;
- determine quais recursos serão necessários e elabore um plano orçamentário, considerando metas e indicadores;
- estabeleça responsabilidades e autoridades para sua implementação;
- estabeleça prazos que considerem o período de gestão e as datas orçamentárias;
- determine os elementos de avaliação dos resultados que consideram metas e indicadores (ver Anexo A).

### 6.3 Planejamento de mudanças

#### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

##### **6.3 Planejamento de mudanças**

Quando a organização determina a necessidade de mudanças no sistema de gestão da qualidade, as mudanças devem ser realizadas de uma maneira planejada e sistemática (ver 4.4).

A organização deve considerar:

- a) o propósito das mudanças e suas potenciais consequências;
- b) a integridade do sistema de gestão da qualidade;
- c) a disponibilidade de recursos;
- d) a alocação ou realocação de responsabilidades e autoridades.

Convém que as prefeituras planejem e implementem mudanças em seu sistema de gestão da qualidade para refletir quaisquer mudanças nas entradas ou riscos, como:

- mudanças na administração;
- mudanças na tecnologia;
- fusão de áreas na prefeitura;
- necessidade de criação de novas áreas e/ou novos produtos e serviços na prefeitura;
- mudanças no contexto da prefeitura;
- mudanças nas necessidades e expectativas das partes interessadas pertinentes;
- mudanças nos requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis;
- mudanças nos objetivos da qualidade;



- mudanças nos processos, produtos e serviços providos externamente;
- desejo e ambição de aumentar a satisfação dos clientes/cidadãos;
- resultados de auditorias internas;
- resultados de auditorias externas.

Quando a necessidade de mudança for evidente, convém que um plano seja feito para implementar as mudanças e para identificar as implicações potenciais para o sistema de gestão da qualidade. Convém que o plano assegure que:

- as mudanças não coloquem em risco a integridade do sistema;
- a existência de recursos necessários para fazer as mudanças planejadas;
- as novas responsabilidades sejam claras, comunicadas e aceitas.

## 7 Apoio

### 7.1 Recursos

#### 7.1.1 Generalidades

#### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

##### **7.1.1 Generalidades**

A organização deve determinar e prover os recursos necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.

A organização deve considerar:

- a) as capacidades e restrições de recursos internos existentes;
- b) o que precisa ser obtido de provedores externos.

Convém que a prefeitura:

- determine os recursos que são necessários de acordo com os compromissos de produtos e serviços assumidos e que estão dentro das restrições financeiras;
- realize o planejamento de recursos de curto, médio e longo prazo;
- proveja recursos para estabelecer comunicação interna eficaz dentro da prefeitura e comunicação externa com clientes/cidadãos e partes interessadas pertinentes;
- proveja recursos adequados para tarefas de monitoramento, verificação e avaliação;
- proveja recursos para a melhoria contínua de desempenho e do sistema de gestão da qualidade.



### 7.1.2 Pessoas

#### ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos*

##### 7.1.2 Pessoas

A organização deve determinar e prover as pessoas necessárias para a implementação eficaz do seu sistema de gestão da qualidade e para a operação e controle de seus processos.

Convém que o processo para gestão eficaz de recursos humanos inclua elementos como:

- planejamento de atividades de recrutamento em relação aos desenvolvimentos e mudanças da organização da prefeitura;
- seleção de candidatos;
- indução, programas de treinamento e programas que cubram questões como a missão, a visão, os valores e a integridade do compromisso;
- supervisão adequada até que o pessoal se torne suficientemente competente;
- desenvolvimento profissional e humano adequado;
- avaliação de desempenho do pessoal (por exemplo, por meio de pesquisas com clientes/cidadãos para servidores públicos designados) e de comportamento (por exemplo, conduta ética, honestidade, atitude, abordagem colaborativa e respeitosa em relação a clientes/cidadãos);
- avaliação da satisfação do pessoal e/ou clima organizacional da prefeitura;
- controle do uso de pessoal temporário e/ou terceirização de produtos e serviços da prefeitura.

### 7.1.3 Infraestrutura

#### ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos*

##### 7.1.3 Infraestrutura

A organização deve determinar, prover e manter a infraestrutura necessária para a operação dos seus processos e para alcançar a conformidade de produtos e serviços.

NOTA Infraestrutura pode incluir:

- a) edifícios e utilidades associadas;
- b) equipamento, incluindo materiais, máquinas, ferramentas, etc. e *software*;

**NOTA BRASILEIRA 1** O termo "*hardware*" foi traduzido por materiais, máquinas, ferramentas, etc.

**NOTA BRASILEIRA 2** Em edições anteriores, *software* foi traduzido por "programa de computador". Nesta edição preferiu-se manter o termo em inglês devido à falta de um termo adequado para designar as diversas novas formas que a palavra *software* vem adquirindo ao longo do tempo, como programas para aparelhos celulares, *tablets*, instruções em forma de tecnologia embarcada, instruções de operação etc.

- c) recursos para transporte; e
- d) tecnologia da informação e comunicação.



Convém que as prefeituras determinem a infraestrutura necessária para prover produtos e serviços atuais e futuros, conforme definido no escopo de seu sistema de gestão da qualidade, com o propósito de alcançar sua visão e objetivos.

Normalmente, as prefeituras possuem, como parte de sua infraestrutura, instalações para abastecimento de água, coleta e destinação de resíduos, escolas, iluminação pública, áreas esportivas, parques recreativos e cemitérios. Outra parte importante da infraestrutura são os recursos necessários para a operação do sistema de gestão da qualidade, incluindo repartições públicas, meios de comunicação, equipamentos de TI e *software* pertinentes, redes, meios de transporte e móveis de escritório.

Convém que a prefeitura planeje o provimento e a manutenção da infraestrutura para atender aos requisitos dos clientes/cidadãos e das partes interessadas pertinentes. Convém que os planos de infraestrutura considerem a identificação e mitigação dos riscos associados, sempre que possível.

#### 7.1.4 Ambiente para operação dos processos

### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

#### **7.1.4 Ambiente para operação dos processos**

A organização deve determinar, prover e manter um ambiente necessário para a operação de seus processos e para alcançar a conformidade de produtos e serviços.

NOTA Um ambiente adequado pode ser a combinação de fatores humanos e físicos, como:

- a) social (por exemplo, não discriminatório, calmo, não confrontante);
- b) psicológico (por exemplo, redutor de estresse, preventivo quanto à exaustão, emocionalmente protetor);
- c) físico (por exemplo, temperatura, calor, umidade, luz, fluxo de ar, higiene, ruído).

Esses fatores podem diferir substancialmente, dependendo dos produtos e serviços providos.

Convém que a prefeitura determine, controle, mantenha e melhore os fatores ambientais que afetam produtos e serviços, espaços públicos e ambientes de trabalho.

Produtos e serviços podem incluir turismo, descarte de resíduos, limpeza de ruas e uso de instalações públicas.

Instalações e equipamentos utilizados pelo público e servidores públicos podem requerer a consideração da área, distribuição e funcionalidade dos espaços, adequação dos móveis e equipamentos, acesso, sinalização e apoio visual, iluminação adequada, sistemas de aquecimento/refrigeração e ventilação.

Convém que além dos aspectos físicos, questões psicológicas também sejam consideradas.

Convém que a prefeitura implemente mecanismos de retroalimentação para coletar informações e propostas dos servidores públicos e clientes/cidadões para melhorar o ambiente de trabalho.



## 7.1.5 Recursos de monitoramento e medição

### 7.1.5.1 Generalidades

#### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

##### **7.1.5.1 Generalidades**

A organização deve determinar e prover os recursos necessários para assegurar resultados válidos e confiáveis quando o monitoramento ou medição for usado para verificar a conformidade de produtos e serviços com requisitos.

A organização deve assegurar que os recursos providos:

- a) sejam adequados para o tipo específico de atividades de monitoramento e medição assumidas; e
- b) sejam mantidos para assegurar que estejam continuamente apropriados aos seus propósitos.

A organização deve reter informação documentada apropriada como evidência de que os recursos de monitoramento e medição sejam apropriados para os seus propósitos.

Convém que a prefeitura determine que os recursos de monitoramento e medição funcionem de acordo com as necessidades e expectativas proporcionadas pelos clientes/cidadãos em relação à conformidade dos produtos e serviços.

Convém que a prefeitura tenha processos para avaliar e registrar a validade e confiabilidade dos resultados de monitoramento e medição.

Alguns exemplos de monitoramento e medição na prefeitura incluem:

- medição da qualidade do ar, qualidade da água e nível de ruído;
- grau de correlação entre iluminação das ruas e os crimes cometidos em uma área;
- medições das percepções de clientes/cidadãos;
- provimento externo de processos de monitoramento e medição.

NOTA Um exemplo de medições e monitoramento pode ser encontrado no Anexo A.

### 7.1.5.2 Rastreabilidade de medição

#### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

##### **7.1.5.2 Rastreabilidade de medição**

Quando a rastreabilidade de medição for um requisito, ou for considerada pela organização uma parte essencial da provisão de confiança na validade de resultados de medição, os equipamentos de medição devem ser:

- a) verificados ou calibrados, ou ambos, a intervalos especificados, ou antes do uso, contra padrões de medição rastreáveis a padrões de medição internacionais ou nacionais; quando tais padrões não existirem, a base usada para calibração ou verificação deve ser retida como informação documentada;



- b) identificados para determinar sua situação; e
- c) salvaguardados contra ajustes, danos ou deterioração que invalidariam a situação de calibração e resultados de medições subsequentes.

A organização deve determinar se a validade de resultados de medição anteriores foi adversamente afetada quando o equipamento de medição for constatado inapropriado para seu propósito pretendido, e deve tomar ação apropriada, como necessário.

Como é prática usual, convém que as prefeituras meçam o uso e a gestão dos recursos públicos e usem os resultados como base para relatórios para outros níveis de governo. Como também é usual, convém que a prefeitura tome medidas para melhorar seu desempenho e a responsabilidade por prestação de contas.

Se a prefeitura desenvolve e/ou realiza medições onde a rastreabilidade da medição é importante (por exemplo, para uma área ou departamento específico), convém que a ABNT NBR ISO 9001:2015, 7.1.5.2-a), b) e c) seja aplicada. Convém que os mesmos requisitos sejam aplicados se a prefeitura usar serviços de medição externos.

Convém que a prefeitura tenha processos implementados para avaliar e manter as informações documentadas como evidência da validade dos resultados de monitoramento e medições. Quando for detectado que o equipamento de medição não é adequado para o propósito pretendido, convém que uma ação apropriada seja tomada.

Convém que a prefeitura assegure que qualquer equipamento de medição usado para verificar ou medir seus produtos e serviços seja adequado para atender aos requisitos para o uso pretendido. Isso inclui todos os elementos dentro da cadeia de medição (por exemplo, validação do programa de computador).

NOTA A ABNT NBR ISO 10012 provê diretrizes para a confirmação metrológica e para a implementação de um sistema de gestão de medição.

#### 7.1.6 Conhecimento organizacional

### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade* — Requisitos**

#### **7.1.6 Conhecimento organizacional**

A organização deve determinar o conhecimento necessário para a operação de seus processos e para alcançar a conformidade de produtos e serviços.

Esse conhecimento deve ser mantido e estar disponível na extensão necessária.

Ao abordar necessidades e tendências que mudam, a organização deve considerar seu conhecimento no momento e determinar como adquirir ou acessar qualquer conhecimento adicional necessário e atualizações requeridas.

NOTA 1 Conhecimento organizacional é conhecimento específico para a organização; ele é obtido por experiência. Ele é informação que é usada e compartilhada para alcançar os objetivos da organização.



NOTA 2 Conhecimento organizacional pode ser baseado em:

- a) fontes internas (por exemplo, propriedade intelectual; conhecimento obtido de experiência; lições aprendidas de falhas e de projetos bem-sucedidos; captura e compartilhamento de conhecimento e experiência não documentados; os resultados de melhorias em processos, produtos e serviços);
- b) fontes externas (por exemplo, normas; academia; conferências; compilação de conhecimento de clientes ou provedores externos).

Convém que a prefeitura determine o conhecimento necessário para operar seus processos e o provimento de seus produtos e serviços atuais e futuros.

Convém que a experiência e o conhecimento dos servidores públicos sejam coletados e compartilhados para gerar sinergias que ajudem a produzir conhecimento novo e útil para a prefeitura.

Uma organização complexa pode considerar a implementação de um sistema de gestão do conhecimento formal, enquanto uma organização menos complexa pode considerar o uso de métodos mais simples, como manter registros em decisões de gestão.

Ao determinar, manter e disponibilizar o conhecimento organizacional, convém que a prefeitura considere:

- aprendizado com as falhas, quase acidentes e sucessos;
- incorporação do conhecimento externo de clientes/cidadãos, provedores externos e parceiros;
- captação do conhecimento existente dentro da organização, por exemplo, por meio de programas de mentoria ou planos de sucessão;
- avaliação da comparação das melhores práticas;
- utilização de recursos como a *internet*, uma *intranet*, bibliotecas, boletins informativos etc.

## 7.2 Competência

### ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos*

#### 7.2 Competência

A organização deve:

- a) determinar a competência necessária das pessoas que realizem trabalho sob o seu controle que afete o desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade;
- b) assegurar que essas pessoas sejam competentes, com base em educação, treinamento ou experiência apropriados;
- c) onde aplicável, tomar ações para adquirir a competência necessária e avaliar a eficácia das ações tomadas; e



d) reter informação documentada, apropriada como evidência de competência.

NOTA Ações aplicáveis podem incluir, por exemplo, a provisão de treinamento, o mentoreamento ou a mudança de atribuições de pessoas empregadas no momento; ou empregar ou contratar pessoas competentes.

**NOTA BRASILEIRA** “Empregar ou contratar”, do termo em inglês – *hiring or contracting*, significa a contratação temporária ou por tempo indeterminado de pessoal próprio ou de terceiros.

Convém que a prefeitura estabeleça processos de gestão de recursos humanos para assegurar a competência e a disponibilidade de pessoal. Convém que esses processos tenham o objetivo de manter e melhorar a competência do pessoal em todos os níveis (inclusive Alta Direção e auditores internos). Convém que clientes/cidadãos tenham a garantia de que a prefeitura contrata pessoal competente para prover seus produtos e serviços.

**NOTA BRASILEIRA** No Brasil, a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público por meio de provas ou de provas e títulos, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.

Convém que a prefeitura proveja ao seu pessoal informações e treinamento sobre a forma como a competência, a conscientização e o treinamento estão relacionados a poderes legais, à ética e aos valores, às responsabilidades e às atividades da prefeitura.

Convém que a prefeitura:

- sistematize as ações para determinar o treinamento ou outras necessidades, comparando os requisitos de trabalho com os atuais níveis de competência de seu pessoal;
- implemente programas de treinamento e conscientização para assegurar que todo o pessoal, independentemente do tipo de programa, tenha conhecimento da política da qualidade, dos objetivos da qualidade e dos métodos utilizados para alcançá-los, incluindo a importância da transparência relacionada às atividades da organização;
- planeje os programas de treinamento ou outras atividades necessárias para assegurar o uso de pessoal competente, como a realocação de responsabilidades, o uso de novas tecnologias ou a incorporação de novo pessoal;
- meça a eficácia dos programas de treinamento (por exemplo, avaliação do desempenho do pessoal, avaliação do comportamento profissional desejado);
- avalie os resultados das ações realizadas dentro de intervalos planejados e proveja retroalimentação sobre o processo;
- analise criticamente as necessidades de treinamento e determine ações adicionais, se necessário.

Quando o produto ou serviço requer pessoal competente, treinamento, orientação ou redesignação das pessoas atualmente empregadas podem ser incluídos. Também é possível contratar ou subcontratar pessoas competentes.



### 7.3 Conscientização

#### 7.3 Conscientização

A organização deve assegurar que pessoas que realizam trabalho sob o controle da organização estejam conscientes:

- a) da política da qualidade;
- b) dos objetivos da qualidade pertinentes;
- c) da sua contribuição para a eficácia do sistema de gestão da qualidade, incluindo os benefícios de desempenho melhorado;
- d) das implicações de não estar conforme com os requisitos do sistema de gestão da qualidade.

Convém que a prefeitura:

- promova entre seu pessoal e servidores públicos a vocação para o serviço público e o compromisso com a cidadania;
- implemente atividades ou programas de controle e retroalimentação para informar ao pessoal e aos servidores públicos sobre as implicações do não cumprimento com os requisitos da política da qualidade, objetivos da qualidade e sistema de gestão da qualidade;
- promova a contribuição de cada servidor público para o alcance dos objetivos do sistema de gestão da qualidade.

### 7.4 Comunicação

#### ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos*

#### 7.4 Comunicação

A organização deve determinar as comunicações internas e externas pertinentes para o sistema de gestão da qualidade, incluindo:

- a) sobre o que comunicar;
- b) quando comunicar;
- c) com quem se comunicar;
- d) como comunicar;
- e) quem comunica.

A comunicação interna e externa da prefeitura contribuirá significativamente para o seu sucesso. A comunicação da identidade da prefeitura irá gerar legitimidade, contruirá relacionamentos de longo prazo com seus clientes/cidadãos, impactará na agenda pública e construirá uma reputação desejada para lidar com possíveis crises na mídia.



Convém que a prefeitura desenvolva uma estratégia de comunicação com os seguintes elementos: identidade, diagnóstico, análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças), linhas estratégicas, público-alvo, posicionamento desejado, objetivos, metas, mensagens-chave, recursos, processos de conteúdo, canais, responsabilidades, orçamentos, e mecanismos táticos. Com base nesse planejamento, convém que todas as áreas da prefeitura construam, alinhem e comuniquem todas as suas mensagens.

**NOTA BRASILEIRA** A Comissão de Estudo optou pela utilização do termo “análise FOFA” que é usado no Brasil como a tradução de “análise SWOT”.

Convém que a prefeitura considere se os processos de comunicação precisam levar em conta a diversidade de línguas e práticas culturais. Convém que o respeito pela diversidade entre as pessoas dentro da prefeitura e clientes/cidadãos seja promovido nas atividades de comunicação.

A prefeitura pode usar as mídias sociais para prover respostas imediatas e interagir mais facilmente com os clientes/cidadãos. É importante estar ciente que o uso dessas novas vias de comunicação acarreta riscos, pois o controle das informações internas da prefeitura se torna mais vulnerável. Convém que a prefeitura use as mídias sociais de acordo com sua estratégia de comunicação.

Convém que a prefeitura determine canais de comunicação interna entre todas as suas áreas e níveis como sistemas de *intranet*, reuniões de gabinete, treinamentos e boletins. Convém que as prefeituras também determinem canais de comunicação externos para fazer contato com clientes/cidadãos e outras partes interessadas.

Convém que a prefeitura determine os conteúdos de comunicação do sistema de gestão da qualidade, especificando sua temporalidade, público-alvo, formato ou mídia, e convém que identifique o pessoal encarregado por essas atividades.

Convém que a prefeitura monitore se a estratégia de comunicação e as mensagens emitidas alcançaram o impacto desejado na opinião pública. Se necessário, convém que a organização faça correções. Para ambos os propósitos, pesquisas de rastreamento, grupos de foco, análise de rede e outros recursos de pesquisa podem ser usados.

**NOTA BRASILEIRA** No Brasil, é obrigatória por lei a divulgação da Carta de Serviços ao Usuário.

Convém que as prefeituras estejam cientes de que a comunicação não é um substituto da gestão pública. Em vez disso, serve para tornar as ações governamentais visíveis de uma forma desejada para os clientes/cidadãos e os meios de comunicação de massa.

## 7.5 Informação documentada

### 7.5.1 Generalidades

#### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

##### **7.5.1 Generalidades**

O sistema de gestão da qualidade da organização deve incluir:

- a) informação documentada requerida por esta Norma;



b) informação documentada determinada pela organização como sendo necessária para a eficácia do sistema de gestão da qualidade.

NOTA A extensão da informação documentada para um sistema de gestão da qualidade pode diferir de uma organização para outra devido:

- ao porte da organização e seu tipo de atividades, processos, produtos e serviços;
- à complexidade de processos e suas interações;
- à competência de pessoas.

Ao planejar as informações documentadas necessárias para o sistema de gestão da qualidade, convém que a prefeitura considere aspectos como:

- políticas públicas (incluindo políticas locais, regionais e nacionais);
- como as leis, normas e regulamentos aplicáveis são abordados;
- as políticas e estrutura da organização (posições-chave, profissões-chave, número ideal de profissionais-chave);
- programas, planos, projetos, produtos e serviços providos;
- a competência dos servidores públicos (descrevendo o servidor público e seus conhecimentos);
- o comprometimento (informação para apoiar a manutenção e aumento do comprometimento);
- os riscos envolvidos (por exemplo, barreiras e obstáculos relacionados à comunicação clara, como barreiras do idioma e barreiras de alfabetização);
- terminologia e definições requeridas e comumente usadas pela prefeitura;
- informação documentada sobre as responsabilidades, responsabilidade por prestação de contas e funções dentro da prefeitura.

#### 7.5.2 Criando e atualizando

### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade* — Requisitos**

#### **7.5.2 Criando e atualizando**

Ao criar e atualizar informação documentada, a organização deve assegurar apropriados(as):

- a) identificação e descrição (por exemplo, um título, data, autor ou número de referência);
- b) formato (por exemplo, linguagem, versão de *software*, gráficos) e meio (por exemplo, papel, eletrônico);
- c) análise crítica e aprovação quanto à informação documentada ser apropriada e suficiência.



Convém que a prefeitura tenha um processo estruturado para criar ou atualizar as informações documentadas. Convém que ela também designe o pessoal encarregado das análises crítica e aprovações.

Convém que a prefeitura assegure que cada informação documentada relacionada ao seu sistema de gestão da qualidade esteja identificada e registrada. Este registro pode conter o tipo de documento em questão (por exemplos, papel oficial, recibo, comunicação pessoal, reclamação, inventário, fatura), uma descrição de seu conteúdo, o autor, a data, o número de páginas, o formato e um código para sua localização posterior.

### 7.5.3 Controle de informação documentada

#### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

##### **7.5.3 Controle de informação documentada**

**7.5.3.1** A informação documentada requerida pelo sistema de gestão da qualidade e por esta Norma deve ser controlada para assegurar que:

- ela esteja disponível e adequada para uso, onde e quando ela for necessária;
- ela esteja protegida suficientemente (por exemplo, contra perda de confidencialidade, uso impróprio ou perda de integridade).

Convém que a prefeitura assegure a disponibilidade de informações documentadas quando requerida pelo sistema de gestão da qualidade. Convém que seja assegurada que a informação documentada esteja:

- disponível e em boas condições para seu uso a qualquer momento e em qualquer lugar;
- disponível ao público, conforme apropriado (por exemplo, políticas públicas, documentos legais aplicáveis, procedimentos de emergência);
- protegida para assegurar sua confidencialidade, integridade e prevenção de possíveis usos indevidos ou perda;
- protegida durante o período da prefeitura atual e é preservada como um elemento de entrada para futuras administrações da prefeitura.

Como de costume, as prefeituras já possuem uma classificação em sua documentação e não é necessário adicionar novas codificações.

#### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

**7.5.3.2** Para o controle de informação documentada, a organização deve abordar as seguintes atividades, como aplicável:

- distribuição, acesso, recuperação e uso;
- armazenamento e preservação, incluindo preservação de legibilidade;
- controle de alterações (por exemplo, controle de versão);
- retenção e disposição.



A informação documentada de origem externa determinada pela organização como necessária para o planejamento e operação do sistema de gestão da qualidade deve ser identificada, como apropriado, e controlada.

Informação documentada retida como evidência de conformidade deve ser protegida contra alterações não intencionais.

NOTA Acesso pode implicar uma decisão quanto à permissão para somente ver a informação documentada ou a permissão e autoridade para ver e alterar a informação documentada.

O propósito de controlar informações documentadas é assegurar que todos os documentos necessários para o sistema de gestão da qualidade sejam mantidos atualizados e estejam prontamente disponíveis para uso por aqueles que deles necessitam. A maioria das informações documentadas emitidas pelas prefeituras são documentos públicos, que requerem um nível adequado de controle.

Informação documentada pode ser provida em diferentes mídias, como jornais, vídeos, fotos, mídia eletrônica e eletromagnética.

Convém que as informações interna e externa necessárias para a operação do sistema de gestão da qualidade sejam identificadas, protegidas e controladas.

Algumas informações documentadas mantidas por prefeituras são uma parte essencial do conhecimento e da história de suas comunidades. A provisão para armazenamento a longo prazo e a preservação desta informação documentada é um serviço importante.

## 8 Operação

### 8.1 Planejamento e controle operacionais

#### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

##### **8.1 Planejamento e controle operacionais**

A organização deve planejar, implementar e controlar os processos (ver 4.4) necessários para atender aos requisitos para a provisão de produtos e serviços e para implementar as ações determinadas na Seção 6 ao:

- a) determinar os requisitos para os produtos e serviços;
- b) estabelecer critérios para:
  - 1) os processos; e
  - 2) a aceitação de produtos e serviços;
- c) determinar os recursos necessários para alcançar conformidade com os requisitos do produto e serviço;
- d) implementar controle de processos de acordo com critérios;



- e) determinar e conservar informação documentada na extensão necessária para:
- 1) ter confiança em que os processos foram conduzidos como planejado; e
  - 2) demonstrar a conformidade de produtos e serviços com seus requisitos.

A saída desse planejamento deve ser adequada para as operações da organização.

A organização deve controlar mudanças planejadas e analisar criticamente as consequências de mudanças não intencionais, tomando ações para mitigar quaisquer efeitos adversos, como necessário.

A organização deve assegurar que os processos terceirizados sejam controlados (ver 8.4).

Convém que a prefeitura considere o desenvolvimento de um planejamento estratégico, e implemente e controle os processos para atender aos requisitos para o provimento de produtos e serviços, incluindo:

- determinar as necessidades prioritárias dos clientes/cidadãos por meio de consultas públicas ou caixas de sugestões; convém que essa determinação ajude a estabelecer como os produtos e serviços serão providos;

**NOTA BRASILEIRA** No Brasil, é obrigatória por lei a existência de ouvidorias e conselhos de usuários.

- determinar os requisitos de produtos e serviços, especificando elementos de propostas governamentais ou planos de desenvolvimento nacional;
- estabelecer os critérios específicos para os processos do sistema de gestão da qualidade, de acordo com o plano estratégico do governo, os requisitos dos clientes/cidadãos e a análise do contexto da organização;
- projetar e desenvolver os produtos e serviços para atender a esses requisitos;
- estabelecer os processos de apoio, como gestão de competências, gestão financeira, provisão de recursos e gestão da infraestrutura;
- estabelecer os processos de gestão, como análise crítica pela direção, e a estratégia de desenvolvimento e análise crítica das políticas, o processo contábil e o processo anticorrupção.

Para determinar os requisitos necessários para produtos e serviços, convém que as prefeituras considerem as oportunidades, os recursos disponíveis, o orçamento e a infraestrutura da prefeitura.

Se a prefeitura precisar subcontratar o provimento de seus produtos e serviços a um provedor externo, convém que ela verifique a capacidade dele em controlar seus processos.



## 8.2 Requisitos para produtos e serviços

### 8.2.1 Comunicação com o cliente

#### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

##### **8.2.1 Comunicação com o cliente**

A comunicação com clientes deve incluir:

- a) prover informação relativa a produtos e serviços;
- b) lidar com consultas, contratos ou pedidos, incluindo mudanças;
- c) obter retroalimentação do cliente relativa a produtos e serviços, incluindo reclamações do cliente;
- d) lidar ou controlar propriedade do cliente;
- e) estabelecer requisitos específicos para ações de contingência, quando pertinente.

Convém que a prefeitura fortaleça a participação do cliente/cidadão em seus processos relacionados a produtos ou serviços, como forma de promover a transparência e a responsabilização por prestar contas pública.

Convém que a prefeitura estabeleça processos eficazes que assegurem a comunicação e a promoção do produto ou serviço, com base nos requisitos, características, disponibilidade, preço e outros aspectos relacionados. Os processos de comunicação e de retroalimentação por meio da participação do cliente/cidadão e de outras partes interessadas pertinentes podendo incluir pesquisas, um serviço telefônico, um *site*, correio eletrônico, uma central de atendimento ao cidadão, uma caixa postal de reclamações e sugestões, redes sociais oficiais e o uso de meios de comunicação de massa.

Convém que a prefeitura estabeleça um processo de avaliação da comunicação com o cliente/cidadão e outras partes interessadas pertinentes. Convém também que assegure o controle adequado dos bens do cliente/cidadão (por exemplo, cópias de documentos de identidade, desenhos e planos para edifícios, declarações juramentadas, certidões de nascimento, morte, casamento ou divórcio, dados bancários).

### 8.2.2 Determinação de requisitos relativos a produtos e serviços

#### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

##### **8.2.2 Determinação de requisitos relativos a produtos e serviços**

Ao determinar os requisitos para os produtos e serviços a serem oferecidos para clientes, a organização deve assegurar que:

- a) os requisitos para os produtos e serviços sejam definidos, incluindo:
  - 1) quaisquer requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis; e
  - 2) aqueles considerados necessários pela organização;
- b) a organização possa atender aos pleitos para os produtos e serviços que ela oferece.



A prefeitura provê uma gama de produtos ou serviços com componentes tangíveis e intangíveis.

Os requisitos de produtos ou serviços são aqueles que são necessários para atender às necessidades e expectativas da sociedade, bem como aqueles requisitos que, não são especificados pelos clientes/cidadãos, mas que são necessários para atender aos requisitos estatutários e regulamentares da prefeitura e às políticas públicas.

Convém que os requisitos gerais para os produtos ou serviços providos pela prefeitura promovam a igualdade de direitos e a dignidade dos clientes/cidadãos e incluam, mas não se limitem a, o seguinte:

- instalações seguras, acessíveis e higiênicas;
- comportamento profissional, humano, honesto e respeitoso do pessoal da prefeitura;
- tempos de espera e/ou resposta aceitáveis;
- preços aceitáveis para a provisão de produtos ou serviços;
- prazos convenientes de entrega de produtos ou horas de serviço convenientes aos clientes/cidadãos;
- rapidez na resposta a emergências e/ou crises;
- disponibilidade de informações e/ou instruções claras e precisas aos clientes/cidadãos;
- capacidade de resposta para os clientes/cidadãos.

Convém que todos os produtos ou serviços fornecidos pela prefeitura tenham especificações claras, concretas e consistentes, dependendo de seu escopo e natureza.

### 8.2.3 Análise crítica de requisitos relativos a produtos e serviços

#### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

##### **8.2.3 Análise crítica de requisitos relativos a produtos e serviços**

**8.2.3.1** A organização deve assegurar que ela tenha a capacidade de atender aos requisitos para produtos e serviços a serem oferecidos a clientes. A organização deve conduzir uma análise crítica antes de se comprometer a fornecer produtos e serviços a um cliente, para incluir:

- a) requisitos especificados pelo cliente, incluindo os requisitos para atividades de entrega e pós-entrega;
- b) requisitos não declarados pelo cliente, mas necessários para o uso especificado ou pretendido, quando conhecido;
- c) requisitos especificados pela organização;
- d) requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis a produtos e serviços;
- e) requisitos de contrato ou pedido diferentes daqueles previamente expressos.

A organização deve assegurar que requisitos de contrato ou pedido divergentes daqueles previamente definidos sejam resolvidos.



Os requisitos do cliente devem ser confirmados pela organização antes da aceitação, quando o cliente não prover uma declaração documentada de seus requisitos.

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.

Convém que as prefeituras assegurem que os requisitos do produto ou serviço sejam definidos em termos mensuráveis que permitam a verificação objetiva dos produtos ou serviços providos.

Convém que a prefeitura assegure que ações sejam tomadas para evitar diferenças entre os requisitos de produtos ou serviços, conforme solicitado pelo cliente/cidadão. Convém que sejam tomadas medidas para resolver quaisquer diferenças antes de processar pedidos.

Mesmo quando os pedidos escritos do cliente/cidadão não são providos, convém que a prefeitura certifique-se de que entende as necessidades locais. Por exemplo, no produto ou serviço de coleta de resíduos, iluminação pública ou obras rodoviárias, onde o cliente/cidadão não solicita especificamente o produto ou serviço, mas a prefeitura prevê a necessidade deste. Convém que os requisitos sejam registrados como informação documentada.

#### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade* — *Requisitos***

**8.2.3.2** A organização deve reter informação documentada, como aplicável, sobre:

- a) os resultados da análise crítica;
- b) quaisquer novos requisitos para os produtos e serviços.

Convém que a prefeitura retenha evidências dos resultados de análises críticas dos requisitos e de quaisquer novos requisitos para os produtos e serviços que são providos. Um exemplo disso pode ser resultado da avaliação das políticas públicas, bem como estudos sociais dos clientes/cidadãos ou outras partes interessadas.

#### **8.2.4 Mudanças nos requisitos para produtos e serviços**

#### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade* — *Requisitos***

##### **8.2.4 Mudanças nos requisitos para produtos e serviços**

A organização deve assegurar que informação documentada pertinente seja emendada, e que pessoas pertinentes sejam alertadas dos requisitos mudados, quando os requisitos para produtos e serviços forem mudados.

Quando os requisitos para produtos e serviços forem mudados devido a qualquer motivo, convém que a prefeitura adote medidas para informar todas as partes interessadas pertinentes.



## 8.3 Projeto e desenvolvimento de produtos e serviços

### 8.3.1 Generalidades

#### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

##### **8.3.1 Generalidades**

A organização deve estabelecer, implementar e manter um processo de projeto e desenvolvimento que seja apropriado para assegurar a subsequente provisão de produtos e serviços.

A prefeitura tem suas próprias atividades de projeto e desenvolvimento, como a formulação de novas políticas públicas, o provimento de produtos e serviços inovadores e a construção de programas de serviços específicos de acordo com o contexto e as necessidades e expectativas de seus clientes/cidadãos. Portanto, convém que a Alta Direção da prefeitura designe os responsáveis para acompanhar as atividades específicas de projeto e desenvolvimento dentro da prefeitura.

NOTA Ver a ISO/TS 9002:2016, 8.3, para orientação sobre o projeto e desenvolvimento de produtos e serviços.

### 8.3.2 Planejamento de projeto e desenvolvimento

#### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

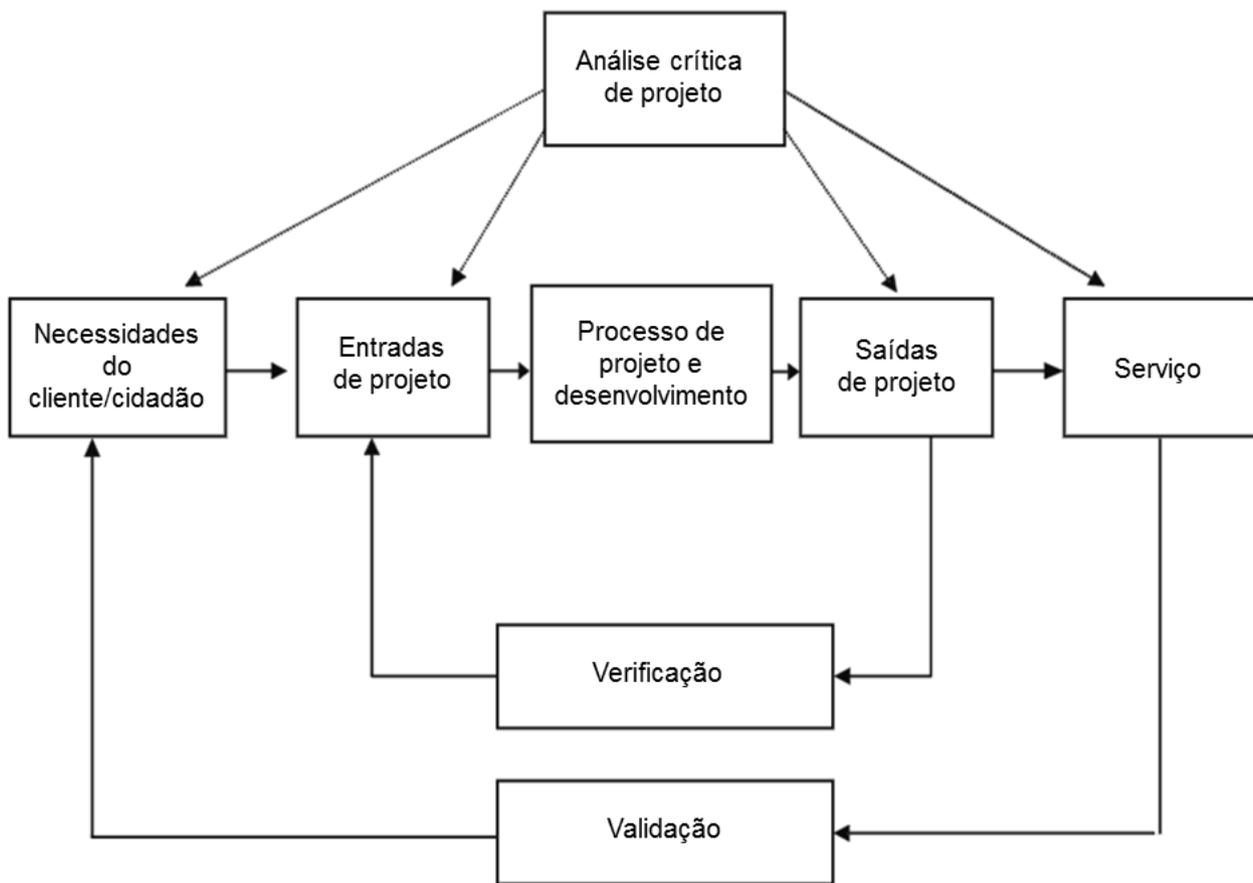
##### **8.3.2 Planejamento de projeto e desenvolvimento**

Na determinação dos estágios e controles para projeto e desenvolvimento, a organização deve considerar:

- a) a natureza, duração e complexidade das atividades de projeto e desenvolvimento;
- b) os estágios de processo requeridos, incluindo análises críticas de projeto e desenvolvimento aplicáveis;
- c) as atividades de verificação e validação de projeto e desenvolvimento requeridas;
- d) as responsabilidades e autoridades envolvidas no processo de projeto e desenvolvimento;
- e) os recursos internos e externos necessários para o projeto e desenvolvimento de produtos e serviços;
- f) a necessidade de controlar as interfaces entre pessoas envolvidas no processo de projeto e desenvolvimento;
- g) a necessidade de envolvimento de clientes e usuários no processo de projeto e desenvolvimento;
- h) os requisitos para a provisão subsequente de produtos e serviços;
- i) o nível de controle esperado para o processo de projeto e desenvolvimento por clientes e outras partes interessadas pertinentes; e
- j) a informação documentada necessária para demonstrar que os requisitos de projeto e desenvolvimento foram atendidos.

No contexto da prefeitura, “projeto e desenvolvimento” é o processo que transforma as necessidades e expectativas do cliente/cidadão e/ou os requisitos estatutários e regulamentares, incluindo as políticas públicas aplicáveis, em características específicas do produto e serviço a serem providos.

A Figura 2 mostra como os diferentes estágios de um processo de projeto e desenvolvimento interagem entre si e podem ser usado como um meio para estabelecer este processo como parte do sistema de gestão da qualidade.



**Figura 2 – Processo de projeto e desenvolvimento**

Como parte das atividades do planejamento de projeto e desenvolvimento, convém que a prefeitura considere os objetivos estabelecidos, os requisitos de cliente/cidadão, os requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis, e as políticas públicas.

Convém que a prefeitura designe uma entidade, interna ou externa, que terá responsabilidade e autoridade específicas para o processo de projeto e desenvolvimento.

Para aquelas concepções de projeto e desenvolvimento que precisam de vários anos para sua implementação, convém que o planejamento considere diferentes riscos que possam afetar o ciclo de vida desses empreendimentos, como mudanças na gestão da prefeitura, requisitos estatutários e regulamentares novos ou revisados, incluindo políticas públicas, limitações orçamentárias e outras variações.

Como parte do planejamento de projeto e desenvolvimento, convém que a prefeitura determine os estágios, o cronograma das atividades, os marcos, as responsabilidades e os recursos consistentes com os objetivos planejados, o cronograma para provimento do produto ou serviço e os fatores



relacionados aos processos vinculados a outros níveis governamentais. Além disso, em alguns casos, convém que a prefeitura administre as interfaces com entidades internas e externas.

Convém que a prefeitura mantenha informação documentada sobre as atividades de planejamento de projeto e desenvolvimento e para atividades de aprendizagem de lições.

### 8.3.3 Entradas de projeto e desenvolvimento

#### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

##### **8.3.3 Entradas de projeto e desenvolvimento**

A organização deve determinar os requisitos essenciais para os tipos específicos de produtos e serviços a serem projetados e desenvolvidos. A organização deve considerar:

- a) requisitos funcionais e de desempenho;
- b) informação derivada de atividades similares de projeto e desenvolvimento anteriores;
- c) requisitos estatutários e regulamentares;
- d) normas ou códigos de prática que a organização tenha se comprometido a implementar;
- e) consequências potenciais de falhas devidas à natureza de produtos e serviços.

Entradas devem ser adequadas aos propósitos de projeto e desenvolvimento, completas e sem ambiguidades.

Entradas conflitantes de projeto e desenvolvimento devem ser resolvidas.

A organização deve reter informação documentada de entradas de projeto e desenvolvimento.

Convém que as entradas para o projeto e desenvolvimento:

- descrevam as características especificadas do produto e serviço a ser provido ao cliente/cidadão; e
- indiquem claramente quaisquer critérios aplicáveis para a aceitação do produto e serviço; convém que estes critérios definam como o cliente/cidadão pode interagir com a prefeitura para determinar seu nível de desempenho relacionado à provisão de produtos e serviços.

### 8.3.4 Controles de projeto e desenvolvimento

#### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

##### **8.3.4 Controles de projeto e desenvolvimento**

A organização deve aplicar controles para o processo de projeto e desenvolvimento para assegurar que:

- a) os resultados a serem alcançados estejam definidos;
- b) análises críticas sejam conduzidas para avaliar a capacidade de os resultados de projeto e desenvolvimento atenderem a requisitos;



- c) as atividades de verificação sejam conduzidas para assegurar que as saídas de projeto e desenvolvimento atendam aos requisitos de entrada;
- d) atividades de validação sejam conduzidas para assegurar que os produtos e serviços resultantes atendam aos requisitos para a aplicação especificada ou uso pretendido;
- e) quaisquer ações necessárias sejam tomadas sobre os problemas determinados durante as análises críticas ou atividades de verificação e validação;
- f) informação documentada sobre essas atividades seja retida.

NOTA Análises críticas de projeto e desenvolvimento, verificação e validação têm propósitos distintos. Elas podem ser conduzidas separadamente ou em qualquer combinação, como for adequado para os produtos e serviços da organização.

A fim de alcançar os resultados esperados do processo de projeto e desenvolvimento, convém que a prefeitura assegure que todas as pessoas envolvidas no processo de projeto e desenvolvimento conheçam e compreendam completamente o cliente/cidadão e outros requisitos e expectativas pertinentes.

Durante o processo de projeto e desenvolvimento, podem ser aplicadas análises críticas, verificações e validações para assegurar que o resultado pretendido seja alcançado.

A análise crítica implica atividades realizadas para determinar como está o desempenho do projeto e desenvolvimento de acordo com seus arranjos planejados.

A análise crítica sistemática significa que convém que a prefeitura considere todo o escopo da concepção de projeto e desenvolvimento em suas análises críticas de projeto e desenvolvimento planejadas, incluindo qualquer situação que possa impactar na realização dos arranjos planejados.

Convém que critérios sejam determinados para conduzir as atividades de análise crítica de projeto e desenvolvimento. Convém que esses critérios considerem as entradas e saídas definidas de projeto e desenvolvimento, conforme apropriado. Convém que eles indiquem claramente quem participará das atividades da análise crítica, como clientes internos, especialistas técnicos, provedores e membros da gestão.

Em alguns casos, convém que sejam tomadas decisões para ajustar os arranjos planejados a novas condições ou situações que afetam o empreendimento de projeto de desenvolvimento. Convém que essas decisões sejam adotadas por membros da gestão que tenham um nível adequado de autoridade.

Convém que informação documentada sobre a análise crítica de projeto e desenvolvimento, verificação do desenvolvimento e validação do desenvolvimento seja mantida.

A verificação de projeto e desenvolvimento pode ser um processo progressivo que se realiza por meio de vários estágios, dependendo da complexidade da concepção do projeto e desenvolvimento.

Em alguns casos, uma ou mais atividades de verificação de projeto e desenvolvimento podem ser realizadas por pessoas internas que não participaram das atividades de projeto e desenvolvimento ou por partes externas, como provedores, especialistas técnicos, entidades federais ou estaduais, e organizações internacionais públicas ou privadas.

Convém que informação documentada da verificação de projeto e desenvolvimento seja mantida.



Convém que a validação sempre proveja evidência objetiva de que o desempenho do produto e serviço seja consistente com suas características especificadas e seu uso ou aplicação pretendidas.

Dependendo da complexidade da concepção do projeto e desenvolvimento, diferentes métodos de validação podem ser usados, como simulações, testes e protótipos.

Quando a validação de projeto e desenvolvimento não puder ser executada antes da provisão inicial do produto e serviços, convém que a prefeitura defina os métodos apropriados para a sua realização.

Convém que a validação de projeto e desenvolvimento seja realizada com a participação de um grupo representativo de clientes/cidadãos.

Convém que informação documentada da validação de projeto e desenvolvimento seja mantida.

### 8.3.5 Saídas de projeto e desenvolvimento

#### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

##### **8.3.5 Saídas de projeto e desenvolvimento**

A organização deve assegurar que saídas de projeto e desenvolvimento:

- a) atendam aos requisitos de entrada;
- b) sejam adequadas para os processos subsequentes para a provisão de produtos e serviços;
- c) incluam ou referenciem requisitos de monitoramento e medição, como apropriado, e critérios de aceitação;
- d) especifiquem as características dos produtos e serviços que sejam essenciais para o propósito pretendido e sua provisão segura e apropriada.

A organização deve reter informação documentada sobre as saídas de projeto e desenvolvimento.

Convém que a prefeitura considere as etapas de seus processos de projeto e desenvolvimento necessários para avaliar os resultados desses processos, com o objetivo de satisfazer seus clientes/cidadãos. Convém que devido à sua função pública, as saídas do projeto e desenvolvimento de produtos e serviços providos pelas prefeituras também sejam disponibilizadas para avaliação pelos clientes/cidadãos, bem como pelo pessoal da prefeitura.

Convém que a prefeitura fortaleça a participação do cliente/cidadão na avaliação dos resultados de seus processos de projeto e desenvolvimento como um meio de promover a transparência e a responsabilização por prestação de contas pública.

Os processos de comunicação e retroalimentação por meio do engajamento das partes interessadas podem incluir módulos de informação, um serviço telefônico, um *site*, correio eletrônico, uma central de atendimento ao cidadão, uma caixa postal de reclamações e sugestões, e o uso dos meios de comunicação de massa.

Convém que a prefeitura estabeleça um processo de avaliação da comunicação com os clientes/cidadãos e outras partes interessadas. Isso constitui uma fonte de informação confiável para melhoria dos processos de projeto e desenvolvimento e a qualidade e utilidade de seus resultados.



### 8.3.6 Mudanças de projeto e desenvolvimento

#### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

##### **8.3.6 Mudanças de projeto e desenvolvimento**

A organização deve identificar, analisar criticamente e controlar mudanças feitas durante, ou subsequentemente a, o projeto e desenvolvimento de produtos e serviços, na extensão necessária para assegurar que não haja impacto adverso sobre a conformidade com requisitos.

A organização deve reter informação documentada sobre:

- a) as mudanças de projeto e desenvolvimento;
- b) os resultados de análises críticas;
- c) a autorização das mudanças;
- d) as ações tomadas para prevenir impactos adversos.

Convém que a prefeitura determine um processo para identificar e implementar quaisquer mudanças de projeto e desenvolvimento. Convém que esse processo inclua os métodos para análise crítica, verificação e validação, conforme apropriado, e aprovação das mudanças.

Mudanças de projeto e desenvolvimento podem vir de:

- processos de ação corretiva;
- avaliações de risco;
- sugestões;
- ajustes a, ou novos, requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis;
- os processos de análise crítica pela direção;
- interação com entidades governamentais externas e partes interessadas, por exemplo, provedores.

Antes de aceitar mudanças de projeto e desenvolvimento, convém que as mudanças sejam validadas, considerando seu efeito potencial nos processos da prefeitura e a satisfação do cliente/cidadão.

Em alguns casos, as prefeituras são responsáveis por controlar as mudanças contínuas de projeto e desenvolvimento, incluindo os produtos e serviços que foram providos por provedores externos. Particularmente para infraestrutura e *software*, falhas no controle destas mudanças podem ter impactos significativos na comunidade. Convém que o processo da prefeitura para controlar mudanças inclua as disposições para aprovação e implementação de mudanças nesses produtos e serviços.

Convém que seja mantida informação documentada sobre as mudanças de projeto e desenvolvimento e os resultados da análise crítica, bem como a autorização das mudanças.



## 8.4 Controle de processos, produtos e serviços providos externamente

### 8.4.1 Generalidades

#### ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos*

##### 8.4.1 Generalidades

A organização deve assegurar que processos, produtos e serviços providos externamente estejam conformes com requisitos.

A organização deve determinar os controles a serem aplicados para os processos, produtos e serviços providos externamente quando:

- a) produtos e serviços de provedores externos forem destinados a incorporação nos produtos e serviços da própria organização;
- b) produtos e serviços forem providos diretamente para o(s) cliente(s) por provedores externos em nome da organização;
- c) um processo, ou parte de um processo, for provido por um provedor externo como um resultado de uma decisão da organização.

A organização deve determinar e aplicar critérios para a avaliação, seleção, monitoramento de desempenho e reavaliação de provedores externos, baseados na sua capacidade de prover processos ou produtos e serviços de acordo com requisitos. A organização deve reter informação documentada dessas atividades e de quaisquer ações necessárias decorrentes das avaliações.

Convém que o convite para participar do processo de seleção para se tornar um provedor externo de uma prefeitura seja aberto, acessível, amplamente divulgado e contenha as informações de compra necessárias (ver 8.4.3).

Convém que a prefeitura identifique claramente seus requisitos para o produto e serviço a ser adquirido. Para novos provedores externos, pode ser conveniente incluir um período de teste ou um esquema-piloto antes que a aprovação final do provedor externo seja concedida.

Convém que a prefeitura mantenha informação atualizada relacionada ao seu provedor externo, avaliada quanto à sua capacidade de cumprir os requisitos de compra em termos de conformidade do produto, serviço prestado e desempenho da entrega. Essa lista pode servir de base para a seleção de provedores externos e a gestão de relações com provedores externos atuais.

Convém que a prefeitura integre, sempre que possível, suas atividades de aquisição com outras prefeituras de sua região.

As informações sobre provedores externos aprovados podem incluir:

- determinação de que eles cumpram os regulamentos aplicáveis (requisitos estatutários e regulamentares),
- capacidade técnica e administrativa;
- capacidade financeira;



- se o provedor externo tem avaliações de terceiros, ou se possui um sistema de gestão da qualidade, baseado na ABNT NBR ISO 9001:2015,
- o histórico de desempenho do provedor externo.

NOTA É importante que as prefeituras estejam cientes de quaisquer regulamentos de compras aplicáveis.

#### 8.4.2 Tipo e extensão do controle

### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

#### **8.4.2 Tipo e extensão do controle**

A organização deve assegurar que processos, produtos e serviços providos externamente não afetem adversamente a capacidade da organização de entregar consistentemente produtos e serviços conformes para seus clientes.

A organização deve:

- a) assegurar que processos providos externamente permaneçam sob o controle do seu sistema de gestão da qualidade;
- b) definir tanto os controles que ela pretende aplicar a um provedor externo como aqueles que ela pretende aplicar às saídas resultantes;
- c) levar em consideração:
  - 1) o impacto potencial dos processos, produtos e serviços providos externamente sobre a capacidade da organização de atender consistentemente aos requisitos do cliente e aos requisitos estatutários e regulamentares;
  - 2) a eficácia dos controles aplicados pelo provedor externo;
- d) determinar a verificação, ou outra atividade, necessária para assegurar que os processos, produtos e serviços providos externamente atendam a requisitos.

Convém que a prefeitura assegure que os provedores externos que proveem produtos e serviços tenham implementado medidas de controle adequadas em seus processos para poder cumprir com os requisitos da qualidade acordados.

Convém que a prefeitura determine os controles apropriados para cada serviço terceirizado, para cumprir os requisitos da qualidade.

#### 8.4.3 Informação para provedores externos

### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

#### **8.4.3 Informação para provedores externos**

A organização deve assegurar a suficiência de requisitos antes de sua comunicação para o provedor externo.



A organização deve comunicar para provedores externos seus requisitos para:

- a) os processos, produtos e serviços a serem providos;
- b) a aprovação de:
  - 1) produtos e serviços;
  - 2) métodos, processos e equipamentos;
  - 3) liberação de produtos e serviços;
- c) competência, incluindo qualquer qualificação de pessoas requerida;
- d) as interações do provedor externo com a organização;
- e) controle e monitoramento do desempenho do provedor externo a ser aplicado pela organização;
- f) atividades de verificação ou validação que a organização, ou seus clientes, pretendam desempenhar nas instalações do provedor externo.

Convém que informações nos documentos de compras (por exemplo, requisições, pedidos de compra, solicitações de licitação, documentos de licitação) sejam inequívocas com relação ao que é requerido.

Convém que os documentos de compra sejam analisados criticamente e aprovados pela autoridade competente antes da comunicação a potenciais provedores externos. Pode ser conveniente para a prefeitura ter formulários, listas de verificação ou *software* para assegurar que os requisitos sejam adequadamente analisados criticamente.

Convém que as especificações dos produtos e serviços a serem adquiridos incluam pelo menos uma descrição de suas características e atributos, descrevendo-os em termos claros, incluindo informações adicionais, como os processos e métodos pelos quais são produzidos e distribuídos pelo provedor externo.

Convém que as prefeituras tenham pessoal competente, procedimentos e/ou instruções operacionais para a inspeção e verificação do produto ou serviço recebido.

Convém que a verificação inclua um controle de que o provedor externo proveu qualquer documentação de apoio necessária, como manuais de instruções, manuais de garantias e manutenção.

NOTA A ABNT NBR ISO 10005 inclui orientações sobre o uso de planos da qualidade em relação a processos, produtos e serviços providos externamente.

## 8.5 Produção e provisão de serviços

### 8.5.1 Controle de produção e de provisão de serviços

**ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

#### 8.5.1 Controle de produção e de provisão de serviços

A organização deve implementar produção e provisão de serviço sob condições controladas.



Condições controladas devem incluir, como aplicável:

- a) a disponibilidade de informação documentada que defina:
  - 1) as características dos produtos a serem produzidos, dos serviços a serem providos ou das atividades a serem desempenhadas;
  - 2) os resultados a serem alcançados;
- b) a disponibilidade e uso de recursos de monitoramento e medição adequados;
- c) a implementação de atividades de monitoramento e medição em estágios apropriados para verificar que critérios para controle de processos ou saídas e critérios de aceitação para produtos e serviços foram atendidos;
- d) o uso de infraestrutura e ambiente adequados para a operação dos processos;
- e) a designação de pessoas competentes, incluindo qualquer qualificação requerida;
- f) a validação e revalidação periódica da capacidade de alcançar resultados planejados dos processos para produção e provisão de serviço, onde não for possível verificar a saída resultante por monitoramento ou medição subsequentes;
- g) a implementação de ações para prevenir erro humano;
- h) a implementação de atividades de liberação, entrega e pós-entrega.

Convém que as condições controladas incluam, conforme aplicável:

- informação documentada que descreva as características especificadas do produto e serviço e os controles necessários, como procedimentos, instruções de trabalho, planos da qualidade, recursos visuais, manuais, sinais e *banners*;
- atividades que são necessárias antes de iniciar o fornecimento de produtos ou serviços, como a verificação da funcionalidade dos equipamentos e o uso de equipamentos de proteção individual;
- estabelecimento de controles específicos nos processos de fornecimento de produtos e serviços, para assegurar que os requisitos de produtos e serviços sejam atendidos.

Nas prefeituras, dependendo da natureza do produto e do serviço fornecido, são usados diferentes tipos de equipamentos, como máquinas de construção, equipamentos de limpeza, materiais, máquinas, ferramentas etc. e *software* de computador. Isso também se aplica a equipamento de monitoramento e medição, como instrumentos médicos, balanças e câmeras de monitoramento.

O Anexo A provê elementos que podem ser considerados ao estabelecer condições controladas.

Convém que a prefeitura tenha processos em vigor para responder a possíveis situações de emergência e acidentes, e para prevenir ou mitigar impactos adversos ambientais, de saúde e segurança e/ou socioeconômicos associados. Convém que a prefeitura periodicamente analise criticamente, teste, valide e, quando necessário, revise seus procedimentos de preparação e resposta a emergências, após a ocorrência de acidentes ou situações de emergência.

Em uma prefeitura, esses processos (também chamados de “processos especiais”) são comuns quando o produto e o serviço são providos com o cliente/cidadão presente (pessoalmente ou em um ambiente *on-line*) e para alguns processos complexos.

Para esses casos, geralmente são necessárias as seguintes etapas de validação de processo para:

- analisar criticamente e verificar o método para assegurar sua capacidade de alcançar os resultados planejados;
- definir e disponibilizar o equipamento e a infraestrutura necessários;
- designar pessoal específico e competente que tenha a formação, as qualificações e/ou a experiência necessárias;
- ter informação documentada que permita retroalimentação baseada nos resultados reais do processo.

Um exemplo de tal processo pode ser a detecção de vazamentos no abastecimento doméstico de água. Neste caso, normalmente não é viável fazer escavações gerais ou introduzir equipamento de inspeção nos tubos de água, e o processo tende a ser baseado nas emissões acústicas dos tubos com vazamento. Qualquer não conformidade no processo de detecção só se torna evidente quando é tarde demais (por exemplo, quando escavações caras foram feitas em local errado). Portanto, é necessário validar o processo de detecção e assegurar que apenas pessoal qualificado e especializado realize este processo, utilizando equipamento acústico aprovado.

Outro exemplo é quando um cliente/cidadão está procurando alguma informação ou está pagando uma taxa usando um aplicativo *on-line* provido e apoiado pela prefeitura e, de repente o sistema não está mais *on-line*. Convém que a prefeitura tome providências para implementar atividades de manutenção preventiva no sistema e nos materiais, máquinas, ferramentas etc. e/ou *software* relacionado para assegurar que o aplicativo *on-line* seja executado nos horários especificados.

### 8.5.2 Identificação e rastreabilidade

#### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

##### **8.5.2 Identificação e rastreabilidade**

A organização deve usar meios adequados para identificar saídas quando isso for necessário assegurar a conformidade de produtos e serviços.

A organização deve identificar a situação das saídas com relação aos requisitos de monitoramento e medição ao longo da produção e provisão de serviço.

A organização deve controlar a identificação única das saídas quando a rastreabilidade for um requisito, e deve reter a informação documentada necessária para possibilitar rastreabilidade.

Em uma prefeitura, a identificação e a rastreabilidade de produtos e serviços são importantes para:

- a) o monitoramento da situação da provisão de produtos e serviços por meio de todo o processo de produção/provisão, em relação ao planejamento e as promessas formais feitas ao cliente/cidadão (por exemplo, estatuto dos cidadãos, plano de governo, promessas de campanha aos eleitores);



- b) os requisitos e o estabelecimento da conexão apropriada com monitoramento e medição pertinentes;
- c) o cumprimento correto dos requisitos estatutários e regulamentares (por exemplo, em certidões de nascimento, registros notariais, autorizações de circulação);
- d) a análise do impacto do produto e serviço provido sobre as partes envolvidas, e o benefício social ou econômico do produto e serviço;
- e) a investigação e o tratamento de reclamações.

Convém que os processos de provimento de produtos e serviços incluam um meio de identificação e rastreabilidade para assegurar a satisfação do cliente/cidadão, responsabilidade, transparência e conformidade com as políticas públicas. A rastreabilidade é aplicada quando isso é requerido pela própria política da qualidade da prefeitura (por exemplo, o acompanhamento de uma passagem atribuída pela prefeitura ao cidadão).

A informação documentada necessária para assegurar a identificação e rastreabilidade adequadas podem incluir:

- informações sobre a relação entre os produtos e serviços providos e aos requisitos aplicáveis;
- destino, locais de entrega e datas/horários dos produtos e serviços;
- identificação do pessoal da prefeitura e/ou clientes/cidadãos envolvidos.

### 8.5.3 Propriedade pertencente a clientes ou provedores externos

#### ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos*

##### 8.5.3 Propriedade pertencente a clientes ou provedores externos

A organização deve tomar cuidado com propriedade pertencente a clientes ou provedores externos, enquanto estiver sob o controle da organização ou sendo usada pela organização.

A organização deve identificar, verificar, proteger e salvaguardar propriedade de clientes ou provedores externos para uso ou incorporação nos produtos e serviços.

Quando a propriedade de um cliente ou provedor externo for perdida, danificada ou de outra maneira constatada inapropriada para uso, a organização deve relatar isto para o cliente ou provedor externo e reter informação documentada sobre o que ocorreu.

NOTA Uma propriedade de cliente ou provedor externo pode incluir material, componentes, ferramentas e equipamento, instalações de cliente, propriedade intelectual e dados pessoais.

Convém que a prefeitura tenha cuidado com qualquer informação documentada, material, equipamento ou outro item provido pelo cliente/cidadão que seja necessário para o provimento do produto e serviço.

Convém que a prefeitura cuide especialmente do tratamento dos dados pessoais dos clientes/cidadãos.



Se qualquer processo terceirizado utilizar qualquer propriedade dos clientes/cidadãos, convém que a prefeitura defina controles específicos para assegurar que essa propriedade seja gerida de acordo com todos os requisitos aplicáveis, por exemplo:

- no caso de uma violação de trânsito, quando o carro do infrator for levado para um local designado pela prefeitura, convém que esse serviço tenha os procedimentos e equipamentos necessários para um transporte seguro e proteção contra danos;
- quando um cliente/cidadão desejar obter um documento (por exemplo, um passaporte) e documentos de identificação pessoal precisarem ser apresentados, convém que estes sejam tratados de acordo com um procedimento específico que assegure a confidencialidade e a segurança do escritório correspondente até que sejam devidamente devolvidos e o processo esteja completo.

**NOTA BRASILEIRA** No Brasil, não é a prefeitura que provê passaportes, mas a recomendação se aplica a, por exemplo, alvarás de funcionamento de estabelecimentos comerciais.

Convém que todos os bens que a prefeitura detenha como propriedade sejam considerados como bens sob salvaguarda, uma vez que são bens comuns pertencentes aos clientes/cidadãos da prefeitura. Por esta razão, convém que a prefeitura os proteja e salvaguarde como propriedade coletiva dos clientes/cidadãos. A prefeitura é responsável pelo cuidado efetivo dos bens comuns a ela confiados, como parques, rios, aterros sanitários, ruas, infraestrutura urbana, locais históricos, arquivos e bens culturais.

Além disso, convém que qualquer propriedade intelectual produzida pela prefeitura também seja considerada como propriedade intelectual coletiva dos clientes/cidadãos da prefeitura.

Se as mercadorias providas pelo cliente/cidadão forem danificadas, perdidas ou destruídas, convém que o cliente/cidadão seja prontamente informado, de preferência por escrito, e convém que a responsabilidade por qualquer dano seja assumida, conforme o caso.

#### 8.5.4 Preservação

### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

#### **8.5.4 Preservação**

A organização deve preservar as saídas durante produção e provisão de serviço na extensão necessária, para assegurar conformidade com requisitos.

**NOTA** Preservação pode incluir identificação, manuseio, controle de contaminação, embalagem, armazenamento, transmissão ou transporte e proteção.

Os clientes/cidadãos esperam que a prefeitura tome medidas para evitar a deterioração dos bens, evitando assim o desperdício de recursos.

O escopo e a aplicação da preservação do produto estão relacionados à quantidade e tipo de produtos e serviços que o governo local pode prover e podem variar de produtos e serviços que a prefeitura pode prover e pode variar desde produtos e serviços meramente administrativos até o provimento de bens tangíveis, como calçadas, sepulturas em cemitérios, passaportes, licença para direção e café da manhã escolar. Ao lidar com os requisitos relacionados ao manuseio, armazenamento, preservação de embalagem, expedição, cuidado e entrega de bens, convém que a prefeitura considere todos os requisitos aplicáveis, incluindo os requisitos de higiene e segurança do trabalho.



### 8.5.5 Atividades pós-entrega

#### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade* — Requisitos**

##### **8.5.5 Atividades pós-entrega**

A organização deve atender aos requisitos para atividades pós-entrega associadas com os produtos e serviços.

Na determinação da extensão das atividades pós-entrega requeridas, a organização deve considerar:

- a) os requisitos estatutários e regulamentares;
- b) as consequências indesejáveis potenciais associadas com seus produtos e serviços;
- c) a natureza, uso e o tempo de vida pretendido de seus produtos e serviços;
- d) requisitos do cliente;
- e) retroalimentação de cliente.

NOTA Atividades pós-entrega podem incluir ações sob provisões de garantia, obrigações contratuais como serviços de manutenção e serviços suplementares como reciclagem ou disposição final.

Convém que a prefeitura considere que sua responsabilidade não está necessariamente terminada quando produtos e serviços estiverem entregues.

Convém que a prefeitura:

- defina o escopo das atividades a serem realizadas após a entrega de acordo com os requisitos de cada produto e serviço;
- previna possíveis riscos de não satisfação dos clientes/cidadãos;
- previna possíveis desempenhos errados dos produtos e serviços providos e defina atividades após a entrega;
- assegure que recebam retroalimentação dos clientes/cidadãos sobre os produtos e serviços recebidos (por exemplo, por meio de pesquisas de satisfação, fóruns de discussão, avaliações periódicas);
- estabeleça e administre meios de prover retroalimentação aos clientes/cidadãos (por exemplo, tratamento das reclamações, atendimento ao cliente, páginas *web* para reclamações, dúvidas e perguntas).

### 8.5.6 Controle de mudanças

#### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade* — Requisitos**

##### **8.5.6 Controle de mudanças**

A organização deve analisar criticamente e controlar mudanças para produção ou provisão de serviços na extensão necessária para assegurar continuamente conformidade com requisitos.

A organização deve reter informação documentada, que descreva os resultados das análises críticas de mudanças, as pessoas que autorizam a mudança e quaisquer ações necessárias decorrentes da análise crítica.



Convém que a prefeitura implemente um processo para assegurar a análise crítica e o controle das mudanças que ocorrem durante a produção de produtos e a prestação de serviços. Convém que estas mudanças estejam alinhadas com as disposições para implementação de mudanças durante o planejamento do sistema de gestão da qualidade (ver também 6.3).

Convém que as ações determinadas para abordar estas mudanças sejam focadas para assegurar de que as saídas, produtos e serviços continuarão a atender aos requisitos aplicáveis.

Convém que mudanças propostas sejam examinadas em todos os estágios da operação antes de serem introduzidas.

O motivo para mudanças pode variar. Por exemplo, uma necessidade de mudança pode ser iniciada por um provedor externo (por exemplo, devido a atrasos na entrega ou problemas de qualidade), um problema interno (por exemplo, falhas críticas de equipamentos, problemas com infraestrutura, saídas não conformes recorrentes), ou um problema externo (por exemplo, requisitos novos ou modificados de clientes/cidadãos, requisitos estatutários e regulamentares).

Em certos casos, os resultados da mudança desejada podem ter como consequências que algumas atividades dentro do processo de projeto e desenvolvimento têm que ser refeitas, como os etapas de verificação e/ou validação.

Convém que a prefeitura determine a informação documentada a ser retida e o formato em que convém que sejam mantidos, por exemplo:

- a) as atas das atividades de análise crítica;
- b) os resultados de verificação e validação;
- c) a descrição da mudança;
- d) os detalhes da(s) pessoa(s) autorizando a mudança (em alguns casos, o cliente/cidadão também pode estar envolvido na análise crítica e autorização).

## 8.6 Liberação de produtos e serviços

### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

#### **8.6 Liberação de produtos e serviços**

A organização deve implementar arranjos planejados, em estágios apropriados, para verificar se os requisitos do produto e do serviço foram atendidos.

A liberação de produtos e serviços para o cliente não pode proceder até que os arranjos planejados forem satisfatoriamente concluídos, a menos que de outra forma tenham sido aprovados por autoridade pertinente e, como aplicável, pelo cliente.

A organização deve reter informação documentada sobre a liberação de produtos e serviços. A informação documentada deve incluir:

- a) evidência de conformidade com os critérios de aceitação;
- b) rastreabilidade à(s) pessoa(s) que autoriza(m) a liberação.



Para cada produto ou serviço que a prefeitura provê, há características que definem sua conformidade ou aceitação pelo cliente/cidadão e evidência que atende os requisitos.

Isso pode ser feito em diferentes estágios do processo, embora convenha que os resultados finais pelo menos sejam tomados para assegurar que o produto e o serviço sejam aceitáveis antes de entregá-los ao cliente/cidadão (embora esse conceito possa ser relativo aos tipos de produtos ou serviços providos).

Convém que as prefeituras tenham pessoal competente, procedimentos e/ou instruções operacionais para a inspeção e verificação da liberação do produto e serviço.

Convém que seja assegurada a evidência de autoridade e rastreabilidade para a(s) pessoa(s) que autoriza(m) a liberação.

## 8.7 Controle de saídas não conformes

### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

**8.7.1** A organização deve assegurar que saídas que não estejam conformes com seus requisitos sejam identificadas e controladas para prevenir seu uso ou entrega não pretendido.

A organização deve tomar ações apropriadas, baseadas na natureza da não conformidade e em seus efeitos sobre a conformidade de produtos e serviços. Isso deve também se aplicar aos produtos e serviços não conformes detectados após a entrega de produtos, durante ou depois da provisão de serviços.

A organização deve lidar com saídas não conformes de um ou mais dos seguintes modos:

- c) correção;
- d) segregação, contenção, retorno ou suspensão de provisão de produtos e serviços;
- e) informação ao cliente;
- f) obtenção de autorização para aceitação sob concessão.

A conformidade com os requisitos deve ser verificada quando saídas não conformes forem corrigidas.

**8.7.2** A organização deve reter informação documentada que:

- a) descreva a não conformidade;
- b) descreva as ações tomadas;
- c) descreva as concessões obtidas;
- d) identifique a autoridade que decide a ação com relação à não conformidade.

No contexto da prefeitura, uma não conformidade no produto ou serviço provido significa que um ou mais requisitos não foram atendidos. Esses requisitos podem vir de clientes/cidadãos, de requisitos estatutários e regulamentares, ou podem ser requisitos internos definidos pela própria prefeitura.



Convém que a prefeitura indique:

- a) as ações apropriadas para detectar um produto ou serviço não conforme;
- b) os meios para identificar o produto ou serviço não conforme;
- c) os controles para prevenir o uso ou provimento não intencional do produto ou serviço não conforme;
- d) as ações apropriadas para evitar que o produto ou serviço não conforme seja provido novamente.

Convém que a prefeitura defina a responsabilidade e a autoridade para monitorar a implementação efetiva deste processo.

No caso de uma não conformidade envolvendo diretamente um cliente/cidadão, convém que a prefeitura providencie:

- planos de contingência;
- transferência das necessidades do cliente/cidadão para outros programas;
- desenvolvimento de planos e agendas de melhoria para os períodos fiscais subsequentes;
- ações apropriadas para lidar com qualquer conflito.

Convém que a informação documentada que descreve a não conformidade, como foi analisada e corrigida, e as ações tomadas seja retida. É importante que a prefeitura também tome medidas apropriadas para controlar produtos e serviços terceirizados.

## 9 Avaliação de desempenho

### 9.1 Monitoramento, medição, análise e avaliação

#### 9.1.1 Generalidades

#### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

##### **9.1.1 Generalidades**

A organização deve determinar:

- a) o que precisa ser monitorado e medido;
- b) os métodos para monitoramento, medição, análise e avaliação necessários para assegurar resultados válidos;
- c) quando o monitoramento e a medição devem ser realizados;
- d) quando os resultados de monitoramento e medição devem ser analisados e avaliados.

A organização deve avaliar o desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade.

A organização deve reter informação documentada apropriada como evidência dos resultados.



Este item especifica os requisitos para a implementação do monitoramento e medição para assegurar que os resultados pretendidos do sistema de gestão da qualidade sejam alcançados conforme planejado.

Convém que a prefeitura determine o que, por que, quando, e como monitorar e medir, seguido por análise e avaliação.

Convém que a prefeitura retenha informação documentada apropriada como evidência de monitoramento e medição.

NOTA Consultar o Anexo A para indicadores de monitoramento e medição.

### 9.1.2 Satisfação do cliente

#### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

##### **9.1.2 Satisfação do cliente**

A organização deve monitorar a percepção de clientes do grau em que suas necessidades e expectativas foram atendidas. A organização deve determinar os métodos para obter, monitorar e analisar criticamente essa informação.

NOTA Exemplos de monitoramento das percepções de cliente podem incluir pesquisas com cliente, retroalimentação de clientes sobre produtos ou serviços entregues, reuniões com clientes, análise de participação de mercado, elogios, pleitos de garantia e relatórios de distribuidor.

Convém que os métodos usados para monitorar a satisfação de cliente/cidadão sejam selecionados para prover informações significativas sobre o nível de satisfação do cliente/cidadão em determinados produtos ou serviços e para coletar sua retroalimentação sobre a importância de determinado produto ou serviço para eles. Essa informação é necessária para estabelecer prioridades adequadas para as atividades de melhoria desses produtos ou serviços. Convém que essa informação seja apresentada em um formato que demonstre claramente progresso e tendências na satisfação do cliente/cidadão.

Convém que a prefeitura determine e implemente métodos apropriados para agir sobre a informação de satisfação do cliente/cidadão, incluindo a comunicação de resultados às partes interessadas pertinentes. Exemplos de monitoramento e medição de satisfação do cliente/cidadão incluem:

- pesquisas com clientes/cidadãos;
- auditorias externas;
- observações, sugestões, comentários e reclamações de clientes/cidadãos;
- pesquisas e retroalimentação de clientes internos;
- reuniões de grupos focais;
- registros de emergência do cliente/cidadão;
- pesquisas de opinião independentes.

Convém que a prefeitura determine mecanismos eficazes de receber retroalimentação direta dos clientes/cidadãos para avaliar as percepções e o nível de cumprimento de seus requisitos.



Convém que um tipo de mecanismo a ser usado seja o OCI, que provê dados específicos para atender diretamente às necessidades e expectativas dos clientes/cidadãos (ver o Anexo C).

**NOTA BRASILEIRA** No Brasil, não é usual a existência de instituição que desempenhe o papel da OCI, porém existem organizações que desempenham parte das atribuições citadas.

NOTA 1 Ver o Anexo A para orientação.

NOTA 2 Quando apropriado, estatísticas diferenciadas de acordo com fatores como gênero, origem étnica, código postal/CEP, idade etc. são usados para identificar diferenças entre segmentos de cidadãos.

NOTA 3 Ver as ABNT NBR ISO 10001, ABNT NBR ISO 10002, ABNT NBR ISO 10003 e ABNT NBR ISO 10004.

### 9.1.3 Análise e avaliação

#### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

##### **9.1.3 Análise e avaliação**

A organização deve analisar e avaliar dados e informações apropriados provenientes de monitoramento e medição.

Os resultados de análises devem ser usados para avaliar:

- a) conformidade de produtos e serviços;
- b) o grau de satisfação de cliente;
- c) o desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade;
- d) se o planejamento foi implementado eficazmente;
- e) a eficácia das ações tomadas para abordar riscos e oportunidades;
- f) o desempenho de provedores externos;
- g) a necessidade de melhorias no sistema de gestão da qualidade.

NOTA Métodos para analisar dados podem incluir técnicas estatísticas.

Convém que a prefeitura analise e avalie os dados relativos ao desempenho do sistema de gestão da qualidade e seus processos, bem como os dos produtos e serviços que eles fornecem.

Sempre que possível, convém que os dados sejam obtidos a partir de sistemas de informação já existentes na prefeitura, como:

- dados de análise crítica pela direção;
- informação recebida do pessoal administrativo e clientes/cidadãos;
- análise crítica do cumprimento de requisitos do produto ou serviço;
- dados de desempenho de produtos e serviços, incluindo a diferença entre produtos e serviços prometidos e aqueles realmente providos;



- avaliações de provedores externos;
- pesquisas de satisfação de clientes/cidadãos e outras partes interessadas pertinentes;
- resultados de auditorias internas e externas;
- monitoramento e medição no início, durante e ao final dos processos;
- identificação de produtos e serviços;
- verificação e validação dos métodos utilizados para monitoramento e medição;
- informação sobre produtos e serviços não conformes.

Convém que os dados coletados e as técnicas de análise utilizadas sejam consistentes com o propósito do processo. Convém que reflitam o desempenho do processo no cumprimento dos objetivos. Convém que se reconheça que os processos da prefeitura geralmente têm características quantitativas e qualitativas, e que alguns dos fatores que têm influência na eficácia da prefeitura estão fora do controle direto da prefeitura. Convém que os dados de alguns desses fatores (por exemplo, orçamento atribuído, fatores políticos, burocracia) sejam considerados como parte do processo da análise de dados e do processo de melhoria contínua, bem como para análise e avaliação.

Sempre que possível, convém que a prefeitura analise as informações e dados coletados usando, mas sem se limitar a métodos numéricos e gráficos.

Exemplos de técnicas de análise de dados podem incluir:

- diagramas conceituais de processos, incluindo diagramas de fluxo de processo;
- histogramas;
- gráficos de correlação;
- gráficos de controle estatístico;
- diagramas de Pareto;
- diagramas de causa e efeito;
- análise de modos de falhas e efeitos (FMEA).

Uma vez realizada a análise de dados, convém que ela seja usada para apoiar a melhoria contínua dos processos, produtos e serviços. Convém que as conclusões resultantes das análises de dados, inspeções e avaliações de riscos e oportunidades, avaliações de desempenho, análise de satisfação do cliente/cidadão e análise de tendências sejam usadas para melhorar o sistema de gestão da qualidade e aumentar a satisfação dos clientes/cidadãos.



## 9.2 Auditoria interna

### ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos*

#### 9.2 Auditoria interna

**9.2.1** A organização deve conduzir auditorias internas a intervalos planejados para prover informação sobre se o sistema de gestão da qualidade:

- a) está conforme com:
  - 1) os requisitos da própria organização para o seu sistema de gestão da qualidade;
  - 2) os requisitos desta Norma;
- b) está implementado e mantido eficazmente.

Quando a prefeitura planeja auditorias internas, convém que se considere os processos internos que possam afetar sua execução efetiva. Por exemplo, convém que processos de fechamento financeiro, períodos de relatórios de responsabilização por prestar contas ou outros eventos semelhantes sejam antecipados.

Convém que as auditorias internas do sistema de gestão da qualidade sejam distinguidas de outras auditorias internas que normalmente são realizadas em órgãos governamentais, como aquelas relacionadas ao uso de fundos públicos.

É importante que a Alta Direção promova uma cultura de mente aberta, onde auditorias da qualidade sejam percebidas para melhorar o desempenho e não como um meio de atribuir a culpa por quaisquer problemas encontrados.

Convém que a informação obtida pelas auditorias internas seja orientada para avaliar a conformidade das operações da prefeitura com os requisitos expressos em seu sistema de gestão da qualidade e as recomendações contidas neste Documento. Os requisitos do sistema de gestão da qualidade são definidos analisando a prefeitura e seu contexto (ver 4.1). A adoção dos requisitos é determinada quando o escopo do sistema de gestão da qualidade é estabelecido (ver 4.3).

Convém que a prefeitura conduza auditorias internas em intervalos planejados, conforme definido pela Alta Direção com o objetivo de obter informações sobre a eficácia de seu sistema de gestão da qualidade.



## ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos*

9.2.2 A organização deve:

- a) planejar, estabelecer, implementar e manter um programa de auditoria, incluindo a frequência, métodos, responsabilidades, requisitos de planejamento e relatórios, o qual deve levar em consideração a importância dos processos concernentes, mudanças que afetam a organização e os resultados de auditorias anteriores;
- b) definir os critérios de auditoria e o escopo para cada auditoria;
- c) selecionar auditores e conduzir auditorias para assegurar a objetividade e a imparcialidade do processo de auditoria;
- d) assegurar que os resultados das auditorias sejam relatados para a gerência pertinente;
- e) executar correção e ações corretivas apropriadas sem demora indevida;
- f) reter informação documentada como evidência da implementação do programa de auditoria e dos resultados de auditoria.

NOTA Ver ABNT NBR ISO 19011 para orientação.

Convém que a prefeitura planeje, implemente e mantenha um ou mais programas de auditoria de acordo com a sua organização interna. Convém que ela defina os responsáveis pela realização das atividades de auditoria interna.

Convém que a prefeitura:

- tenha diretrizes para a seleção e treinamento dos auditores, e assegure a manutenção e melhoria contínua de sua competência (ver ABNT NBR ISO 19011);
- tenha mecanismos adequados para assegurar que os resultados das auditorias sejam comunicados ao pessoal e áreas correspondentes da prefeitura;
- implemente correções e ações corretivas (ver 10.2.1) nas áreas onde elas são necessárias, de acordo com os achados da auditoria;
- documente e preserve as evidências da execução da auditoria, bem como seus resultados (ver 7.5).

### 9.3 Análise crítica pela direção

#### 9.3.1 Generalidades

## ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos*

### 9.3.1 Generalidades

A Alta Direção deve analisar criticamente o sistema de gestão da qualidade da organização, a intervalos planejados, para assegurar sua contínua adequação, suficiência, eficácia e alinhamento com o direcionamento estratégico da organização.



A Alta Direção da prefeitura tem a responsabilidade de analisar criticamente o sistema de gestão da qualidade em todas as suas áreas. Convém que essa análise crítica seja feita por meio de atividades organizadas a intervalos planejados. Ela poderia incluir um plano de análise crítica com a participação das autoridades das áreas da prefeitura.

O propósito da análise crítica realizada pela Alta Direção é assegurar que o sistema de gestão da qualidade:

- seja conveniente para os seus propósitos;
- seja suficiente para o cumprimento desses propósitos;
- esteja cumprindo os objetivos previamente estabelecidos;
- esteja alinhado com a direção estratégica da prefeitura;
- esteja adaptado às mudanças e tendências que têm impacto no provimento de produtos e serviços da prefeitura a seus clientes/cidadãos.

A análise crítica pela Alta Direção é essencial para o bom funcionamento do sistema de gestão da qualidade. Convém que ter o apoio da liderança da Alta Direção na análise crítica dos estágios do sistema de gestão da qualidade seja considerado crítico na avaliação de seu desempenho.

### 9.3.2 Entradas de análise crítica pela direção

#### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

##### **9.3.2 Entradas de análise crítica pela direção**

A análise crítica pela direção deve ser planejada e realizada levando em consideração:

- a) a situação de ações provenientes de análises críticas anteriores pela direção;
- b) mudanças em questões externas e internas que sejam pertinentes para o sistema de gestão da qualidade;
- c) informação sobre o desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade, incluindo tendências relativas a:
  - 1) satisfação do cliente e retroalimentação de partes interessadas pertinentes;
  - 2) extensão na qual os objetivos da qualidade tenham sido alcançados;
  - 3) desempenho de processo e conformidade de produtos e serviços;
  - 4) não conformidades e ações corretivas;
  - 5) resultados de monitoramento e medição;
  - 6) resultados de auditoria;
  - 7) desempenho de provedores externos;



- d) a suficiência de recursos;
- e) a eficácia de ações tomadas para abordar riscos e oportunidades (ver 6.1);
- f) oportunidades para melhoria.

Convém que o planejamento e o desenvolvimento de análises críticas pela Alta Direção considerem as seguintes informações:

- resultados de ações baseadas nas análises críticas anteriores;
- análise atualizada do contexto externo e interno da prefeitura (ver 4.1);
- níveis de desempenho e eficácia do sistema de gestão da qualidade;
- satisfação do cliente/cidadão (ver 9.1.2), considerando a informação documentada coletada durante todos os tipos de interação com clientes/cidadãos ou seus representantes;
- retroalimentação de todas as partes interessadas pertinentes (ver 4.2);
- desempenho dos processos (ver 4.4) e resultados das autoavaliações do sistema de diagnóstico (ver Anexo B);
- conformidade de produtos e serviços (ver 8.6);
- situação das não conformidades e das ações corretivas pertinentes (ver 10.2);
- resultados de monitoramento e medição (ver 9.1.1);
- resultados de auditoria (de primeira, segunda ou terceira parte) que afetam ou possam afetar o sistema de gestão da qualidade;
- desempenho de provedores externos (ver 8.4);
- adequação dos recursos (ver 7.1);
- dados sobre a efetividade das ações para enfrentar os riscos e oportunidades (ver 6.1);
- mudanças e tendências no contexto da prefeitura que têm impacto sobre o provimento de produtos e serviços pela prefeitura aos clientes/cidadãos;
- oportunidades de melhoria (ver 10.1).

### 9.3.3 Saídas de análise crítica pela direção

#### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

### 9.3.3 Saídas de análise crítica pela direção

As saídas da análise crítica pela direção devem incluir decisões e ações relacionadas com:

- a) oportunidades para melhoria;



- b) qualquer necessidade de mudanças no sistema de gestão da qualidade;
- c) necessidade de recurso.

A organização deve reter informação documentada como evidência dos resultados de análises críticas pela direção.

Convém que, como resultado da análise crítica pela direção, a prefeitura inclua decisões e ações relativas às seguintes questões:

- Oportunidades de melhoria (ver 10.1). Por exemplo:
  - designar pessoal responsável para identificar oportunidades de melhoria nas áreas da prefeitura;
  - estabelecer parâmetros para melhorar os produtos ou serviços da prefeitura, infraestrutura e processos;
  - definir ações para melhoria da comunicação com os clientes/cidadãos;
  - desenvolver planos de prevenção e redução de perdas (incluindo planos de contingência) para riscos e oportunidades identificadas.
- Qualquer necessidade de mudança (ver 6.3). Por exemplo:
  - analisar criticamente e atualizar periodicamente indicadores de medição para processos da prefeitura;
  - identificar e determinar mudanças nos requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis;
  - identificar e comunicar a necessidade de mudanças na entrega e provimento dos produtos ou serviços.
- Necessidade de recursos (ver 7.1). Por exemplo:
  - avaliar o uso de recursos em relação aos processos e ao provimento de produtos e serviços;
  - designar pessoal responsável na prefeitura para identificar necessidades de recursos;
  - priorizar a distribuição dos recursos planejados e considerar riscos e oportunidades;
  - definir ações para considerar mudanças no provimento de políticas e recursos dos governos nacionais e regionais.

Convém que os resultados das saídas da análise crítica pela direção sejam retidos como informação documentada (ver 7.5) e comunicados de forma adequada a todas as áreas envolvidas da prefeitura e às partes interessadas pertinentes.



## 10 Melhoria

### 10.1 Generalidades

#### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

##### **10.1 Generalidades**

A organização deve determinar e selecionar oportunidades para melhoria e implementar quaisquer ações necessárias para atender a requisitos do cliente e elevar a satisfação do cliente.

Essas devem incluir:

- a) melhorar produtos e serviços para atender a requisitos assim como para abordar futuras necessidades e expectativas;
- b) corrigir, prevenir ou reduzir efeitos indesejados; e
- c) melhorar o desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade.

NOTA Exemplos de melhoria podem incluir correção, ação corretiva, melhoria contínua, mudança de ruptura, inovação e reorganização.

Convém que a prefeitura determine e selecione as oportunidades de melhoria pela avaliação de como está atendendo aos requisitos de seus clientes/cidadãos e sua satisfação.

Convém que a Alta Direção da prefeitura determine oportunidades de melhoria em todos os produtos e serviços que ela provê. Convém que organize atividades para melhoria e distribua responsabilidades de monitoramento em todas as suas áreas.

Convém que estas atividades incluam aquelas para:

- melhorar a sustentabilidade do sistema de gestão da qualidade, incluindo a consideração das necessidades futuras dos clientes/cidadãos;
- corrigir os efeitos indesejados, por exemplo, correções detectadas enquanto os serviços estão sendo prestados;
- prevenir efeitos indesejáveis, por exemplo, detecção de possíveis riscos, por meio do monitoramento das atividades do sistema em todas as áreas da prefeitura,
- reduzir efeitos indesejados, por exemplo, comunicar ações corretivas implementadas com parte do pessoal a todas as áreas de trabalho,
- focar na melhoria do desempenho do sistema de gestão da qualidade, incluindo a participação de todas as áreas da prefeitura, por exemplo, implementação da inovação tecnológica no sistema de gestão da qualidade e reorganização de atividades nas áreas da prefeitura;
- melhorar a eficácia do sistema de gestão da qualidade, incluindo o envolvimento de todas as áreas da prefeitura.

## 10.2 Não conformidade e ação corretiva

### ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos*

#### 10.2 Não conformidade e ação corretiva

**10.2.1** Ao ocorrer uma não conformidade, incluindo as provenientes de reclamações, a organização deve:

- a) reagir à não conformidade e, como aplicável:
  - 1) tomar ação para controlá-la e corrigi-la;
  - 2) lidar com as consequências;
- b) avaliar a necessidade de ação para eliminar a(s) causa(s) da não conformidade, a fim de que ela não se repita ou ocorra em outro lugar:
  - 1) analisando criticamente e analisando a não conformidade;

**NOTA BRASILEIRA** Por convenção, o termo *review* foi traduzido como “análise crítica”. Consequentemente, neste caso, a expressão “analisando criticamente e analisando” foi usada como tradução da expressão original *reviewing and analysing*.

- 2) determinando as causas da não conformidade;
- 3) determinando se não conformidades similares existem, ou se poderiam potencialmente ocorrer;
- c) implementar qualquer ação necessária;
- d) analisar criticamente a eficácia de qualquer ação corretiva tomada;
- e) atualizar riscos e oportunidades determinados durante o planejamento, se necessário;
- f) realizar mudanças no sistema de gestão da qualidade, se necessário.

Ações corretivas devem ser apropriadas aos efeitos das não conformidades encontradas.

No contexto da prefeitura, uma não conformidade no produto/serviço provido significa que um ou mais requisitos não foram cumpridos. Esses requisitos podem vir de clientes/cidadãos, de partes interessadas pertinentes, de requisitos estatutários e regulamentares, ou podem ser requisitos internos definidos pela própria prefeitura.

Convém que a prefeitura determine os mecanismos necessários para a detecção de não conformidades que atendam às seguintes características:

- ações apropriadas para detectar um produto ou serviço não conforme;
- meios para identificar o produto ou serviço não conforme;
- controles para prevenir o uso ou provimento não intencional do produto ou serviço não conforme;
- ações apropriadas para evitar que o produto ou serviço não conforme seja provido novamente.



Convém que a prefeitura defina a responsabilidade e a autoridade para acompanhar a efetiva implementação dessas atividades.

No caso de uma não conformidade envolvendo diretamente um cliente/cidadão, convém que a prefeitura proveja:

- planos de contingência;
- transferência das necessidades do cliente/cidadão para outros programas;
- desenvolvimento de planos de melhoria e agendas para os períodos fiscais subsequentes;
- ações apropriadas para lidar com qualquer conflito.

É importante que a prefeitura também tome medidas apropriadas para controlar produtos ou serviços terceirizados.

### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

**10.2.2** A organização deve reter informação documentada como evidência:

- a) da natureza das não conformidades e quaisquer ações subsequentes tomadas; e
- b) dos resultados de qualquer ação corretiva.

Convém que a extensão das ações corretivas leve em conta os riscos potenciais associados com a recorrência da não conformidade. Convém que as ações corretivas sejam registradas e comunicadas para assegurar sua implementação eficaz.

### **10.3 Melhoria contínua**

### **ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos***

#### **10.3 Melhoria contínua**

A organização deve melhorar continuamente a adequação, suficiência e eficácia do sistema de gestão da qualidade.

A organização deve considerar os resultados de análise e avaliação e as saídas de análise crítica pela direção para determinar se existem necessidades ou oportunidades que devem ser abordadas como parte de melhoria contínua.

Convém que a melhoria contínua na prefeitura inclua a melhoria da eficácia e adequação do sistema de gestão da qualidade com relação ao planejamento estratégico da prefeitura.

A identificação de áreas potenciais para melhoria pode ser baseada em fontes de informação, como:

- avaliações internas de compreensão da política da qualidade pelo pessoal da prefeitura;
- desempenho no alcance dos objetivos da qualidade;



- desempenho dos processos;
- entradas de clientes/cidadãos e outras partes interessadas pertinentes, como indústria, governo e sociedade;
- análise de interações com outras prefeituras ou com outros níveis de governo.

Convém que o processo de melhoria contínua considere quaisquer reclamações recebidas dos clientes/cidadãos, os resultados das auditorias do sistema de gestão da qualidade e os critérios de aceitação dos resultados. Convém que também seja considerada a disponibilidade de recursos requeridos para executar as atividades de melhoria necessárias.



## Anexo A (informativo)

### Ferramenta de avaliação da prefeitura para a gestão integral da qualidade

Este Anexo apresenta um sistema de diagnóstico que as prefeituras podem utilizar para realizar autoavaliação. O sistema contém metodologia para realizar uma avaliação/diagnóstico de uma prefeitura para avaliar suas condições operacionais, processos utilizados e resultados alcançados, melhorar suas estruturas administrativas e implementar ações para melhorar seus produtos e serviços a seus clientes/cidadãos, para ser considerado uma prefeitura confiável.

Ele provê exemplos de produtos e serviços típicos oferecidos pela prefeitura, bem como critérios para medição.

Ele contém elementos que podem ser utilizados pelos clientes/cidadãos para acompanhar as ações da prefeitura de maneira ordenada, verificável e sistemática.

É fortemente recomendável que este Anexo seja usado como um primeiro passo para a aplicação efetiva deste Documento na prefeitura. Convém que a prefeitura comece com uma autoavaliação inicial e, em seguida, procurar promover um engajamento mais profundo e mais completo da Alta Direção.

Esse sistema de diagnóstico ajudará a Alta Direção a definir os elementos necessários para operações da prefeitura e a identificar as áreas para melhorias de acordo com suas responsabilidades para com o cliente/cidadão, de uma maneira eficiente e transparente.

O sistema contém uma estrutura de autoavaliação baseada em 39 indicadores de gestão de políticas públicas, distribuídos em quatro grandes categorias. Esses indicadores definem os produtos e serviços que convém que uma prefeitura típica proveja a seus clientes/cidadãos para que seja confiável.

Os quatro tópicos são:

- a) desenvolvimento institucional para um bom governo;
- b) desenvolvimento econômico sustentável;
- c) desenvolvimento social inclusivo;
- d) desenvolvimento ambiental sustentável.

Os 39 indicadores deste sistema de autoavaliação são apoiados por cerca de 130 documentos das Nações Unidas e outras organizações mundiais preocupadas com assuntos públicos (por exemplo, o Conselho Mundial da Qualidade reconhece internacionalmente estes 39 indicadores). Cada um desses 39 indicadores é uma expressão final de redes de políticas públicas que conectam verticalmente diferentes níveis de governo relacionados a um território local. Cada um deles é essencialmente diferente de todos os outros 38, de acordo com a definição da política pública.

O propósito da autoavaliação é que a Alta Direção identifique de maneira responsável e voluntária o nível de desempenho de cada um dos indicadores pertinentes.



Três níveis são indicados com “vermelho”, “amarelo” e “verde”.

- Nas células pertencentes ao nível “vermelho”, são listadas práticas essenciais que estão faltando ou que não são realizadas de maneira adequada pela prefeitura para ser considerada como confiável.
- “Amarelo” significa que a prefeitura fez alguns esforços para implementar os elementos essenciais e é capaz de prover os produtos e serviços requeridos.
- “Verde” indica que condições aceitáveis são alcançadas e a prefeitura pode ser considerada confiável.

Convém que o processo seja iniciado por uma reunião em que todos os membros da Alta Direção participem, de modo que, como primeiro passo, possam fazer uma autoavaliação individual que possa ser imediatamente transformada em uma avaliação coletiva do desempenho geral da prefeitura. Convém que esta etapa mostre aos participantes como os resultados das autoavaliações individuais podem produzir resultados da avaliação compartilhada por todos eles. O próximo passo é criar um documento com todos os 39 indicadores apresentados neste Anexo em tantos subindicadores para as necessidades e características locais, regionais e nacionais quantos forem necessários. Em seguida, convém que a Alta Direção crie uma verificação mais detalhada baseada em fatos e números, empregando todos os 39 indicadores nas áreas administrativas pertinentes da prefeitura.

Os subindicadores podem mudar de acordo com o porte, o tipo, as necessidades ou os interesses da prefeitura (por exemplo, prefeitura, clientes/cidadãos ou outras partes interessadas pertinentes). Convém que cada conjunto de subindicadores empregue todos os diferentes elementos relacionados ao seu indicador específico. Convém que os diferentes atores-chave concordem com eles e reconheçam neles seu próprio bem comum.

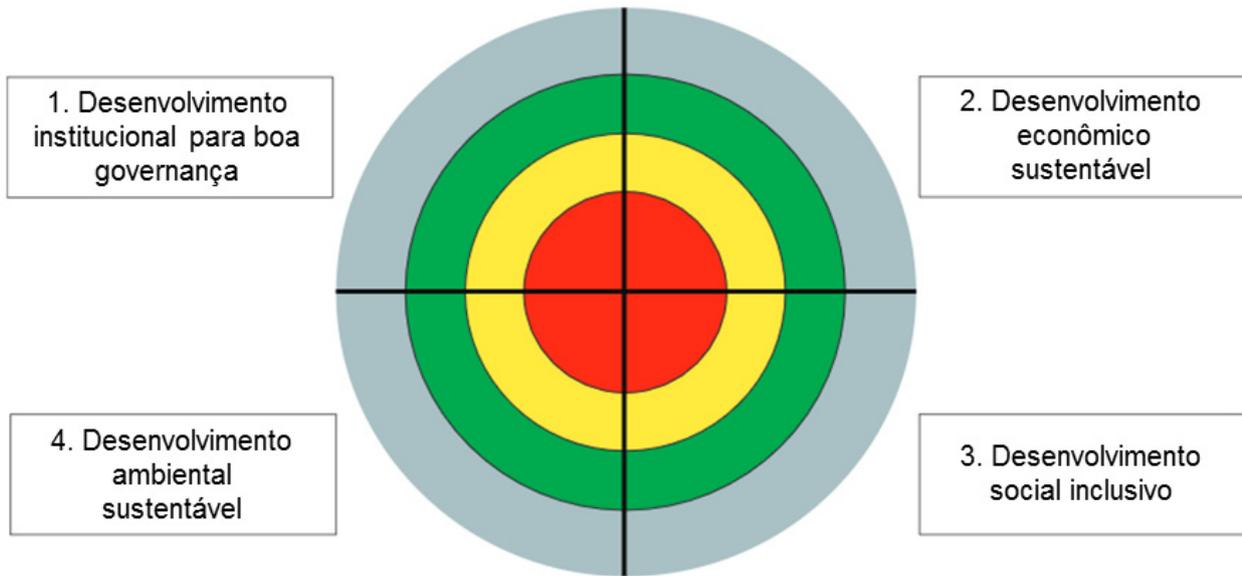
A informação resultante do processo de verificação pode ser acompanhada por propostas de ações de melhoria que, de acordo com essa metodologia, convém que as prefeituras passem de um nível de classificação vermelho, para um nível de classificação amarelo, para o nível de classificação verde. Além disso, para fins internos, convém que os representantes da Alta Direção identifiquem processos que afetem, direta ou indiretamente, os resultados alcançados. Para este propósito, recomenda-se consultar o Anexo B e começar a usar o conteúdo completo deste Documento.

Após a coleta de todos os dados pertinentes, convém que os resultados obtidos sejam apresentados à Alta Direção em uma reunião. A informação resultante se tornará uma entrada básica para a tomada de decisão dentro do sistema de gestão da qualidade para a prefeitura. Convém que as reuniões subsequentes da Alta Direção sejam agendadas para acompanhar as atividades de melhoria e prover verificações com fatos e números concretos. Isto permitirá que as áreas técnicas e operacionais da prefeitura se comuniquem de maneira efetiva e compreensível com os políticos e altos gestores responsáveis por questões governamentais.

Uma vez concluída essa etapa, convém que a Alta Direção defina um plano de ação para fortalecer os pontos fracos nas atividades da prefeitura e inicie programas com vistas a abordar suas responsabilidades, obrigações, preocupações e competências para seus clientes/cidadãos.

A ferramenta é apresentada nas Figuras A.1 e A.2 e nas Tabelas A.1, A.2, A.3 e A.4, incluindo a definição dos níveis dos 39 indicadores.

	CINZA	= Melhores práticas
	VERDE	= Nível de práticas aceitável
	AMARELO	= Abaixo do nível de práticas aceitável
	VERMELHO	= Nível de práticas inaceitáveis

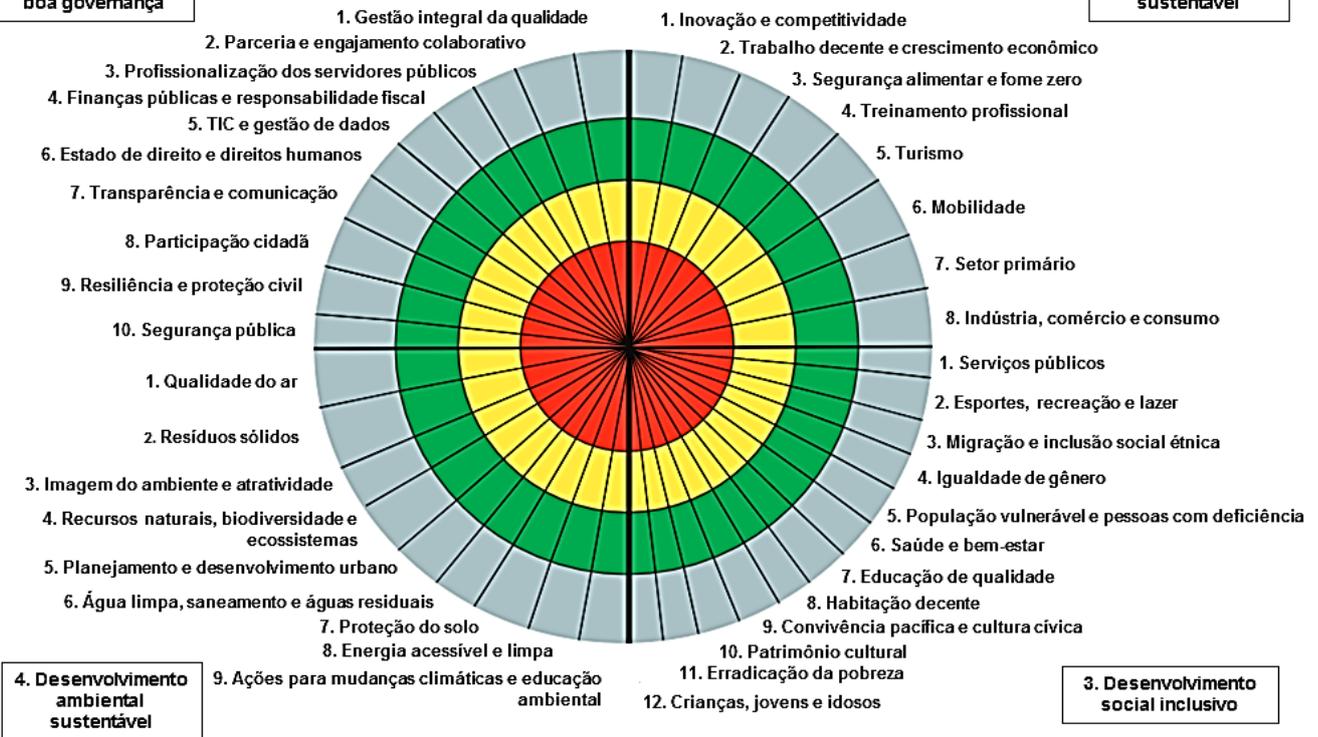


NOTA Diagrama adaptado da Agenda 21 da ONU e da “Agenda Desde Lo Local” mexicana.

**Figura A.1 – Ferramenta de avaliação da prefeitura para a gestão integral da qualidade**

1. Desenvolvimento institucional para boa governança

2. Desenvolvimento econômico sustentável



NOTA Diagrama adaptado da Agenda 21 da ONU e da “Agenda Desde Lo Local” mexicana.

Figura A.2 – Ferramenta de avaliação da prefeitura para a gestão integral da qualidade (utilizando 39 indicadores)

# Projeto em Consulta Nacional



Tabela A.1 – Ferramenta de avaliação da prefeitura para a gestão integral da qualidade — Desenvolvimento institucional para boa governança (continua)

Indicadores		Vermelho	Amarelo	Verde
1. Gestão integral da qualidade	Foco do governo no desenvolvimento sustentável e resiliência com um sistema de gestão integral da qualidade	As atividades da prefeitura não são planejadas e orçamentadas. Não há um foco no desenvolvimento sustentável e na resiliência. Atividades não são controladas e avaliadas por meio de um sistema de gestão integral da qualidade.	As atividades da prefeitura são planejadas e focadas no desenvolvimento sustentável, controladas e avaliadas por meio de sistemas de gestão em processos ou departamentos específicos.	A prefeitura dispõe de um sistema de gestão da qualidade com enfoque no desenvolvimento sustentável e na resiliência.
2. Parceira e engajamento colaborativo	Parceria e engajamento colaborativo da prefeitura com as partes interessadas pertinentes	A prefeitura não tem cooperação em nível nacional, regional ou internacional. Existem relações, políticas e atividades desenvolvidas com alguns níveis de governo, prefeituras ou entidades públicas, sociais e privadas.	A prefeitura tem atividades de cooperação em nível nacional, regional e internacional. Existem relações, políticas e atividades que são desenvolvidas com outros níveis de governo, outras prefeituras ou entidades públicas, sociais e privadas.	A prefeitura tem estratégias de engajamento colaborativo e cooperação em nível nacional, regional e internacional. Essas estratégias são coerentes com o planejamento da prefeitura. As relações, políticas e atividades são desenvolvidas com outros governos, prefeituras ou entidades públicas, sociais e privadas.
3. Profissionalização dos servidores públicos	Competência, consciência e continuidade dos servidores públicos	A prefeitura tem algumas atividades de treinamento para seus funcionários públicos, mas não tem perfis profissionais ou um diagnóstico das necessidades de treinamento.	A prefeitura tem alguns procedimentos para a profissionalização e treinamento de seus servidores públicos. Existem perfis profissionais, mas eles não são adequados.	A prefeitura tem pessoal competente e comprometido. Tem um diagnóstico adequado das necessidades de treinamento e políticas transparentes para promover a continuidade e profissionalização dos seus servidores públicos. Existem regulamentos que especificam os perfis profissionais adequados, condições de trabalho decentes e provas de sua realização.

Tabela A.1 (continuação)

Indicadores		Vermelho	Amarelo	Verde
4. Finanças públicas e responsabilidade fiscal	Responsabilidade fiscal com boa gestão financeira	A prefeitura depende de transferências de outros níveis de governamentais para financiar suas atividades. Há tributação da propriedade com um sistema de registro de terras. Todavia, este último não é adequado. A prefeitura não tem um controle adequado de sua dívida pública.	A prefeitura tem um sistema eficaz de arrecadação de impostos e de receita própria. Há uma tributação da propriedade com um sistema de registro de terras e um equilíbrio financeiro considerando a gestão da dívida pública.	A prefeitura tem autonomia aceitável. Não depende totalmente de transferência de outros níveis governamentais para financiar suas atividades. Tem um sistema eficaz de cobrança de impostos e de receita própria. Há tributação da propriedade com um sistema atualizado de registro de terras e um equilíbrio financeiro aceitável considerando a gestão da dívida pública.
5. TIC e gestão de dados	Uso sistemático das tecnologias de informação e comunicação (TIC) e gestão de dados para o governo eletrônico	A prefeitura utiliza tecnologias de informação e comunicação para processos internos. Todavia, as TIC não são utilizadas para comunicação bidirecional com os cidadãos ou na prestação de seus serviços.	A prefeitura utiliza tecnologias de informação e comunicação para processos internos, comunicação bidirecional com os cidadãos e na prestação de seus serviços. Existem estratégias e políticas para as TIC e gestão de dados.	A prefeitura usa sistematicamente tecnologias de informação e comunicação atualizadas para processos internos, comunicação bidirecional com os cidadãos e na prestação de seus serviços. Há estratégias e políticas planejadas e implementadas para as TIC e gestão de dados.
6. Estado de direito e direitos humanos	Estado de direito e direitos humanos prevalecem no território da prefeitura	A prefeitura tem instituições com um sistema legal, mas não atualizado, para promover o estado de direito. Ela não considera os direitos humanos.	A prefeitura tem instituições com um sistema legal atual para assegurar o estado de direito e os direitos humanos de uma maneira acessível e oportuna.	A prefeitura tem instituições com um sistema legal atual e atualizado para assegurar o estado de direito e os direitos humanos de maneira eficiente, acessível e oportuna.



Tabela A.1 (continuação)

Indicadores		Vermelho	Amarelo	Verde
7. Transparência e comunicação	Transparência, comunicação, responsabilização por prestar contas e acesso à informação para um governo aberto	A prefeitura implementa certas ações para assegurar a transparência, mas não permite uma responsabilização por prestar contas efetiva. Os clientes/cidadãos não têm acesso a documentos, procedimentos e detalhes relacionados à estrutura organizacional, ao orçamento dos programas e ao modo como o dinheiro é gasto.	A prefeitura implementa certas ações para assegurar a transparência, a imparcialidade, a confiabilidade e a integridade, a fim de permitir e promover uma responsabilização por prestar contas efetiva. Os clientes/cidadãos têm acesso aos documentos, procedimentos e detalhes relacionados à estrutura organizacional, ao orçamento dos programas e ao modo como o dinheiro é gasto.	A prefeitura tem um sistema de transparência que assegura total imparcialidade, confiabilidade e integridade para permitir e promover uma responsabilização por prestar contas efetiva. Os clientes/cidadãos têm acesso aos documentos, procedimentos e detalhes relacionados à estrutura organizacional, ao orçamento dos programas e ao modo como o dinheiro é gasto.
8. Participação cidadã	Cultura democrática e engajamento da comunidade em políticas públicas e programas	A prefeitura não tem procedimentos para promover a participação cidadã ou a cultura democrática.	A prefeitura tem alguns procedimentos para promover a participação cidadã e a cultura democrática. Estes incluem a participação dos cidadãos em algumas políticas e programas públicos para promover a cultura democrática.	A prefeitura tem um sistema para promover a participação cidadã e a cultura democrática. Tem procedimentos para incluir a participação dos cidadãos no projeto, implementação, monitoramento, controle e avaliação de suas políticas e programas públicos, bem como a promoção de uma cultura democrática.



Tabela A.1 (conclusão)

Indicadores		Vermelho	Amarelo	Verde
9. Resiliência e proteção civil	Resiliência, proteção civil e serviços de emergência	A prefeitura definiu alguns procedimentos de proteção civil para ajudar a população em caso de uma emergência. Todavia, ela não possui ações de prevenção.	A prefeitura definiu um plano e procedimentos de proteção civil para prevenir e assistir a população em caso de emergência. Tem um mapa de riscos, provê serviços de assistência de emergência e realiza periodicamente inspeções e atividades preventivas. Todavia, não tem uma estratégia para recuperar os efeitos de um perigo.	A prefeitura definiu um plano de proteção civil e procedimentos para prevenir e assistir a população em caso de emergência. Tem um mapa de riscos, provê serviços de assistência de emergência e realiza periodicamente inspeções e atividades preventivas. Tem uma estratégia para recuperar os efeitos de um perigo.
10. Segurança pública	Proteção e segurança pública	A prefeitura tem coordenação institucional com outros níveis de governo e ações contra delinquência e crime. Tem procedimentos e treinamento. Todavia, não possui ações de prevenção e seu pessoal não tem equipamento suficiente ou adequado.	A prefeitura tem coordenação institucional com outros níveis de governo e uma estratégia para prevenir violência, delinquência e crime. Tem equipamentos, procedimentos e treinamento.	A prefeitura tem uma coordenação institucional eficiente com cidadãos e outros níveis de governo e uma estratégia abrangente para prevenir violência, delinquência e crime. Tem equipamentos, procedimentos, treinamento e a percepção de segurança dos cidadãos no território da prefeitura.

Tabela A.2 – Ferramenta de avaliação da prefeitura para a gestão integral da qualidade – Desenvolvimento econômico sustentável (continua)

Indicadores		Vermelho	Amarelo	Verde
1. Inovação e competitividade	Alternativas econômicas inovadoras	A prefeitura realiza ações isoladas para inovação em atividades econômicas. Todavia, não identificou sua base econômica.	A prefeitura identificou sua base econômica e realiza ações isoladas para a inovação em atividades econômicas.	A prefeitura identificou sua base econômica e promove inovação econômica por meio de programas focados para o desenvolvimento de alternativas econômicas inovadoras.
2. Trabalho decente e crescimento econômico	Oportunidades de trabalho decente e crescimento econômico	A prefeitura tem atividades para promover empregos nos setores público e privado. Todavia, não tem projetos ou atividades de treinamento para criação de novas empresas e projetos de treinamento.	A prefeitura dispõe de atividades para promover empregos nos setores público e privado. Essas atividades incluem a criação de novos negócios e projetos de treinamento.	A prefeitura dispõe de uma estratégia para a criação e promoção do trabalho decente nos setores público e privado. A estratégia inclui políticas integradas para a criação de novos negócios, a oportunidade de provêr e obter trabalho decente, e projetos de treinamento para o crescimento econômico.
3. Segurança alimentar e fome zero	Segurança alimentar e fome zero	A prefeitura promove o fornecimento e o acesso físico aos alimentos para seus clientes/cidadãos. Não tem supervisão regular sobre assuntos de segurança alimentar.	A prefeitura promove o fornecimento, acesso físico e alimentos inócuos e nutritivos para seus clientes/cidadãos. Tem supervisão regular e eficiente sobre assuntos de segurança alimentar.	A prefeitura promove fornecimento suficiente, acesso físico, alimentos inócuos e nutritivos para seus clientes/cidadãos. Tem uma supervisão confiável e sistemática e registros abrangentes relacionados a questões de segurança alimentar.

Tabela A.2 (continuação)

Indicadores		Vermelho	Amarelo	Verde
4. Treinamento profissional	Formação técnica e profissional, educação permanente e competências para a vida	A prefeitura não tem um diagnóstico sobre o mercado de trabalho e sua demanda por formação profissional e técnica para o trabalho decente na localidade, nem seu acesso. Tampouco promove ações coerentes com o contexto local.	A prefeitura tem um diagnóstico preciso sobre o mercado de trabalho e sua demanda por formação profissional e técnica para o trabalho decente na localidade, e seu acesso. Tem programas de promoção, mas não são suficientes ou consistentes com o diagnóstico.	A prefeitura tem um diagnóstico preciso sobre o mercado de trabalho e sua demanda por treinamento profissional e técnico para o trabalho decente na localidade, e seu acesso, incluindo programas de treinamento para a vida e o empreendedorismo. Tem programas de promoção suficientes e consistentes com o diagnóstico.
5. Turismo	Promoção de turismo	A prefeitura tem um plano com programas focados no desenvolvimento turístico, mas não é consistente com o contexto local.	A prefeitura tem um plano com programas focados no desenvolvimento do turismo, mas não tem uma perspectiva sustentável. Considera o patrimônio cultural e promove os produtos locais e o trabalho local. Todavia, não tem um diagnóstico sobre o potencial turístico de seu território.	A prefeitura tem um diagnóstico sobre o potencial turístico de seu território. Tem um plano com uma perspectiva de turismo sustentável que considera o patrimônio cultural e promove os produtos locais e o trabalho local.



Tabela A.2 (continuação)

Indicadores		Vermelho	Amarelo	Verde
6. Mobilidade	Mobilidade sustentável e segura, rotas de comunicações e interconexão	A prefeitura não possui serviços de mobilidade suficientes em seu território. O sistema de transporte e a infraestrutura de mobilidade não são suficientes.	No território da prefeitura, há serviços de mobilidade suficientes. O sistema de transporte e a infraestrutura de mobilidade são suficientes em termos de sua capacidade, mas não de qualidade, atratividade ou contribuição para o meio ambiente.	A prefeitura assegura o provimento de serviços de mobilidade seguros, confortáveis, abrangentes, confiáveis, eficientes, acessíveis, acessíveis e apropriados para diferentes faixas etárias e grupos com necessidades especiais. Mantém um sistema de transporte confiável, melhora a conectividade, incentiva o tráfego não motorizado e facilita o transporte de mercadorias. Há infraestrutura de mobilidade suficiente e aceitável em termos de sua capacidade, qualidade, atratividade e sua contribuição para a sustentabilidade ambiental e resiliência.
7. Setor primário	Promoção do desenvolvimento econômico primário sustentável (rural/urbano: florestal, pecuária, agrícola e outros)	A prefeitura tem algumas atividades para o setor primário econômico, mas não tem um diagnóstico sobre os produtos, os produtores e o potencial local do setor.	A prefeitura tem um diagnóstico parcial dos produtores, dos produtos e de seu potencial local. Tem atividades isoladas, mas não tem estratégias para desenvolver de forma sustentável o setor econômico primário.	A prefeitura tem um diagnóstico sobre os produtos, os produtores e o potencial local do setor primário. Tem estratégias e programas para o desenvolvimento sustentável do setor.

Tabela A.2 (conclusão)

Indicadores		Vermelho	Amarelo	Verde
8. Indústria, comércio e consumo	Promoção do desenvolvimento sustentável de setores econômicos secundários, terciários, e outros (indústria, comércio, serviços e outros), bem como de consumo	A prefeitura tem alguns programas relacionados à indústria, comércio, serviços e outras atividades, mas não tem um diagnóstico sobre as indústrias, produtores, produtos, serviços e potencial local.	A prefeitura tem um diagnóstico parcial das indústrias, dos produtores, dos produtos, dos serviços e do potencial local. Tem atividades isoladas, mas sem estratégias de desenvolvimento sustentável relacionadas à indústria, ao comércio, aos serviços e outros.	A prefeitura tem um diagnóstico que identifica as indústrias, os produtores, os produtos, os serviços e o potencial local. Possui programas, estratégias e um departamento responsável pelo desenvolvimento sustentável relacionado com a indústria, comércio, serviços e outros.

Tabela A.3 – Ferramenta de avaliação da prefeitura para a gestão integral da qualidade – Desenvolvimento social inclusivo (continua)

Indicadores		Vermelho	Amarelo	Verde
1. Serviços públicos	Serviços públicos de qualidade	A prefeitura tem cobertura de serviços públicos básicos em quase todas as comunidades e moradias em seu território, mas eles são insuficientes.	A prefeitura tem cobertura de serviços públicos básicos em quase todas as comunidades e moradias em seu território. Eles são providos de forma sistemática e permanente, mas não são acessíveis nem de qualidade.	A prefeitura tem cobertura de serviços públicos básicos em todas as comunidades e moradias em seu território. Eles são providos de maneira responsável, sistemática, permanente, acessível e de qualidade.
2. Esportes, recreação e lazer	Esportes, recreação e lazer	A prefeitura implementa atividades isoladas para promover esportes e recreação em alguns estágios do desenvolvimento humano. Tem uma infraestrutura recreativa e esportiva, mas não está em boas condições.	A prefeitura implementa programas para promover esportes e recreação em alguns estágios do desenvolvimento humano. Tem uma infraestrutura recreativa e esportiva, mas não está em boas condições.	A prefeitura implementa programas para promover esportes, recreação e lazer em cada estágio do desenvolvimento humano. Tem uma infraestrutura esportiva e recreativa e é mantida sistematicamente.



Tabela A.3 (continuação)

Indicadores		Vermelho	Amarelo	Verde
3. Migração e inclusão social étnica	Migração e promoção de inclusão social e étnica	A prefeitura não tem atividades para proteger os imigrantes e para promover a não discriminação e a igualdade de direitos e oportunidades.	A prefeitura tem algumas atividades para proteger os migrantes, combater a discriminação e promover a igualdade de direitos e oportunidades para que todas as pessoas vivam com dignidade. Em alguns casos, a prefeitura organiza fóruns de consulta e desenvolve atividades para incluir cidadãos de todos os grupos étnicos e sociais.	A prefeitura tem programas para proteger os imigrantes, combater a discriminação e promover a igualdade de direitos e oportunidades para que todas as pessoas vivam com dignidade. Existem espaços permanentes onde cidadãos de todos os grupos étnicos e sociais podem participar para se encontrar e discutir assuntos da prefeitura.
4. Igualdade de gênero	Promoção da igualdade de gênero	A prefeitura não tem políticas para a igualdade de gênero e o empoderamento de todas as meninas e mulheres.	A prefeitura tem políticas e atividades para promover a igualdade de gênero e o empoderamento de todas as meninas e mulheres.	A prefeitura dispõe de um departamento responsável por implementar programas, políticas e atividades para promover a igualdade de gênero e empoderar todas as meninas e mulheres.
5. População vulnerável e pessoas com deficiência	Pessoas com deficiência, população em risco e vulnerável	A prefeitura tem atividades isoladas para prestar serviços a grupos sociais desfavorecidos, mas não tem um departamento responsável para fazer o acompanhamento.	A prefeitura tem um departamento responsável que fornece programas e serviços sociais desfavorecidos, mas não tem um diagnóstico de pessoas com deficiência, pessoas em risco e população vulnerável.	A prefeitura tem um diagnóstico de pessoas com deficiência e de sua população em risco e vulnerável. Tem um departamento responsável que implementa programas para prover cuidados e serviços especiais a grupos sociais desfavorecidos.



Tabela A.3 (continuação)

Indicadores		Vermelho	Amarelo	Verde
6. Saúde e bem-estar	Promoção da saúde e bem-estar	A prefeitura tem algumas atividades relacionadas à saúde pública. Não há acesso suficiente aos serviços essenciais de saúde, vacinas e medicamentos básicos.	A prefeitura tem um diagnóstico e programas de saúde pública. Há acesso a serviços essenciais de saúde e acesso a medicamentos e vacinas essenciais.	A prefeitura promove o direito à saúde. Tem um diagnóstico e programas de prevenção e de saúde pública com um comitê de saúde local ativo. Há acesso a serviços essenciais de saúde de qualidade e acesso a medicamentos e vacinas essenciais seguros, eficazes, de boa qualidade e a preços acessíveis para todos.
7. Educação de qualidade	Promoção da educação básica de qualidade	Existem escolas de educação básica em seu território, porém, elas não são suficientes para atender à demanda da população.	A prefeitura dispõe de escolas suficientes para atender à demanda de educação básica da população.	A prefeitura promove uma educação básica inclusiva e de qualidade. Assegura investimento em infraestrutura básica e melhorias na qualidade da educação. Há escolas suficientes para atender à demanda de educação básica da população.
8. Habitação decente	Promoção de habitação decente	A prefeitura tem algumas atividades sobre o acesso à moradia. Não tem atividades para legalizar e integrar os assentamentos ilegais com a segurança da posse.	A prefeitura tem atividades isoladas de acesso à moradia com foco em sua população vulnerável. Tem algumas atividades para legalizar e integrar os assentamentos ilegais com a segurança da posse.	A prefeitura tem programas de acesso e melhoria de moradias decentes com foco em sua população vulnerável. Tem programas para legalizar e integrar os assentamentos ilegais com a segurança da posse.

Tabela A.3 (conclusão)

Indicadores		Vermelho	Amarelo	Verde
9. Convivência pacífica e cultura cívica	Promoção de um ambiente pacífico para a convivência e a cultura cívica	Não existem atividades para promover direitos políticos e sociais, educação cívica, participação cidadã e uma cultura de responsabilidade social.	A prefeitura tem algumas atividades para promover os direitos políticos e sociais, educação cívica, participação cidadã e uma cultura de responsabilidade social.	A prefeitura tem um programa para promover os direitos políticos e sociais, educação cívica, participação cidadã, cultura de responsabilidade social e convivência pacífica.
10. Patrimônio cultural	Promoção de preservação do patrimônio cultural, natural e misto	A prefeitura não tem atividades para promover o patrimônio natural, cultural e material misto local.	A prefeitura tem algumas atividades para proteger e promover o patrimônio local natural, cultural, material misto e intangível.	A prefeitura tem programas para proteger, promover e preservar o patrimônio local natural, cultural, material misto e imaterial. Há um programa para manter a infraestrutura cultural.
11. Erradicação da pobreza	Reduzir a pobreza	A prefeitura não tem ou tem apenas atividades isoladas para fornecer cuidados e serviços especiais para sua população em situação de pobreza.	A prefeitura tem uma ligação com projetos de outros níveis de governo e outras organizações públicas e privadas para reduzir a pobreza. Tem um departamento responsável que implementa algumas atividades para proporcionar cuidados e serviços especiais para esta população, mas não tem um diagnóstico de pobreza em sua população.	A prefeitura tem um diagnóstico de pobreza em sua população. Há uma ligação com projetos de outros níveis de governo e outras organizações públicas e privadas para reduzir a pobreza. Tem um departamento responsável que implementa programas para proporcionar cuidados e serviços especiais para sua população em situação de pobreza.
12. Crianças, jovens e idosos	Proteção, inclusão e desenvolvimento de crianças, jovens e idosos	A prefeitura não tem ou tem apenas atividades isoladas para atender aos jovens e idosos.	A prefeitura tem algumas atividades para crianças, jovens e idosos. Tem um departamento responsável, mas não tem um diagnóstico para estes segmentos de sua população.	A prefeitura tem um diagnóstico das necessidades das crianças, jovens e idosos. Tem programas e um departamento responsável pela proteção, inclusão e desenvolvimento desses segmentos de sua população.

Tabela A.4 – Ferramenta de avaliação da prefeitura para a gestão integral da qualidade – Desenvolvimento ambiental sustentável (continua)

Indicadores		Vermelho	Amarelo	Verde
1. Qualidade do ar	Cuidado com a qualidade do ar	A prefeitura não tem ou tem apenas algumas inspeções de emissão de poluentes móveis e fixos.	A prefeitura tem programas de emissão de poluentes móveis e fixos e há algumas inspeções de emissão de poluentes.	A prefeitura tem regulamentos e programas para inspeções de emissão de poluentes móveis e fixos. Tem um plano de contingência adequado para cada caso. Seus resultados são públicos.
2. Resíduos sólidos	Gestão de resíduos sólidos	Há muitos aterros sanitários abertos onde são depositados o descarte de resíduos sólidos. Há rotas de coleta de lixo. A prefeitura tem algumas atividades para a reciclagem de resíduos sólidos.	Há apenas um aterro aberto onde a disposição de resíduos sólidos é depositada e controlada. Há rotas de coleta de resíduos sólidos. A prefeitura tem algumas atividades para a separação e reciclagem de resíduos sólidos.	Há um aterro sanitário que cumpre as normas e regulamentos oficiais. Ele é coberto e há proteção para o ar, solo e água subterrânea. Há um sistema de coleta de resíduos sólidos que cobre a maior parte do território da prefeitura. A prefeitura tem um programa para a separação e reciclagem de resíduos sólidos.
3. Imagem do ambiente e atratividade	Melhoria da imagem ao redor	Não há atividades para melhorar a imagem do entorno territorial da prefeitura.	Existem algumas atividades para melhorar a imagem do entorno territorial da prefeitura, e o senso de identidade e pertencimento de seus clientes/cidadãos.	Há programas para melhorar a imagem do entorno territorial da prefeitura, senso de identidade e pertencimento e a saúde do cliente/cidadão por meio de parques, espaços abertos, arte e acesso à natureza.



Tabela A.4 (continuação)

Indicadores		Vermelho	Amarelo	Verde
4. Recursos naturais, biodiversidade e ecossistemas	Conservação e proteção de recursos naturais, biodiversidade e ecossistemas	A prefeitura não tem atividades para a proteção dos recursos da flora e da fauna	A prefeitura tem algumas atividades e um departamento para a conservação e proteção da flora, da fauna, da energia e dos recursos minerais. Todavia, não possui um diagnóstico local.	A prefeitura tem um diagnóstico local, programas e um departamento responsável pela conservação e proteção da flora, fauna, energia e recursos minerais.
5. Planejamento e desenvolvimento urbano	Sistema de gestão fundiária e planejamento urbano	A prefeitura tem alguns regulamentos para centros populacionais em crescimento. Todavia, estes não são atualizados. Não tem atividades de engajamento de partes interessadas pertinentes no projeto de planejamento urbano.	A prefeitura tem regulamentos para os centros populacionais em crescimento. Ele é continuamente atualizado e tem atividades para o engajamento de partes interessadas pertinentes no projeto de planejamento urbano	A prefeitura tem um sistema para planejamento e regulamento de centros populacionais em crescimento. É atualizado continuamente e tem um programa para o engajamento das partes interessadas pertinentes no projeto, implementação, monitoramento, controle e avaliação do planejamento urbano.

Tabela A.4 (continuação)

Indicadores		Vermelho	Amarelo	Verde
6. Água limpa, saneamento e águas residuais	Água limpa, saneamento e águas residuais	A prefeitura não tem programas sobre questões relacionadas à água, nem um sistema que trate águas residuais. Tem regulamentos, uma agência operacional e uma rede de água potável ou um programa de abastecimento de água e esgoto, mas os resultados são inaceitáveis. Não assegura o direito humano à água potável e ao saneamento para pelo menos 75 % de todos os clientes/cidadãos em seu território.	Existem alguns programas de conservação e manutenção da qualidade das fontes de abastecimento de água, tanto para águas subterrâneas quanto superficiais. Tem uma estação de tratamento de esgoto, porém é insuficiente ou inadequada. Tem regulamentos, uma agência operacional e uma rede de água potável ou um programa de abastecimento de água e esgoto com resultados insuficientes. Assegura o direito humano à água potável e ao saneamento para pelo menos 75 % de todos os clientes/cidadãos em seu território.	A prefeitura tem programas para a qualidade, conservação e manutenção das fontes de abastecimento de água, tanto para águas subterrâneas quanto superficiais. Tem uma estação de tratamento de esgoto. Tem regulamentos, uma agência operacional e uma rede de água potável ou um programa de abastecimento de água e esgoto. Promove a cultura de economia de água e o uso responsável da água no território. Assegura o direito humano à água potável e ao saneamento para pelo menos 95 % de todos os clientes/cidadãos em seu território.
7. Proteção do solo	Responsabilidade de proteção do solo	A prefeitura não tem ou tem apenas algumas atividades para reflorestamento.	A prefeitura tem programas de controle de erosão, conservação e reflorestamento. Todavia, não tem um diagnóstico.	A prefeitura tem um diagnóstico e programas para controle da erosão, desmatamento, conservação, recuperação do solo e reflorestamento. A estratégia está focada na sustentabilidade e na resiliência dos ecossistemas.



Tabela A.4 (conclusão)

Indicadores		Vermelho	Amarelo	Verde
8. Energia acessível e limpa	Promoção de energia acessível e limpa	A prefeitura não tem atividades para promoção de energia acessível e limpa.	A prefeitura tem algumas atividades para promover a conservação e manutenção de energia acessível e limpa.	A prefeitura tem programas para promover a conservação e manutenção de energia acessível e limpa. Tem regulamentos, uma agência operacional e uma rede.
9. Ações para mudanças climáticas e educação ambiental	Ações para combater as mudanças climáticas e educação ambiental	A prefeitura não tem ou tem apenas algumas atividades para combater a mudança climática e promover a educação ambiental.	A prefeitura tem atividades para combater a mudança climática e promover a educação ambiental. Todavia, não tem um diagnóstico local de contexto.	A prefeitura tem um diagnóstico e programas sobre ações locais para combater a mudança climática e promover a educação ambiental. Os clientes/cidadãos estão envolvidos em melhorias contínuas.



## **Anexo B** (informativo)

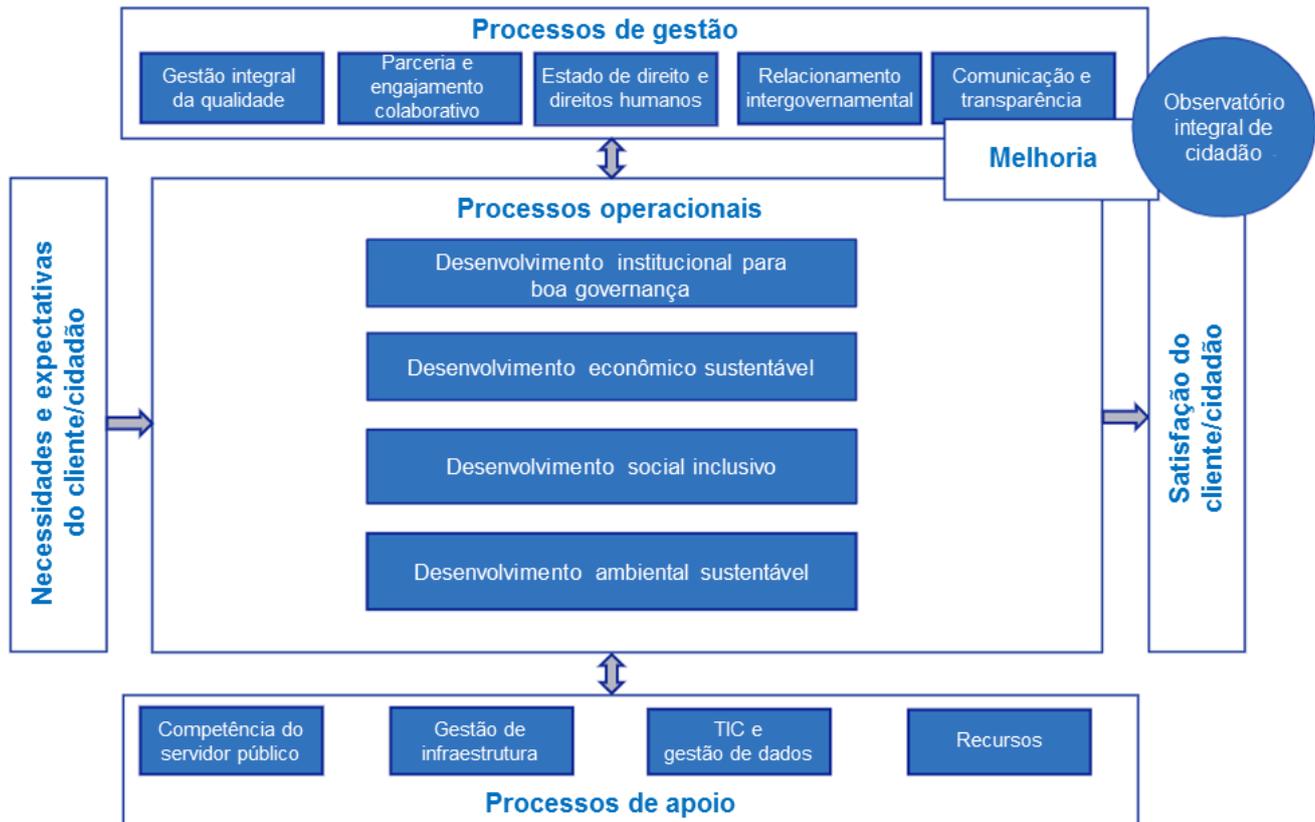
### **Processo de gestão integral da qualidade**

O gráfico da Figura B.1 apresenta um exemplo de como uma prefeitura pode adotar efetivamente a abordagem de processo. Normalmente, prefeituras usam um plano de governo ou plano de desenvolvimento para conduzir suas atividades, razão pela qual estas diretrizes recomendam que os Anexos A e B sejam usados para fazer um mapa de processos que mostre a inter-relação de ações, processos e um lugar onde os servidores públicos possam ver sua contribuição para alcançar os objetivos. Convém que o mapa de processos tenha um escopo integral para todos os departamentos.

A Figura B.1 apresenta três tipos de processos para prefeituras. Os processos de gestão definem o tipo de tomada de decisão, os acordos e a ligação com cidadãos e partes interessadas pertinentes. Os processos operacionais dizem respeito à atividade principal do governo e os processos de apoio se concentram nas atividades que ajudam os processos operacionais a funcionar (por exemplo, recursos, infraestrutura).

Convém que a prefeitura identifique as necessidades e expectativas das partes interessadas pertinentes para produzir produtos e serviços para sua satisfação. Na Figura B.1, há um processo adicional de melhoria. É importante que esse processo inclua a Alta Direção, a participação de clientes/cidadãos e dos servidores públicos.

Outro elemento fundamental do mapa de processos é a participação cidadã por meio de organizações independentes e institucionalizadas que ajudam a prefeitura a melhorar políticas, produtos e serviços públicos. O Anexo C contém informações sobre os observatórios-cidadãos integrais (OCI).



**Figura B.1 – Exemplo de um processo de gestão integral da qualidade para prefeitura**

Convém que uma prefeitura orientada para a implementação de um sistema de gestão integral da qualidade (isto é, um sistema que visa assegurar a conformidade com a estrutura legal existente, bem como o cumprimento dos requisitos dos clientes/cidadãos e dos produtos, serviços e estratégias governamentais) identifique e defina seus processos pertinentes e suas inter-relações (ver 4.4).

Esses processos são provavelmente consistentes com o modelo de alto nível de um sistema de gestão integral da qualidade provido na Figura B.2, e convém que sejam apoiados pelas diretrizes deste Documento e pelos 39 indicadores estabelecidos nas Tabelas. A.1 a A.4.

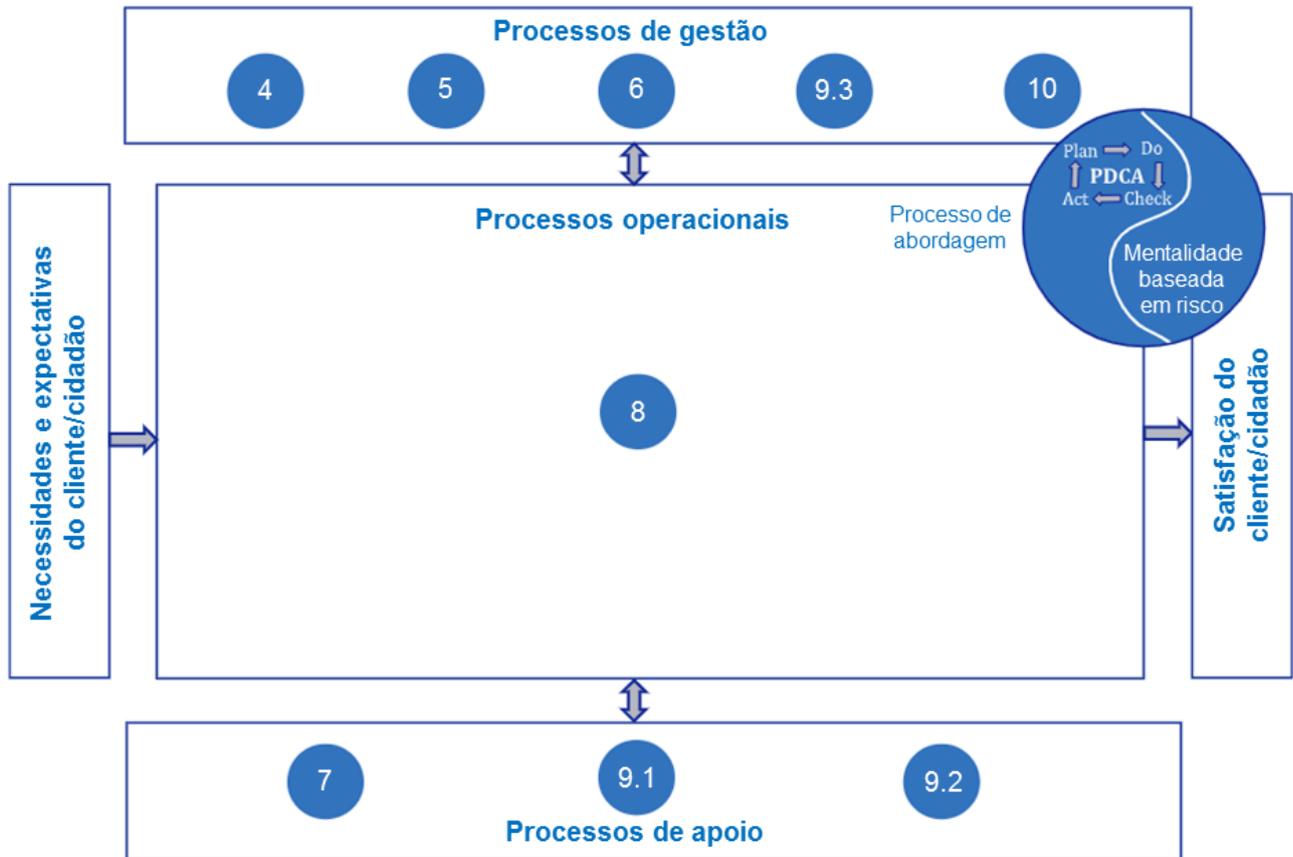


Figura B.2 – Relação entre as seções principais da ABNT NBR ISO 9001 e o modelo de alto nível de um sistema de gestão integral da qualidade

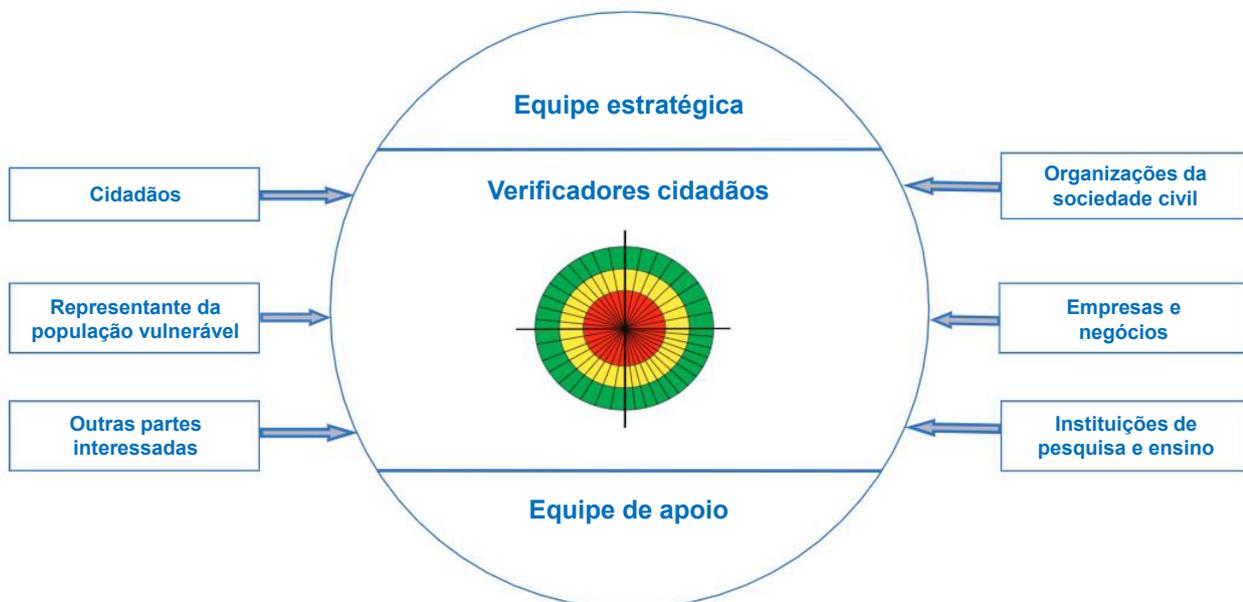
## Anexo C (informativo)

### Observatório-cidadão integral

Nos governos democráticos, os cidadãos precisam se considerar capazes de participar das decisões públicas e se sentirem representados em suas instituições. Uma política é pública quando integra os diversos setores da sociedade no planejamento, execução e verificação. Portanto, um governo confiável precisa da colaboração de cidadãos confiáveis. Este Anexo descreve um conceito chamado observatório-cidadão integral (OCI). Seu propósito é prover diretrizes para estabelecer este Documento como uma ferramenta eficaz para a participação dos cidadãos. Isto é consistente com o foco do cliente/cidadão deste Documento.

Os OCI identificam, definem e documentam as necessidades dos cidadãos, para fortalecer sua participação, a transparência e a responsabilização por prestar contas da prefeitura. Elas facilitam a colaboração entre clientes/cidadãos e sua prefeitura, pela geração de comentários, propostas e soluções para questões públicas com uma linguagem comum, isto é, o sistema de diagnóstico apresentado no Anexo A.

Em princípio, as OCI defendem o interesse público, pela geração de informações confiáveis baseadas em dados concretos sobre o desempenho das autoridades locais. Eles são organizados de acordo com os 39 indicadores do Anexo A e funcionam medindo e verificando o desempenho das prefeituras sob a perspectiva da sociedade. A Figura C.1 apresenta a estrutura proposta.



**Figura C.1 – Modelo de observatórios-cidadãos integrais**

Baseado em suas atividades de verificação, o OCI gera um relatório. A prefeitura incorpora os resultados deste relatório em seu sistema de gestão da qualidade. Para viabilizar esse processo, a diretoria da OCI e a Alta Direção da prefeitura discutem as evidências do relatório de verificação.

Para salvaguardar o interesse público que o OCI representa, convém que ele tenha um código de ética e regras básicas de operação. Esse código pode considerar valores como objetividade, autonomia, comprometimento, integridade, inclusão, responsabilidade, liderança e respeito.

## Anexo D (informativo)

### Relação entre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU e outros sistemas de medição e gestão com este Documento

Este Anexo descreve como o modelo de diagnóstico apresentado no Anexo A pode traduzir diferentes conteúdos ou assuntos de sistemas de avaliação. Por exemplo, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas (ONU)<sup>[20]</sup> ou direitos humanos da ONU em indicadores de redes de política pública.

O diagrama da Agenda 2030 da ONU apresentado na Figura D.1 ilustra essa compatibilidade. Os 17 ODS podem se sobrepor e ser avaliados ao nível da prefeitura com os 39 indicadores da rede de política pública dados no Anexo A.

Um exemplo é apresentado na Tabela D.1.

**Tabela D.1 – Relação entre os indicadores do Anexo A e as metas dos ODS (continua)**

Anexo A		ODS ONU		
4.4 Igualdade de gênero Promoção da igualdade de gênero	<b>Verde</b>	Objetivo 4	Objetivo 5	Objetivo 8
	A prefeitura tem um departamento responsável pela implementação de programas, políticas e atividades para promover a igualdade de gênero e para empoderar todas as meninas e mulheres.	Assegurar uma educação de qualidade inclusiva e equitativa e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos	<b>Alcançar a igualdade de gênero empoderar a todas as mulheres e meninas</b>	Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos
		<b>Metas de desenvolvimento sustentável da ONU</b>		
		Meta 4.1	Meta 5.1	Meta 8.5
		<b>Acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas em todos os lugares</b>		

Tabela D.1 (continuação)

Anexo A		ODS ONU		
<p>A prefeitura tem políticas e atividades para promover a igualdade de gênero e para dar poder a todas as meninas e mulheres.</p>	Amarelo	Meta 4.1		Meta 8.5
		<p>Até 2030, assegurar que todas as meninas e meninos completem uma educação primária e secundária livre, equitativa e de qualidade, levando a resultados de aprendizagem pertinentes e eficazes</p>	Meta 5.2	<p>Até 2030, conseguir emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas as mulheres e homens, inclusive para os jovens e pessoas com deficiência, e salário igual para trabalho de igual valor</p>
			<p><b>Eliminar todas as formas de violência contra todas as mulheres e meninas</b> nas esferas públicas e privadas, incluindo o tráfico e a exploração sexual e outros tipos de exploração</p>	
			Meta 5.3	
		<p><b>Eliminar todas as práticas nocivas</b>, como casamento infantil, casamento precoce e forçado e mutilação genital feminina</p>		
	Meta 4.2	Meta 5.4		
		<p>Até 2030, assegurar que todas as meninas e meninos tenham acesso ao desenvolvimento de qualidade na primeira infância, aos cuidados e à educação pré-primária, para que estejam prontos para a educação primária</p>	<p><b>Reconhecer e valorizar os cuidados não remunerados e o trabalho doméstico</b> por meio da promoção do serviço público, da infraestrutura e das políticas de proteção social e da promoção da responsabilidade compartilhada dentro do lar e da família como nacionalmente apropriada.</p>	

**Tabela D.1 (conclusão)**

Anexo A		ODS ONU	
<p>A prefeitura não tem políticas para a igualdade de gênero e para dar poder a todas as meninas e mulheres.</p>	<b>Vermelho</b>		Meta 5.5
			Assegurar a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública.
		Meta 4.5	Meta 5.a
	<p>Até 2030, <b>eliminar as disparidades de gênero na educação e assegurar acesso igualitário a todos os níveis de educação e treinamento</b> profissional para os vulneráveis, incluindo pessoas com deficiência, povos indígenas e crianças em situações vulneráveis.</p>		<p><b>Empreender reformas para dar às mulheres direitos iguais a recursos econômicos</b>, bem como acesso à propriedade e controle sobre a terra e outras formas de propriedade, serviços financeiros, herança e recursos naturais, de acordo com as leis nacionais.</p>
			Meta 5.c
			Adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação executável para a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas em todos os níveis

De maneira similar, o Anexo A pode relacionar este Documento com normas como o ISO/TR 37150, a ABNT NBR ISO 37101, a ABNT NBR ISO 37106 e a ABNT NBR ISO 37120.

Não convém que os 39 indicadores do Anexo A sejam modificados. Cada indicador representa uma política pública diferente que qualquer prefeitura poderia enfrentar, como uma competência legalmente definida da prefeitura ou como uma “incumbência”, isto é, algo que os cidadãos podem demandar que não seja uma competência legalmente definida da prefeitura.

Embora os 39 indicadores de políticas públicas sejam diferentes, eles são complementares entre si e estão conectados como uma rede com outros níveis de governo (por exemplo, a Figura D.2). Eles compartilham elementos similares em nível federal/nacional.

Os 39 indicadores podem ser verificados com um questionário que identifica subindicadores baseados em exemplos e evidências de resultados. Estes subindicadores podem variar em escopo, evidência, número ou qualidade, dependendo do tipo de município ou cidade. Eles podem mostrar, por exemplo, a proporção de receitas do ano passado contra as despesas da prefeitura.

NOTA Para mais exemplos, ver [www.iso18091.org](http://www.iso18091.org).

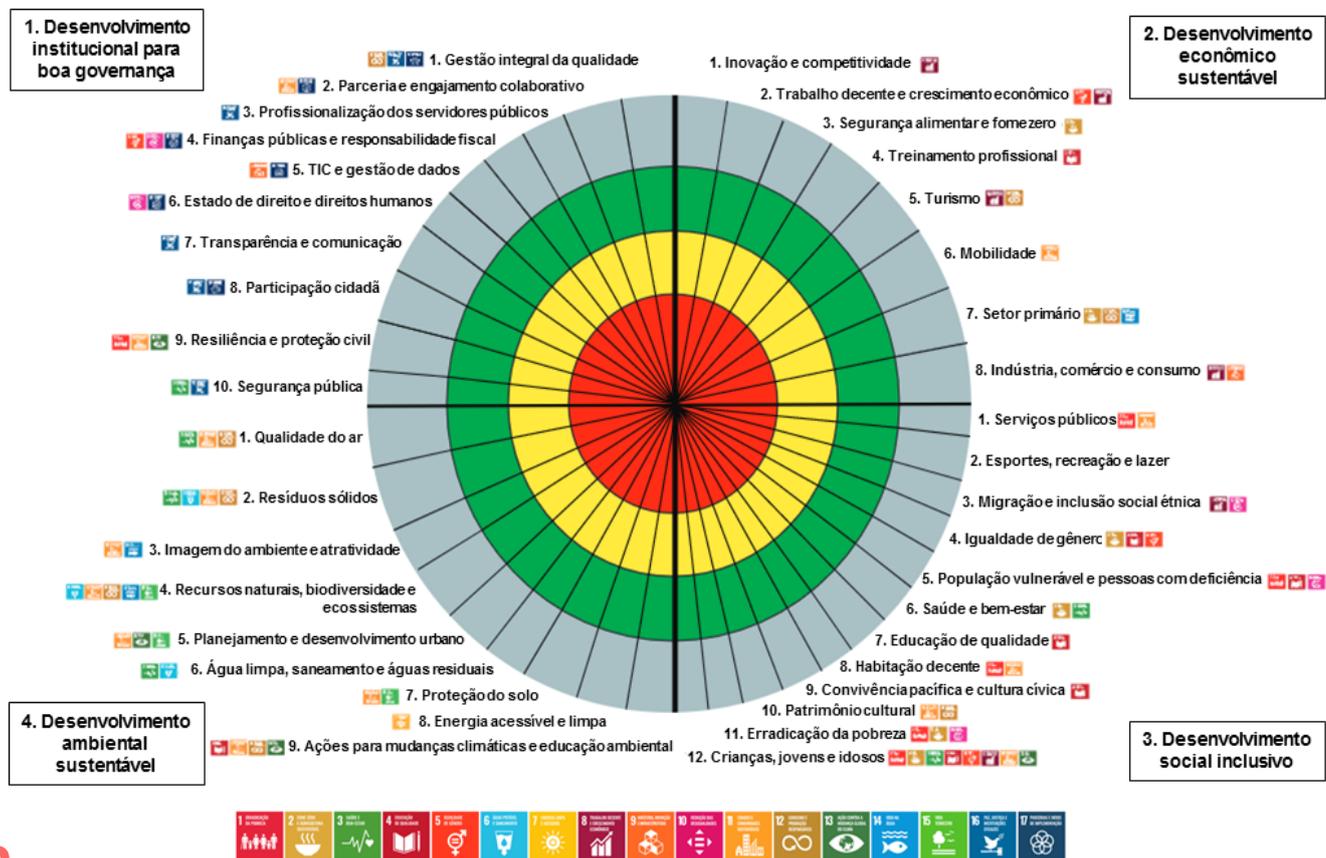


Figura D.1 – Relação entre este Documento e os ODS da ONU

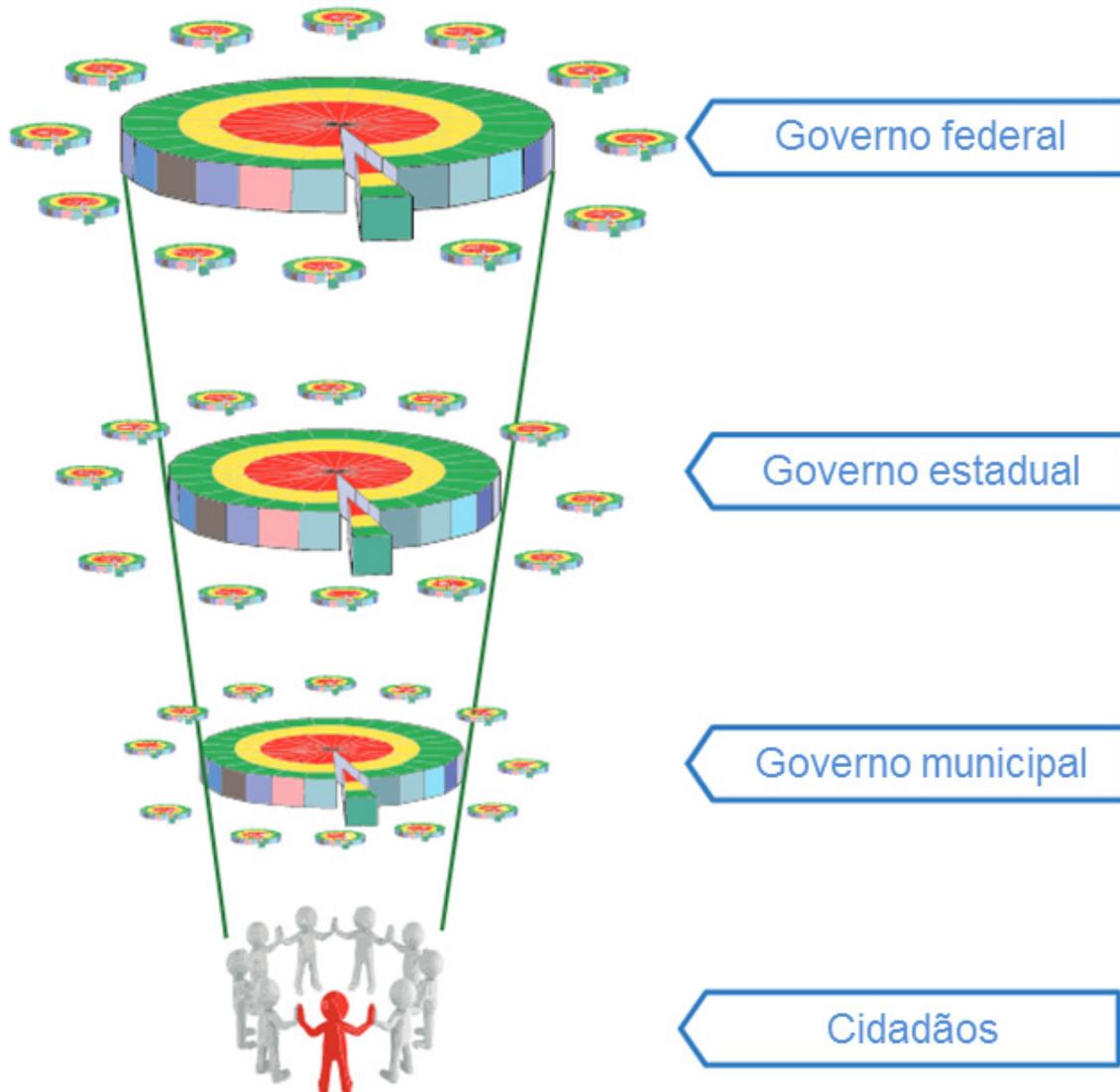


Figura D.2 – Diagrama ascendente da relação entre os cidadãos e os níveis de governo



## Bibliografia

- [1] ABNT NBR ISO 9001:2015, *Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos*
- [2] ISO/TS 9002:2016, *Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001:2015*
- [3] ABNT NBR ISO 9004, *Gestão da qualidade – Qualidade de uma organização – Orientação para alcançar o sucesso sustentado*
- [4] ABNT NBR ISO 10001, *Gestão da qualidade – Satisfação do cliente – Diretrizes para os códigos de conduta das organizações*
- [5] ABNT NBR ISO 10002, *Gestão da qualidade – Satisfação do cliente – Diretrizes para o tratamento das reclamações nas organizações*
- [6] ABNT NBR ISO 10003, *Gestão da qualidade – Satisfação do cliente – Diretrizes para resolução de conflitos de forma externa às organizações*
- [7] ABNT NBR ISO 10004, *Gestão da qualidade – Satisfação do cliente – Diretrizes para monitoramento e medição*
- [8] ABNT NBR ISO 10005, *Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para planos da qualidade*
- [9] ABNT NBR ISO 10012, *Sistemas de gestão de medições – Requisitos para processos de medição e equipamentos de medição*
- [10] ABNT NBR ISO 14001, *Sistemas de gestão ambiental – Requisitos com orientações para o uso*
- [11] ABNT NBR ISO 19011, *Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão*
- [12] ABNT NBR ISO 26000:2010, *Diretrizes sobre responsabilidade social*
- [13] ABNT NBR ISO 37001, *Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para o uso*
- [14] ABNT NBR ISO 37101, *Desenvolvimento sustentável de comunidades – Sistema de gestão para desenvolvimento sustentável Requisitos com orientações para uso*
- [15] ABNT NBR ISO 37106, *Cidades e comunidades sustentáveis – Orientação para o estabelecimento de modelos operacionais de cidades inteligentes para comunidades sustentáveis*
- [16] ABNT NBR ISO 37120, *Desenvolvimento sustentável de comunidades – Indicadores para serviços urbanos e qualidade de vida*
- [17] ISO/TR 37150, *Smart community infrastructures – Review of existing activities relevant to metrics*
- [18] ABNT NBR ISO/IEC 31010, *Gestão de riscos – Técnicas para o processo de avaliação de riscos*
- [19] INAFED 202 (México), *Special Program for Authentic Federalism, 2002-2006*



[20] ONU. *Transformando nosso mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*. Nações Unidas, 2015

[21] *Agenda Desde Lo Local* (México), 2002