

**GUIA DE IMPLEMENTAÇÃO**  
DIRETRIZES PARA A APLICAÇÃO DA  
ABNT NBR ISO 9001:2008 EM PREFEITURAS



ASSOCIAÇÃO  
BRASILEIRA  
DE NORMAS  
TÉCNICAS

ABNT NBR ISO 18091



GUIA DE IMPLEMENTAÇÃO  
DIRETRIZES PARA A APLICAÇÃO DA ABNT NBR ISO 9001:2008  
EM PREFEITURAS

Rio de Janeiro  
2015

## FICHA CATALOGRÁFICA

Documento elaborado no âmbito do Convênio ABNT/Sebrae destinado aos Pequenos Negócios

### Catálogo na Publicação (CIP)

A849g

Associação Brasileira de Normas Técnicas

Guia de implementação: Diretrizes para a aplicação da ABNT NBR ISO 9001:2008 em prefeituras [recurso eletrônico] / Associação Brasileira de Normas Técnicas, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. – Rio de Janeiro: ABNT; Sebrae, 2015.

70 p.: il.color.

Modo de acesso: <http://abnt.org.br/paginampe/biblioteca-de-arquivos>

ISBN 978-85-07-05781-9.

1. Gestão da Qualidade. 2. Normalização. 3. Administração Municipal. I. Título. II. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

CDU: 006:641/642

Conteúdo elaborado por: Corporis Consultoria

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae  
Unidade de Acesso à Inovação e Tecnologia – UAIT  
SGAS Quadra 605, Conjunto A – CEP 70200-645 – Brasília-DF  
Central de Relacionamento: 0800 570 0800  
[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT  
Diretoria Técnica – ABNT/DT  
Avenida Treze de Maio, 13 – 27º andar – Rio de Janeiro-RJ  
Centro – CEP 20031-901  
[www.abnt.org.br](http://www.abnt.org.br)

Copyright© 2015. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Copyright© 2015. Associação Brasileira de Normas Técnicas

## SEBRAE

**Robson Braga de Andrade**  
Presidente do Conselho Deliberativo Nacional

**Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho**  
Diretor-Presidente do Sebrae Nacional

**José Cláudio dos Santos**  
Diretor de Administração e Finanças

**Heloísa Regina Guimarães de Menezes**  
Diretora Técnica

**Célio Cabral de Sousa Júnior**  
Gerente da Unidade de Acesso à Inovação e Tecnologia - UAIT

**Marcus Vinícius Lopes Bezerra**  
Gerente Adjunto da Unidade de Acesso à Inovação e Tecnologia

**Hulda Oliveira Giesbrecht**  
Coordenadora do Desenvolvimento de Soluções de Inovação e Tecnologia / Gestora do Contrato ABNT/Sebrae

**Alexandre de Oliveira Ambrosini**  
Analista Técnico responsável pelo tema Sustentabilidade

## ABNT

**Pedro Buzatto Costa**  
Presidente do Conselho Deliberativo

**Pierangelo Rossetti**  
Vice-Presidente do Conselho Deliberativo

**Ricardo Rodrigues Fragoso**  
Diretor Geral

**Eugenio Guilherme Tolstoy De Simone**  
Diretor Técnico

**Carlos Santos Amorim Junior**  
Diretor de Relações Externas

**Odilão Baptista Teixeira**  
Diretor Adjunto de Negócios

**Antonio Carlos Barros de Oliveira**  
Diretor Adjunto de Certificação

**Janaína da Silva Mendonça**  
Gerente de Editoração e Acervo

**Marcia Cristina de Oliveira**  
Gerente de Planejamento e Projetos

**Anderson Correia Soares**  
Analista Técnico da Gerência de Editoração e Acervo

## SUMÁRIO

Parte 1 – INTRODUÇÃO .....	01
Parte 2 – COMO USAR ESTE GUIA .....	02
Parte 3 – ORIENTAÇÕES PARA A AUTOAVALIAÇÃO .....	03
Parte 4 – FLUXOGRAMA DE AÇÕES PARA USO DESTE GUIA .....	06
Parte 5 – AUTOAVALIAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL – IMPORTÂNCIA .....	07
5.1 Indicadores de desenvolvimento institucional para a boa governança .....	08
5.2 Indicadores de desenvolvimento econômico sustentável .....	22
5.3 Indicadores de desenvolvimento social inclusivo.....	31
5.4 Indicadores de desenvolvimento ambiental sustentável .....	43
Parte 6 - EXEMPLO DE PLANO DE MELHORIA .....	52
Parte 7 - REQUISITOS IMPORTANTES DETALHADOS .....	53
Parte 8 - ANÁLISE CRÍTICA PELA DIREÇÃO .....	54
8.1 Auditorias.....	55
8.2 Não conformidade e ações corretivas .....	56
8.3 Ações preventivas.....	57
8.4 Controle de documentos .....	58
8.5 Planejamento de serviços .....	59
8.6 Política da qualidade .....	60
8.7 Avaliação da satisfação do Cliente-Cidadão .....	61
8.8 Melhoria contínua.....	62
Parte 9 - COMUNICAÇÃO.....	63
Parte 10 – REPRESENTANTE DA ADMINISTRAÇÃO .....	64
Parte 11 – CONTROLE DE AQUISIÇÕES.....	65
Parte 12 – RECURSOS HUMANOS .....	66
Parte 13 – CONCLUSÃO.....	67
Parte 14 – GLOSSÁRIO .....	68
Parte 15 – BIBLIOGRAFIA .....	69
Parte 16 - NORMAS TÉCNICAS .....	70





## Parte 1 – INTRODUÇÃO

Este Guia foi feito para vocês, Prefeitos, Vice-Prefeitos, Secretários e Servidores Municipais.

Administrando a grande maioria dos pequenos Municípios entre os 5.561 espalhados neste imenso País, vocês buscam, da melhor forma possível, superando dificuldades de toda ordem, levar ao Cliente-Cidadão serviços municipais de qualidade com sustentabilidade.

O termo “Cliente-Cidadão” foi escolhido propositalmente, para difundir a mentalidade de que o habitante do Município é um Cliente da Prefeitura. Mas não é só ele. Os visitantes e as empresas interessadas em investir, por exemplo, devem também ser considerados Clientes-Cidadãos.

É, pois, com o objetivo de apoiar esses enormes esforços de aprimoramento da gestão municipal de toda a equipe que participa ativamente em todos os níveis que o Sebrae e a ABNT celebram esta publicação.

Gostaríamos de receber informações sobre sua aplicação efetiva e os resultados alcançados, bem como críticas e sugestões para introduzirmos melhorias em uma próxima edição.



## Parte 2 – COMO USAR ESTE GUIA

Este Guia se destina a detalhar de que forma a ABNT NBR ISO 18091 – Diretrizes para a aplicação da ABNT NBR ISO 9001 em prefeituras – pode ser aplicada em pequenos Municípios. A ABNT NBR ISO 18091, por sua vez, explica de que forma a ABNT NBR ISO 9001, utilizada por milhões de organizações públicas e privadas em todo o mundo, pode inspirar a área pública municipal a adotar práticas similares, respeitadas as suas peculiaridades.

Sugere-se que a Prefeitura comece usando este Guia para realizar uma autoavaliação da situação da sua gestão. São apresentados 39 Indicadores qualitativos, em uma matriz tricolor (verde, amarelo e vermelho), indicando diferentes níveis de amadurecimento, divididos em:

- Indicadores de desenvolvimento institucional para a boa governança;
- Indicadores de desenvolvimento econômico sustentável;
- Indicadores de desenvolvimento social inclusivo;
- Indicadores de desenvolvimento ambiental sustentável.





## Parte 3 – ORIENTAÇÕES PARA A AUTOAVALIAÇÃO

### Composição da equipe de autoavaliação

Um grupo de componentes de alto nível da Prefeitura (Vice-Prefeito, Secretários, Assesores, por exemplo) e de Servidores, representando todos os setores da administração municipal, pode se reunir por alguns dias, em meio expediente ou em horário integral, para discutir de forma ampla e aberta cada um dos Indicadores, de forma a chegar a um consenso sobre o nível em que a gestão da Prefeitura se encontra. Podem estar presentes o Prefeito, Vice-Prefeito, Secretários Municipais, Assesores, Chefes, Gerentes e Servidores. Havendo Servidores e Contratados, deve haver um número equilibrado de ambos, respeitando-se o critério de conhecimento e experiência na área que representam. O número de participantes fica à escolha de um Coordenador designado, que pode ser apoiado por um Consultor ou não. É altamente desejável a presença do Prefeito ao menos no início dos trabalhos, como forma de prestigiá-los, e ao final, para a apresentação de alguns pontos levantados como oportunidades de melhoria e para encerrá-los. Há casos de sucesso em que o Prefeito permanece por todo o tempo, interagindo, ouvindo e, às vezes, respondendo, sem polarizar em si as respostas. Quando todos respondem, identificam-se respostas que muitos presentes desconhecem, aumentando o valor percebido pelos presentes ao exercício de autoavaliação. A análise dos Indicadores e as contribuições das pessoas que respondem como a Prefeitura atende àquele requisito possibilitam avaliar o estágio em que a Prefeitura se encontra e gerar um plano de melhorias para atender aos requisitos ainda incompletos.

### Papéis dos participantes

É importante designar-se um Secretário para proceder às anotações sobre os debates, que incluam tanto as respostas de como o Indicador é atendido, como os comentários sobre o que deve ser feito para atendê-lo. Essas informações vão contribuir para a produção de um plano de melhorias, que vai ser implementado gradativamente. Além do Secretário, outras pessoas presentes fazem suas anotações e, ao final, entregam a ele seus arquivos para serem reunidos.

Uma pessoa pode assumir a responsabilidade de controlar os tempos, caso as respostas tendam a ser longas. Pede-se objetividade nas respostas, sem, contudo, perder a oportunidade de ouvir os relatos experientes ou sugestões que já foram aplicadas anteriormente com sucesso. Isso pode ser feito pelo Coordenador, ou Consultor, ou alguém bem aceito para esse papel.

Pede-se clareza e simplicidade para que todos os presentes respondentes entendam as respostas e possam escolher, com base nas orientações, o quanto as práticas atuais se encaixam mais adequadamente em uma das três cores.



### Número de participantes

Se o número de participantes for muito elevado, e havendo disponibilidade, podem ser usados recursos audiovisuais, como sistema remoto de votação e projeção dos resultados. Os participantes podem ser divididos em grupos de no máximo quatro membros, ou pode ser usado o formato de reunião plenária.

Nesses casos é importante haver uma Coordenação com alguma experiência em condução de *workshops*, oficinas de trabalho ou debates em plenário, para imprimir um ritmo ajustado ao tempo estimado e ao mesmo tempo permitir que as contribuições valiosas das pessoas sejam ouvidas. Isso contribui para a boa representatividade do evento, bem como para a qualidade do conteúdo gerado.

Quando o número de pessoas é muito limitado, a autoavaliação deixa de ter representatividade.

Pode ser feito um exercício inicial, no caso em que os participantes (Secretários, Diretores, Servidores e Contratados convidados) queiram estimar o tempo e treinar o nível de profundidade de respostas.

Conforme o porte da Prefeitura, suas Secretarias ou Diretorias podem se preparar distribuindo os questionários e designando seus representantes para o evento.

### Condução da autoavaliação

Os trabalhos podem ser conduzidos da seguinte maneira: após a leitura de cada um dos Indicadores, que pode ser acompanhada de projeção em tela, cada participante levanta a mão para expressar sua opinião e apresenta as razões pelas quais propõe esse ou aquele nível; uma vez autorizado a falar pelo Coordenador, cada um dos presentes faz uso da palavra, expondo seu ponto de vista. Tenta-se obter um consenso, somente recorrendo-se à votação se houver impasse. Segue-se uma discussão das ações de melhoria, que podem ser anotadas pelos grupos em *flip charts* ou em folhas fixadas nas paredes do recinto, ou registradas em arquivos eletrônicos.

Repete-se a técnica adotada até que todos os Indicadores sejam analisados, pontuados em sua cor e registradas as práticas que lhes atendam ou que devem ser implementadas para atendê-las.



### Consolidação e registros

Após a autoavaliação, um pequeno grupo (GT – grupo de trabalho) deve reunir-se para consolidar e detalhar sob forma de planos de melhoria as oportunidades levantadas por ocasião dos debates. Essas informações podem ser debatidas em reuniões em que o Prefeito e os principais gestores definam prioridades, bem como podem ser desdobradas pelas áreas técnicas, ou secretarias pertinentes, em alguns casos com apoio de especialistas internos ou externos.

### Conceitos de gestão

Terminado esse exercício, é chegada a hora de conhecer alguns conceitos de gestão que também aparecem na norma. Isso completará o conhecimento do que é um sistema de gestão da qualidade.

Finalmente, para conhecer o texto completo da norma, ela consta no anexo em sua integralidade. Sua utilização é a base de um projeto de melhoria da qualidade da Administração Municipal, que a partir dela percorrerá o caminho para a busca da excelência, como mostra a Figura 1.

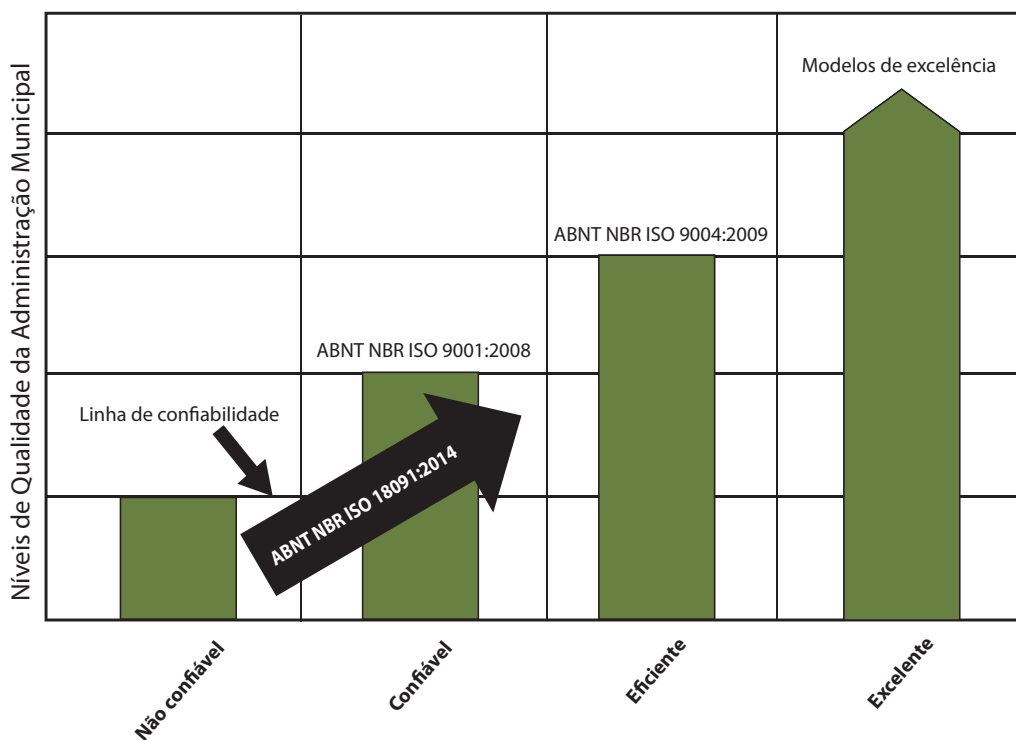
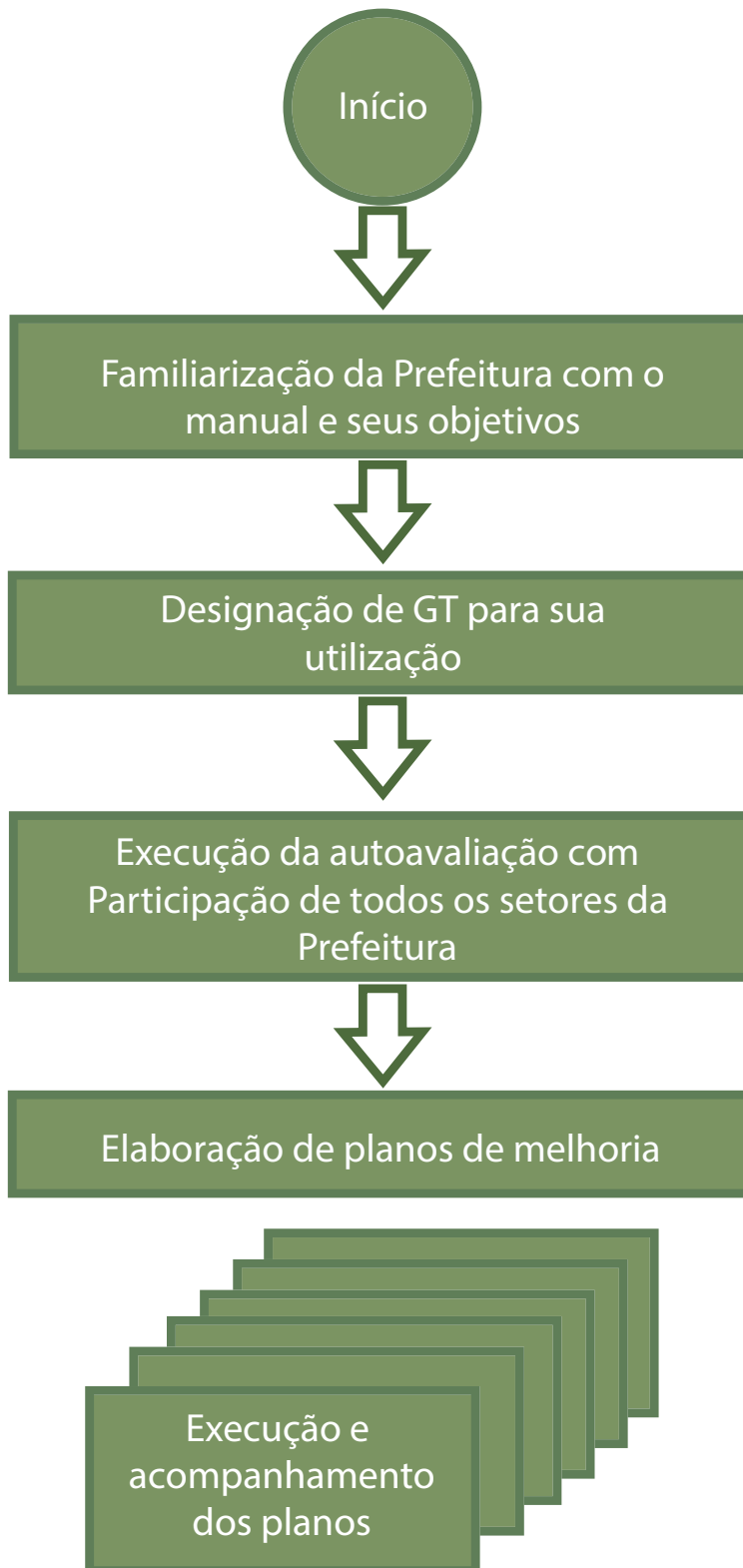


Figura 1



## Parte 4 – FLUXOGRAMA DE AÇÕES PARA USO DESTE GUIA

O fluxograma a seguir propõe uma sequência de atividades para que a Prefeitura siga um roteiro para o aprimoramento da gestão municipal.



## Parte 5 – AUTOAVALIAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL – IMPORTÂNCIA

Um dos benefícios do formato proposto para a autoavaliação é a sinergia que decorre da interação entre os participantes, que frequentemente tomam conhecimento durante a oficina de trabalho da aplicação de ações da governança e de Servidores que desconheciam. Dessa forma, a reunião é uma maneira de melhorar a comunicação entre as várias áreas da Prefeitura.

A autoavaliação também propicia a participação de muitos Servidores, apresentando propostas para o aprimoramento dos serviços internos e prestados aos Clientes-Cidadãos, tornando-os atores ativos da gestão municipal. Isso proporciona um sentimento de propriedade, altamente motivador.

A reunião também permite uma visão sistêmica da Prefeitura e de suas atividades, contrabalançando a estagnidade que muitas vezes existe entre setores que se comportam como nichos isolados de uma estrutura cujas peças têm que conversar entre si.

As sugestões de ações relacionadas em cada um dos 39 Indicadores podem servir de inspiração para que cada Prefeitura identifique aquelas aplicáveis ao Município, embora isso muito dependa das suas peculiaridades e do estágio em que a gestão municipal se encontra.

As interações entre os presentes estimulam a geração de ideias, dando asas à imaginação e refrescando o cérebro das pessoas, despertando a inovação e a criatividade.

A importância do exercício da autoavaliação, portanto, extrapola seu objetivo básico, trazendo para a administração municipal uma série de benefícios adicionais.

À medida que a gestão da Prefeitura progride, podem ser introduzidas alterações nos 39 Indicadores qualitativos das planilhas, como, por exemplo, a inclusão de Indicadores que atendam às peculiaridades do Município. Podem também ser incluídos níveis adicionais, como um nível azul acima do verde, ou intermediários entre os existentes. Pode ainda ser definida uma pontuação, ponderada ou não, cujos totais por grupo de Indicadores ou global podem ser acompanhados ao longo dos anos.

Uma vez atingido o nível verde na grande maioria dos Indicadores, a Prefeitura pode considerar o uso de modelos mais abrangentes, como, por exemplo, o adotado pela ABNT NBR ISO 9004, ou o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade, ou o Modelo da Gespública (v. Bibliografia).



### 5.1 Indicadores de desenvolvimento institucional para a boa governança

Os 12 Indicadores qualitativos deste grupo se referem aos aspectos gerenciais da administração municipal, compreendendo:

1. Responsabilidade, planejamento e organização com um sistema completo de gestão da qualidade.
2. Associado, solidário e conectado.
3. Se rvidores com competência e continuidade.
4. Participação da comunidade nas políticas e nos programas públicos.
5. Responsabilidade fiscal.
6. Promoção da Defesa Civil e de serviços de emergência.
7. Utilização sistemática das tecnologias da informação e comunicação (TIC).
8. Quadro jurídico implementado e atualizado.
9. Estado de direito prevalece na área geográfica do Município.
10. Transparência e acesso à informação, integridade e responsabilidade social.
11. Gestão financeira adequada.
12. Consciência da segurança.



Indicador	Vermelho	Amarelo	Verde
1 Responsabilidade, planejamento e organização com um sistema completo de gestão da qualidade	As atividades da Prefeitura não são implementadas de forma responsável; não existem procedimentos de planejamento, programação, controle e avaliação	Algumas atividades da Prefeitura não são implementadas de forma responsável nem são sistematicamente reguladas pelo planejamento, programação e procedimentos de avaliação	As atividades da Prefeitura são implementadas de forma responsável e sistematicamente reguladas através de planejamento, programação, controle e avaliação da utilização de procedimentos explícitos. Há um sistema completo de gestão da qualidade

## O QUE A PREFEITURA PODE FAZER?

Como em qualquer organização, pública ou privada, pequena ou grande, de qualquer ramo de atividade, planejar, programar e controlar são ações indispensáveis para uma boa gestão municipal, bem como a base para que uma Prefeitura ofereça serviços de qualidade ao seu Cliente-Cidadão.

Os principais documentos de planejamento do Município são:

- Plano Diretor (participativo para municípios com mais de 20.000 habitantes)
- PPA (Plano Plurianual)
- Lei das Diretrizes Orçamentárias (LDO) (anual)
- Lei Orçamentária Anual (LOA)

A Figura 2 mostra como, a partir dos requisitos do Cliente-Cidadão, é obtida sua satisfação, por meio das práticas recomendadas pela Norma, relativas a:

- responsabilidade da direção (Prefeito, Vice-Prefeito, Secretários etc.);
- gestão de recursos (humanos, financeiros etc.);
- realização do produto (serviço);
- medição, análise e melhoria.

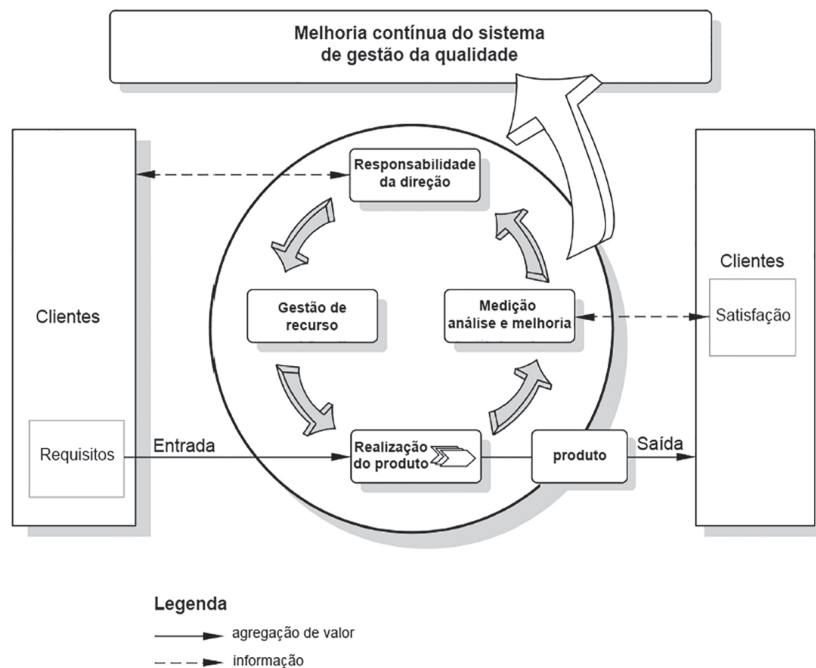


Figura 2

A programação deve ser feita para:

- investimentos: novas obras públicas, conforme planejado, de forma centralizada;
- operação e manutenção dos serviços: atividades de rotina como limpeza urbana, emissão de guias para pagamento de impostos, gestão da frota de veículos;
- administração interna: gestão financeira, de recursos humanos, de sistemas informatizados.

O controle deve ser feito:

- em alto nível, pelo Prefeito, Vice-Prefeito, Secretários Municipais e seus Assessores;
- em nível de execução, pelos chefes ou gerentes de setores.

A avaliação pode ser feita de diversas formas, como, por exemplo:

- cumprimento e não cumprimento de objetivos e metas;
- autoavaliações e auditorias de gestão, globais e setoriais;
- análises críticas pela administração municipal como um todo e setoriais;
- avaliação da satisfação dos Clientes-Cidadãos e dos Servidores Municipais;
- análise de reclamações de todas as partes interessadas.



Indicador	Vermelho	Amarelo	Verde
2 Associado, solidário e conectado	Não há atividades desenvolvidas para tratar de assuntos de interesse público e em solidariedade com os outros níveis de governo, outros governos municipais ou com entidades públicas, sociais ou privadas	Há algumas atividades isoladas cooperativas e solidárias para lidar com assuntos de interesse público e em solidariedade com os outros níveis de governo, outros governos municipais e com entidades públicas, sociais ou privadas	Existem estratégias de cooperação sólidas e consistentes, políticas de solidariedade e atividades com outros níveis de governo, outros governos municipais e também com entidades públicas, sociais e privadas, para tratar de assuntos de interesse público que tenham atingido um impacto regional

## O QUE A PREFEITURA PODE FAZER?

Cada vez mais as alianças estratégicas e as parcerias são importantes. No caso das Prefeituras, esses arranjos colaborativos podem ter, entre outros, a forma de:

- consórcios intermunicipais para compras de materiais e serviços, de forma a reduzir custos de aquisição;
- coordenação de ligações rodoviárias intermunicipais;
- obtenção de recursos estaduais e federais de programas de governo nas mais variadas áreas, como educação, saúde, saneamento básico, esportes etc.;
- parcerias com ONG, empresas públicas e privadas, órgãos públicos, entidades de classe, associações técnicas etc., para desenvolvimento de projetos e programas;
- acordos para facilitar o andamento de processos de interesse da Prefeitura por meio de troca rápida de informações;
- contínua interação com a Câmara de Vereadores, de forma a facilitar a tramitação de projetos;
- aproximação com associações de moradores para identificar necessidades locais;
- suporte à atuação das Polícias Civil e Militar;
- diálogo com os comandos de instalações militares existentes no Município;
- contatos com a imprensa escrita, falada e televisionada, para divulgação das atividades da Prefeitura e recebimento de manifestações oriundas de leitores, ouvintes e telespectadores;
- relacionamento com órgãos ligados à defesa do consumidor.



Indicador	Vermelho	Amarelo	Verde
3 Servidores com competência e plano de carreira	A Prefeitura não possui procedimentos para a profissionalização, para o treinamento profissional de seus Servidores ou quaisquer critérios específicos para o recrutamento	A Prefeitura tem alguns procedimentos para a profissionalização de seus Servidores. O pessoal contratado precisa estar de acordo com um perfil de trabalho	A Prefeitura tem pessoal competente e políticas de promoção de carreira e profissionalização para os Servidores Públicos.  Existem regulamentos que especificam os perfis profissionais e as provas de sua realização com todo pessoal

### O QUE A PREFEITURA PODE FAZER?

As organizações dependem das pessoas que as compõem. Cada vez mais não são apenas recursos, mas talentos humanos que fazem com que elas se desenvolvam.

Para isso, elas precisam ser capacitadas e motivadas, reconhecidas e mobilizadas de forma que os objetivos da Prefeitura se casem com os seus pessoais. Servidores efetivos e contratados precisam se integrar na busca incessante da melhoria da qualidade de vida do Cliente-Cidadão.

Essa postura requer um conhecimento de todos sobre a missão e a visão de futuro definidas pela governança da Prefeitura, de forma que todos contribuam para o seu cumprimento.

O sistema de gestão da qualidade, com seu enfoque integral e integrador, deve possibilitar que os Servidores de todos os setores saibam como somar seus esforços para o bem da comunidade.

Você encontra mais informações sobre este assunto em Recursos Humanos, na página 66.





Indicador	Vermelho	Amarelo	Verde
4 Participação da comunidade nas políticas e programas públicos	A Prefeitura não tem procedimentos para promover a participação dos Clientes-Cidadãos na gestão das políticas e programas públicos	A Prefeitura tem certos procedimentos para promover a participação cidadã em algumas políticas e programas públicos	A Prefeitura tem procedimentos explícitos para promover a participação do Cliente-Cidadão e seu envolvimento na concepção, implementação e avaliação das suas políticas e programas públicos essenciais

### O QUE A PREFEITURA PODE FAZER?



Como ouvir o Cliente-Cidadão, de forma que ele participe ativamente das decisões da Prefeitura? Como fazer com que ele participe ativamente, contribuindo com a administração municipal de forma que as prioridades da população cheguem ao Prefeito e à governança do Município?

Como o Cliente-Cidadão pode ter voz ativa nas políticas, planos, programas e projetos municipais? Além disso, como tornar as ações da Prefeitura transparentes, de forma que o Cliente-Cidadão acompanhe e avalie a qualidade da administração municipal?

Essas são perguntas que têm a ver com a comunicação nos dois sentidos, Cliente-Cidadão – Prefeitura e Prefeitura – Cliente-Cidadão. Um plano de comunicação deve, portanto, ser elaborado, para assegurar essa troca de informações em ambos os sentidos. Esse plano deve prever diferentes tipos de comunicação para diferentes públicos. Por exemplo: o uso da Internet e do correio eletrônico é cada vez mais disseminado, mas é preciso ter alternativa para aqueles que não têm acesso a computador. A população rural tem que ser atingida de forma diferente da urbana e pessoas com necessidades especiais carecem do uso de meios específicos de comunicação.

Você pode ler mais sobre esse assunto sob o título Comunicação, na página 63.

Indicador	Vermelho	Amarelo	Verde
5 Responsabilidade fiscal	A Prefeitura não tem uma administração fiscal responsável. É quase totalmente dependente de transferências de outros níveis de governo para financiar suas atividades	A Prefeitura executa atividades como a cobrança de impostos e sistema de receitas em geral. Existe tributação da propriedade com um sistema de registro de terras, mas ele não é atualizado com valores unitários reais	A Prefeitura tem autonomia mínima aceitável para financiar suas atividades com uma cobrança fiscal eficaz e sistema de receitas gerais. Há tributação sobre a propriedade com um sistema de registro de terras atualizado, com valores unitários reais

## O QUE A PREFEITURA PODE FAZER?



Equilibrar as contas municipais é sempre um desafio para a Prefeitura. Além de receber recursos de programas estaduais e federais, o Município precisa gerar recursos próprios, com a cobrança de taxas e impostos, como:

- Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana (IPTU);
- Imposto sobre Transmissão *inter vivos* de Bens e Imóveis (ITBI);
- Impostos sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS ou ISSQN);
- Taxa de Coleta de Lixo;
- Taxa de Combate a Incêndio;
- Taxa de Conservação e Limpeza Pública;
- Taxa de Controle e Fiscalização Ambiental (TCFA);
- Taxa de Licenciamento para Funcionamento e Alvará.

No caso do IPTU, a atualização contínua do cadastro de propriedades é indispensável para que sua cobrança gere recursos importantes, que permitam que a Prefeitura realize os investimentos em obras de melhoria.



Indicador	Vermelho	Amarelo	Verde
6 Promoção da Defesa Civil e dos serviços de emergência	A Prefeitura não incluiu a Defesa Civil na sua agenda	A Prefeitura incluiu este item em sua agenda e realiza algumas atividades e serviços nesta área	A Prefeitura tem um levantamento de riscos, procedimentos para a proteção do cidadão e prestação de serviços de emergência, e realiza periodicamente inspeções e atividades preventivas

## O QUE A PREFEITURA PODE FAZER?



Calamidades públicas e até catástrofes ocorrem de repente, surpreendendo a administração pública e causando perda de vidas humanas e danos materiais. Investir na prevenção é, pois, prioritário. Algumas ações que a Prefeitura pode executar são:

- uso do solo urbano, com atenção especial a encostas, zona costeira e margem de rios e lagoas, se for o caso;
- corpo de bombeiros com equipamento e efetivo adequados, atuando também na vistoria preventiva;
- órgão de defesa civil com equipe, meios de comunicação e transporte e outros recursos adequados;
- programa de conscientização e treinamento da população, e incentivos ao voluntariado;
- integração de esforços com Municípios vizinhos, órgãos estaduais e municipais, ONG, empresas locais, polícia civil e militar, guarda municipal, efetivos militares etc.;
- monitoramento meteorológico;
- instalação de alarmes em áreas de risco;
- criação de gabinete de crise ou centro de controle de emergências para integrar a atuação dos órgãos envolvidos.

Indicador	Vermelho	Amarelo	Verde
7 Utilização sistemática das tecnologias de informação e comunicação (TIC)	A Prefeitura não usa sistemática alguma, ou só usa as tecnologias de informação e comunicação muito básicas para processos internos e da prestação de serviços	A Prefeitura implementa algumas ações voltadas para a utilização de tecnologias de informação e comunicação atualizadas para processos internos e prestação de serviços. Há algumas políticas internas de TIC	A Prefeitura usa sistematicamente tecnologias de informação e comunicação suficientes e atualizadas para processos internos, comunicação bidirecional com os Clientes-Cidadãos e prestação de seus serviços. Existe uma estratégia, e as políticas implementadas para a melhoria planejada da TIC e os resultados documentados são significativos

### O QUE A PREFEITURA PODE FAZER?



As tecnologias da informação e comunicação podem ajudar as Prefeituras a prestarem melhores serviços ao Cliente-Cidadão e a melhorarem sua qualidade de vida, com as seguintes ações:

- colocar a população a par de suas ações, planos, projetos, programas e serviços;
- interagir com os munícipes, deles recebendo sugestões, críticas e reclamações sobre os serviços municipais;
- assegurar a transparência dos gastos municipais;
- divulgar o Município para visitantes potenciais, investidores e público em geral;
- divulgar atos e regulamentos da Prefeitura;
- proporcionar serviços via Internet, evitando a necessidade de o Cliente-Cidadão se deslocar para comparecer a um órgão municipal;
- disponibilizar pregão eletrônico para a aquisição de produtos e serviços.



Indicador	Vermelho	Amarelo	Verde
8 Quadro jurídico implementado e atualizado	A Prefeitura não tem um sistema jurídico implementado e atualizado e o sistema existente não está corretamente alinhado com quadros jurídicos estadual e federal	A Prefeitura tem um sistema jurídico implementado e atualizado em alguns processos básicos e ações públicas que estão parcialmente alinhados com quadros jurídicos estadual e federal	A Prefeitura tem um sistema jurídico implementado e atualizado em todos os principais processos e ações públicas, que está devidamente alinhado com os quadros jurídicos estadual e federal

## O QUE A PREFEITURA PODE FAZER?

O sistema jurídico da Prefeitura precisa ser fundamentado em um conjunto de leis, regulamentos e posturas municipais, que seja eficaz para:

- definir os deveres e direitos do Cliente-Cidadão;
- definir a base legal para as atividades da Prefeitura.

Esse sistema deve estar alinhado à legislação estadual e federal, como é o caso da área ambiental, de educação, saúde, segurança pública, trânsito e telecomunicações, do limite dos gastos municipais, das áreas trabalhista e previdenciária etc. Além disso, esse sistema precisa ser mantido continuamente atualizado, inclusive porque o Estado e o Governo Federal emitem continuamente novos dispositivos legais e regulamentares, ou os alteram frequentemente.

Por mais que esse sistema exista, haverá sempre causas que envolvam a Prefeitura, os Clientes-Cidadãos e outras partes interessadas, que requererão o recurso à Justiça, uma vez esgotadas as tentativas de solução na esfera administrativa ou por meio de arbitragem. Por essa razão, a Prefeitura deve dispor de assessoria jurídica, própria ou contratada, para conduzir o encaminhamento dessas causas.

A Prefeitura também necessita dessa estrutura para análise dos aspectos jurídicos de projetos e planos enviados ao Legislativo municipal e ao governo estadual ou federal. O uso de recursos para áreas como saneamento básico, esporte e lazer, incentivo ao turismo, atendimento à população carente, identificação e equacionamento de áreas de risco etc. requer a elaboração de projetos detalhados, respeitando cuidadosamente os preceitos legais que os limitam.



Indicador	Vermelho	Amarelo	Verde
9 O estado de direito prevalece na área geográfica do Município	A Prefeitura não tem quaisquer instituições e procedimentos capazes de cumprir e fazer cumprir o estado de direito, para que ele prevaleça na área geográfica do Município	A Prefeitura dispõe de instituições e procedimentos capazes de cumprir e fazer cumprir o estado de direito em determinadas áreas, mas isso não prevalece em todo o Município em tempo oportuno e de uma forma acessível e eficiente	A Prefeitura dispõe de instituições e procedimentos capazes de cumprir e fazer cumprir a lei; ela prevalece em toda a área geográfica do Município de uma maneira eficiente, acessível e em tempo oportuno. Existem evidências suficientes e informação confiável que comprovam tal situação

### O QUE A PREFEITURA PODE FAZER?

A prevalência do estado de direito requer a existência de uma estrutura capaz de fazer cumprir o disposto não só na legislação e regulamentação municipal mencionada no Indicador 8, como também nas estadual e federal.

Esta estrutura deve abranger:

- os fiscais de renda, responsáveis pelo cumprimento da legislação fazendária do Município, e autuação dos infratores;
- os fiscais de obras, responsáveis pela obediência às posturas municipais e autuação dos infratores;
- um corpo técnico em áreas como a tributária, de engenharia civil, ambiental e outras, capaz de analisar o cumprimento da legislação, da regulamentação e das posturas municipais antes da concessão de alvarás, licenças etc.;
- a atuação da guarda municipal na prevenção e repressão a infringências da ordem no Município, em particular aquelas mais leves e as que causem danos às instalações públicas;
- o policiamento ostensivo da Polícia Militar;
- o registro de ocorrências e sua apuração pelas delegacias e demais órgãos da Polícia Civil;
- um Poder Judiciário nas áreas cível, trabalhista, ambiental etc., atuante e ágil.





Indicador	Vermelho	Amarelo	Verde
10 Transparência e acesso à informação, integridade e responsabilidade social	A Prefeitura não garante a transparência, integridade e responsabilidade social nem permite e promove fiscalização pública eficaz. Clientes-Cidadãos não têm acesso aos documentos, procedimentos ou detalhes relacionados aos programas orçamentários e como o dinheiro é gasto	A Prefeitura implementa certas medidas para garantir a transparência, integridade e responsabilidade social, para permitir e promover fiscalização pública eficaz.  Os Clientes-Cidadãos têm acesso limitado aos documentos, procedimentos e detalhes relacionados com os programas orçamentários e como o dinheiro é gasto	A Prefeitura tem políticas que garantem a transparência, integridade e responsabilidade social para permitir e promover a fiscalização pública eficaz. Os Clientes-Cidadãos, na verdade, têm o direito de acessar os documentos, procedimentos e detalhes relacionados a os programas orçamentários e como o dinheiro é gasto

## O QUE A PREFEITURA PODE FAZER?

A transparência da atuação governamental vem sendo cada vez mais enfatizada em todas as esferas de governo, nos três Poderes. No caso da Prefeitura, ela deve garantir ao Cliente-Cidadão acesso às informações sobre os atos da administração municipal, notadamente quanto aos gastos públicos. Com esse objetivo, a Prefeitura pode lançar mão dos seguintes meios:

- acesso via Internet às contas públicas em termos de receitas e despesas;
- disponibilidade de canal para que o Cliente-Cidadão solicite informações sobre as ações da Prefeitura;
- divulgação pela Internet e pela imprensa de planos, programas, projetos e atividades da Prefeitura;
- audiências públicas;
- reuniões em bairros e distritos para responder às perguntas dos Clientes-Cidadãos;
- entrevistas para a Imprensa;
- cartazes nas vias públicas;
- anúncios.



Indicador	Vermelho	Amarelo	Verde
11 Gestão financeira adequada	<p>A Prefeitura não tem uma situação financeira equilibrada e sustentável, considerando suas receitas gerais, os gastos públicos e da dívida pública.</p> <p>A Prefeitura não tem controle real sobre a sua dívida pública</p>	<p>A Prefeitura não tem um equilíbrio financeiro mínimo aceitável, quando são considerados suas receitas gerais e os gastos públicos e da dívida pública. A sua informação financeira está incompleta ou não atualizada, ou não alinhada com as regulamentações financeiras nacionais. Ela só tem a gestão da dívida pública controlada parcialmente</p>	<p>A Prefeitura tem um saldo financeiro mínimo aceitável, considerando suas receitas gerais e os gastos públicos e da dívida pública. A sua informação financeira é completa, atualizada e alinhada com os regulamentos financeiros regionais e nacionais de gestão da dívida pública, bem como é controlada e eficaz</p>

### O QUE A PREFEITURA PODE FAZER?

Sendo os recursos disponíveis sempre escassos para atender a todas as necessidades da administração municipal, a Prefeitura precisa identificar meios e modos de reduzir as despesas e aumentar as receitas.

Para reduzir as despesas, as seguintes ações, por exemplo, podem ser executadas:

- otimização do efetivo e da gestão de Servidores, incluindo sua lotação como necessário nos diferentes setores, capacitação e pagamento de salários de mercado;
- empenho na redução de custos de aquisição de produtos e serviços, pelo exercício da livre concorrência e uso de pregão eletrônico, consórcios intermunicipais etc.;
- informatização de práticas administrativas.

Já para aumentar as receitas, as seguintes medidas podem ser adotadas:

- arrecadação eficaz de impostos e taxas, como, por exemplo, com a atualização contínua do cadastro imobiliário e a cobrança de atrasados dos inadimplentes;
- uso de recursos de programas estaduais e federais;
- uso de recursos obtidos junto ao sistema financeiro.

As parcerias público-privadas também estão cada vez mais sendo usadas para permitir que os Municípios obtenham recursos adicionais para realização de projetos de interesse público nos quais a iniciativa privada tenha interesse.





Indicador	Vermelho	Amarelo	Verde
12 Consciência da segurança	<p>A Prefeitura não tem acesso aos recursos, equipamentos, procedimentos ou informações necessários, próprios e de outros níveis de governo, para garantir a segurança. Não há coordenação institucional para prevenir a violência e a criminalidade entre os Clientes-Cidadãos e os outros níveis de governos.</p> <p>Há uma alta taxa de criminalidade violenta e a Prefeitura não está agindo a sério para evitar o crime</p>	<p>A Prefeitura tem acesso limitado aos recursos, equipamentos, procedimentos e informações necessários, próprios e de outros níveis de governo. Não há coordenação institucional eficiente com os outros níveis de governo para prevenir a violência e criminalidade entre os Clientes-Cidadãos. Os Clientes-Cidadãos veem insegurança em muitos lugares</p>	<p>Há uma baixa incidência de violência e criminalidade na área geográfica do Município e os Clientes-Cidadãos estão conscientes disso. A Prefeitura tem acesso aos recursos, equipamentos, procedimentos e informações necessários e mantém a coordenação institucional eficiente com os Clientes-Cidadãos e outros níveis de governo, para prevenir a violência e o crime</p>

## O QUE A PREFEITURA PODE FAZER?

A segurança pública requer a adoção de uma série de medidas para evitar ao máximo a ocorrência de crimes, tanto contra a pessoa como contra o patrimônio, como:

- existência de iluminação pública que desencoraje atos criminosos;
- integração da atuação da Guarda Municipal com as Polícias Civil e Militar;
- uso de câmeras para vigilância das vias públicas mais visadas;
- conscientização da população para estar alerta e reportar qualquer atividade suspeita;
- obtenção de recursos estaduais e federais para a melhoria de instalações e aquisição de equipamentos;
- análise de ocorrências criminosas para fins de adoção de ações direcionadas para reprimir as mais frequentes;
- elaboração de procedimentos e capacitação dos Guardas Municipais para atuarem em diferentes ocasiões;
- intercâmbio de informações com Municípios vizinhos e órgãos estaduais e federais.

## 5.2 Indicadores de desenvolvimento econômico sustentável



Os 8 Indicadores qualitativos deste grupo se referem aos aspectos econômicos da sustentabilidade, compreendendo:

1. Promoção de alternativas econômicas inovadoras.
2. Promoção de oportunidades de trabalho decente.
3. Responsabilidade pela segurança alimentar.
4. Promoção da formação de trabalho local.
5. Promoção do turismo.
6. Responsabilidade pela mobilidade sustentável, pelas vias de comunicação e interligação.
7. Promoção do desenvolvimento econômico primário (rural/urbano: floresta, pecuária, agrícola e outros).
8. Promoção da indústria, comércio e serviço (secundário, terciário e outros setores econômicos).

Indicador	Vermelho	Amarelo	Verde
1 Promoção de alternativas econômicas inovadoras	A Prefeitura mantém seu foco em atividades econômicas existentes. Não existem programas para explorar alternativas econômicas inovadoras	Certas alternativas econômicas potencialmente inovadoras foram identificadas, mas não foram desenvolvidas ou implementadas	Existem programas que produzem resultados documentados significativos em relação à promoção e implementação de alternativas econômicas inovadoras

## O QUE A PREFEITURA PODE FAZER?

O estudo da vocação econômica do Município é a iniciativa prioritária da Prefeitura para identificar ações que possam promover o desenvolvimento local.

Pode ser pesquisado o seguinte:

- o Município possui potencial na área rural para atividades agrícolas e pecuárias? Quais as culturas mais adaptáveis à climatologia na região? Quais as de maior valor agregado?
- caso a resposta do item anterior seja afirmativa, é possível agregar valor aos produtos agrícolas, industrializando-os?
- qual a vantagem competitiva do Município para atrair investidores (proximidade dos centros de consumo, infraestrutura viária, incentivos fiscais, disponibilidade de área etc.?).
- há complementaridade com outros Municípios da região? Existe possibilidade de serem criados arranjos produtivos locais ou cadeias de valor?

Uma vez feita essa análise, é necessário definir ações prioritárias que eliminem eventuais gargalos identificados, ou promovam ações que estimulem o empreendedorismo dentro e fora do Município, como, por exemplo:

- programa para divulgação das vantagens competitivas do Município entre investidores potenciais;
- desenho e divulgação de incentivos fiscais e creditícios;
- melhoria da infraestrutura: estradas, energia, porto e aeroporto, se for o caso, etc.;
- simplificação da burocracia para abertura de empresas na Prefeitura, junta comercial etc.

Indicador	Vermelho	Amarelo	Verde
2 Promoção de oportunidades de trabalho decente	O potencial de emprego produtivo do Município é desconhecido. Não têm sido desenvolvidos programas para promover e expandir as oportunidades de trabalho decente	Existem algumas atividades para promover oportunidades de trabalho decente, mas elas não têm sido desenvolvidas continuamente	Há uma estratégia adequada para fortalecer o desenvolvimento econômico local e a criação de emprego. A estratégia inclui políticas integradas para a criação de novos negócios, oportunidades de trabalho decente e projetos de capacitação. Essas políticas são traduzidas em programas específicos e resultados bem documentados em relação às oportunidades de trabalho decente

### O QUE A PREFEITURA PODE FAZER?

A criação de oportunidades de trabalho está diretamente ligada à capacitação das pessoas. Uma vez realizado um diagnóstico da situação atual do mercado de trabalho no Município, as seguintes iniciativas podem ser adotadas:

- oferta de cursos do Sebrae, Senai, Senac, Senar, Senat etc. e de instituições privadas;
- oferta de cursos de nível de nível superior, presenciais e à distância;
- estímulo à obtenção de bolsas de estudo;
- incentivo às empresas que proporcionarem cursos internos para aumentar a empregabilidade de seus empregados;
- integrar a atração de novos empreendimentos com esse aumento da capacitação dos Clientes-Cidadãos;
- selecionar áreas de capacitação, observadas as vocações do Município, voltadas para novas tecnologias ou para aquelas que agreguem valor, como computação, automação industrial, microirrigação na área agrícola, inseminação artificial na pecuária etc.;
- motivar os Clientes-Cidadãos a se aperfeiçoarem, por meio de campanha que explique os benefícios em termos de aumento de renda e outras razões dessa atitude pessoal.



Indicador	Vermelho	Amarelo	Verde
3 Responsabilidade pela segurança alimentar	A Prefeitura não tem qualquer supervisão ou registros relacionados a questões de segurança alimentar. Há uma oferta muito limitada e há acesso físico limitado em todas as comunidades do Município a alimentos seguros e nutritivos para satisfazer as necessidades alimentares básicas e preferências alimentares para uma vida ativa e saudável para todas as pessoas	A Prefeitura não exerce supervisão regular e eficiente sobre as questões de segurança alimentar. A maior parte das comunidades locais enfrenta uma oferta limitada e difícil acesso aos alimentos nutritivos para satisfazer as necessidades alimentares básicas	A Prefeitura tem supervisão real e registros abrangentes relacionados a questões de segurança alimentar. Há fornecimento suficiente e acesso físico em todas as comunidades do Município a alimentos seguros e nutritivos para satisfazer as necessidades alimentares básicas e preferências alimentares para uma vida ativa e saudável para todas as pessoas, em todos os momentos, em todas as comunidades do Município. Há informações consistentes e evidências relacionadas à segurança alimentar

### O QUE A PREFEITURA PODE FAZER?

A Prefeitura pode, para assegurar a segurança alimentar da população, adotar as seguintes medidas:

- levantar a existência de famílias em situação de extrema pobreza, de forma que elas sejam amparadas por programas sociais;
- incluir palestras sobre alimentação saudável no programa de atividades escolares;
- promover a plantação de hortas familiares;
- assegurar que a merenda escolar tenha conteúdo nutritivo adequado;
- fiscalizar restaurantes e lanchonetes quanto às condições de higiene e conservação de alimentos, e estimular a população a apresentar denúncias;
- verificar a existência de gargalos na distribuição e disponibilidade de alimentos para venda em todo o Município, em particular em áreas remotas;
- produzir e distribuir folhetos sobre alimentação saudável;
- analisar os dados de atendimento de ambulatórios e hospitais para detectar situações de subnutrição e de carências vitamínicas e proteicas;
- fiscalizar a disponibilidade de alimentação saudável em cantinas escolares.



Indicador	Vermelho	Amarelo	Verde
4 Promoção da formação de trabalho local	Não há programas de formação ou mão de obra qualificada para atender à demanda. A Prefeitura não tem todas as informações e atividades para promovê-los	Existem programas de capacitação, mas não o suficiente para atender à demanda. A Prefeitura possui informações sobre o assunto e promove algumas atividades para resolver o problema, mas fica aquém em termos de complexidade	Existem programas de formação contínua para o emprego local para atender à demanda. Há resultados significativos e documentados sobre os programas na Prefeitura. Há informação adequada, supervisão e monitoramento sobre esses programas

### O QUE A PREFEITURA PODE FAZER?

Dado o enfoque sistêmico do sistema de gestão da qualidade, existe uma integração entre os vários Indicadores qualitativos que constam nesta autoavaliação. Dessa forma, repetimos aqui as mesmas propostas relacionadas no Indicador 1 deste grupo:

- oferta de cursos do Sebrae, Senai, Senac, Senat, Senar etc. e de instituições privadas;
- oferta de cursos de nível de nível superior, presenciais e à distância;
- estímulo à obtenção de bolsas de estudo;
- incentivo às empresas que proporcionarem cursos internos para aumentar a empregabilidade de seus empregados;
- integrar a atração de novos empreendimentos com esse aumento da capacitação dos Clientes-Cidadãos;
- selecionar áreas de capacitação, observadas as vocações do Município, voltadas para novas tecnologias ou aquelas que agreguem valor, como computação, automação industrial, microirrigação na área agrícola, inseminação artificial na pecuária etc.;
- motivar os Clientes-Cidadãos a se aperfeiçoarem, por meio de campanha que explique os benefícios em termos de aumento de renda e outras razões dessa atitude pessoal.





Indicador	Vermelho	Amarelo	Verde
5 Promoção do turismo	Não há planos de desenvolvimento do turismo. O turismo não é prioridade na agenda da Prefeitura	Há planos de desenvolvimento do turismo, mas eles não podem contar com infraestrutura suficiente ou informações confiáveis	A Prefeitura tem um diagnóstico com base em informações confiáveis, em programas setoriais precisos, e agência com responsabilidade para implementar os programas. Ele também tem resultados significativos e documentados que se referem a objetivos específicos e, portanto, lhe permitem aproveitar o potencial turístico

## O QUE A PREFEITURA PODE FAZER?

Mesmo os Municípios que não possuem atrativos turísticos representativos, por exemplo, pelas suas belezas naturais, pela sua história ou arquitetura, pelas possibilidades da prática de esportes radicais etc., podem desenvolver atividades para promover a visita de turistas.

Uma área que cada vez mais se desenvolve é a do turismo rural, compreendendo:

- visitas a fazendas para degustar e adquirir produtos de artesanato, local, como queijos, doces etc.;
- excursões a sítios para crianças, especialmente, conhecerem a criação de animais domésticos e se familiarizarem com a vida do campo;
- oferta de hospedagem em ambiente rural.

Por outro lado, Municípios que possuem atrações capazes de atrair turistas ou não as divulgam ou o fazem de forma limitada, não utilizando, por exemplo:

- folhetos relacionando seus pontos turísticos, como chegar, hotéis, restaurantes, festas populares e outros eventos;
- conexão com agências de viagem para incluir nos seus pacotes visitas ao Município;
- sinalização nas estradas e nas cidades, e centros de informação turística nas entradas do Município;
- página da Internet com informações completas sobre as atrações do Município;
- conservação de logradouros públicos e prédios históricos.

Indicador	Vermelho	Amarelo	Verde
6 Responsabilidade pela mobilidade sustentável, pelas vias de comunicação e interligação	Não há suficientes estruturas e interconexões urbanas, interurbanas e externas, e o Município não tem estradas suficientes para conexão com todas as comunidades	Existem interligações urbanas, interurbanas e externas suficientes com as estruturas básicas necessárias. No entanto, elas não são suficientemente adequadas, acessíveis e igualitárias para todos os Clientes-Cidadãos.  O Município tem estradas que interligam algumas comunidades do Município, mas elas não são acessíveis nem seguras	Existe uma interligação urbana, interurbana e externa com as estruturas básicas necessárias para a mobilidade interna adequada e igualitária para todos os Clientes-Cidadãos. O Município tem estradas suficientes que são acessíveis e seguras para conectá-lo com todas as suas áreas geográficas

### O QUE A PREFEITURA PODE FAZER?

A mobilidade é um assunto que cada vez mais preocupa as autoridades governamentais. O empenho para proporcionar um transporte coletivo adequado tem sido prioridade para as três esferas de governo, mas os resultados têm sido limitados. A Prefeitura pode adotar as seguintes iniciativas para apoiar essas ações, dependendo da sua aplicabilidade ao Município:

- aprimorar a sinalização viária, tanto urbana como nas estradas;
- entender-se com Municípios vizinhos e com o estado para a criação de linhas de ônibus intermunicipais;
- não criar estacionamentos nos centros urbanos, que encorajem o uso do transporte individual;
- analisar a possibilidade de subsidiar as tarifas ou mesmo torná-las gratuitas, a exemplo do que alguns Municípios estão fazendo;
- construir ciclovias e ciclofaixas;
- estabelecer faixas exclusivas para os veículos de transporte coletivo;
- melhorar a pavimentação de vias urbanas e estradas;
- avaliar os gargalos do trânsito urbano e solucioná-los;
- sinalizar passagens de nível e/ou instalar cancelas;
- fomentar o transporte hidroviário;
- fazer campanha para incentivar o transporte solidário.



Indicador	Vermelho	Amarelo	Verde
7 Promoção do desenvolvimento econômico primário (rural/urbana: floresta, pecuária, agrícola e outros)	A Prefeitura não dispõe de um diagnóstico de associações de produtores ou do potencial do setor	A Prefeitura dispõe de um diagnóstico parcial dos produtores, dos produtos e do potencial local, mas não há estratégias para desenvolver adequadamente o setor econômico primário	A Prefeitura dispõe de um diagnóstico de produtores, produtos e do potencial local, e possui programas com resultados documentados e significativos, e órgãos responsáveis pelas políticas de desenvolvimento para o setor econômico primário

## O QUE A PREFEITURA PODE FAZER?

O estudo da vocação econômica do Município em geral foi abordado no Indicador 1 deste grupo e é a iniciativa prioritária da Prefeitura para identificar ações que possam promover o desenvolvimento local.

Pode ser pesquisado o seguinte:

- o Município possui potencial na área rural para atividades agrícolas e pecuárias? Quais as culturas mais adaptáveis à climatologia na região? Quais as de maior valor agregado?
- caso a resposta do item anterior seja afirmativa, é possível agregar valor aos produtos agrícolas, industrializando-os?
- qual a vantagem competitiva do Município para atrair investidores (proximidade dos centros de consumo, infraestrutura viária, incentivos fiscais, disponibilidade de área etc.?).
- há complementaridade com outros Municípios da região? Existe possibilidade de criar arranjos produtivos locais ou cadeias de valor?

Uma vez feita essa análise, é necessário definir ações prioritárias que eliminem eventuais gargalos identificados, ou promovam ações que estimulem o empreendedorismo dentro e fora do Município, como, por exemplo:

- programa para divulgação das vantagens competitivas do Município entre investidores potenciais;
- desenho e divulgação de incentivos fiscais e creditícios;
- melhoria da infraestrutura: estradas, energia, porto e aeroporto, se for o caso, etc.;
- simplificação da burocracia para abertura de empresas na Prefeitura, junta comercial etc.

Indicador	Vermelho	Amarelo	Verde
8 Promoção da indústria, comércio e serviços (secundário, terciário e outros setores econômicos)	A Prefeitura não dispõe de um diagnóstico de associações de produtores ou do potencial do setor	A Prefeitura dispõe de um diagnóstico parcial dos produtores, dos produtos e do potencial local, mas não há estratégias para desenvolver adequadamente a indústria, o comércio e os serviços	A Prefeitura dispõe de um diagnóstico dos produtores, dos produtos e do potencial local, de programas com resultados documentados, e de agências responsáveis pelas políticas de desenvolvimento relacionadas à indústria, ao comércio e aos serviços

### O QUE A PREFEITURA PODE FAZER?

O estudo da vocação econômica do Município já foi abordado no Indicador 1 deste grupo e é a iniciativa prioritária da Prefeitura para identificar ações que possam promover o desenvolvimento local.

Pode ser pesquisado o seguinte:

- é possível agregar valor aos produtos agrícolas, industrializando-os?
- qual é a vantagem competitiva do Município para atrair investidores (proximidade dos centros de consumo, infraestrutura viária, incentivos fiscais, disponibilidade de área etc.?)
- há complementaridade com outros Municípios da região? Existe possibilidade de criar arranjos produtivos locais ou cadeias de valor?

Uma vez feita essa análise, é necessário definir ações prioritárias que eliminem eventuais gargalos identificados, ou promovam ações que estimulem o empreendedorismo dentro e fora do Município, como, por exemplo:

- programa para divulgação das vantagens competitivas do Município entre investidores potenciais;
- desenho e divulgação de incentivos fiscais e creditícios;
- melhoria da infraestrutura: estradas, energia, porto e aeroporto, se for o caso, etc.;
- simplificação da burocracia para abertura de empresas na Prefeitura, junta comercial etc.



### 5.3 Indicadores de desenvolvimento social inclusivo



Os 11 Indicadores qualitativos deste grupo se referem aos aspectos sociais da sustentabilidade, compreendendo:

1. Prestação de serviços públicos.
2. Promoção do esporte, da recreação e do desenvolvimento do setor social (infância, juventude e idade adulta).
3. Promoção da inclusão social e étnica.
4. Promoção da igualdade de gênero.
5. Responsabilidade pela situação de risco e população vulnerável.
6. Promoção da saúde pública.
7. Promoção da educação básica de qualidade.
8. Promoção da habitação decente.
9. Promoção da educação cívica e uma cultura socialmente responsável.
10. Promoção da preservação do patrimônio cultural e histórico.
11. Responsabilidade pelo combate à pobreza.

Indicador	Vermelho	Amarelo	Verde
1 Prestação de serviços públicos	A maior parte das habitações e das comunidades do Município não possui serviços públicos básicos	A maior parte das habitações e das comunidades do Município possui serviços públicos básicos, mas eles são insuficientes	Para quase todas as comunidades e habitações são fornecidos serviços básicos, com boa qualidade, permanentes e que operam de forma contínua

### O QUE A PREFEITURA PODE FAZER?

Inicialmente, se não existir, a Prefeitura deve fazer um diagnóstico sobre a disponibilidade ou não de serviços públicos, como, por exemplo:

- água encanada, com os requisitos de potabilidade atendidos;
- ligações à rede de esgoto;
- coleta de lixo;
- transporte público urbano, rural e interurbano;
- energia elétrica;
- educação;
- saúde;
- segurança pública;
- governo eletrônico;
- correios;
- emissoras de rádio e TV;
- outros serviços.

Com base no diagnóstico, a Prefeitura deve elaborar ou atualizar os documentos típicos da administração municipal, para progressivamente ir implementando os serviços inexistentes, atribuindo prioridades: Plano Diretor (Participativo para Municípios com mais de 20.000 habitantes), Plano Plurianual (PPA), Lei das Diretrizes Orçamentárias (LDO) (anual) e Lei Orçamentária Anual (LOA).



Indicador	Vermelho	Amarelo	Verde
2 Promoção do esporte, da recreação e do desenvolvimento do setor social (infância, juventude e idade adulta)	Não há instalações ou programas para promover a recreação, os esportes e o desenvolvimento do setor social (infância, juventude e idade adulta)	Há uma infraestrutura de lazer e esportiva, mas não está em boas condições. Existem alguns programas para o desenvolvimento do setor social (infância, juventude e idade adulta), mas não há resultados documentados	A infraestrutura para esporte e lazer é mantida. O governo tem programas para promover esportes, recreação e desenvolvimento do setor social (infância, juventude e idade adulta), com resultados documentados significativos

## O QUE A PREFEITURA PODE FAZER?

Uma vez disponível um diagnóstico sobre o esporte, a recreação e o desenvolvimento social, cabe à Prefeitura incluir no Plano Diretor e no Plano Plurianual (PPA) as ações necessárias para preencher as lacunas identificadas, tais como:

- reforma e construção de quadras de esporte polivalentes, piscinas e outras instalações;
- reforma e construção de praças e de brinquedos para crianças;
- promoção de atividades esportivas e de lazer para infância, juventude e idade adulta;
- capacitação e admissão de profissionais de educação física e de recreação;
- aparelhamento das escolas municipais com quadras polivalentes e outras instalações;
- elaboração e apresentação de projetos para obtenção de recursos estaduais e federais para execução das obras das instalações citadas e aquisição de equipamento esportivo;
- incentivo à oferta de cursos de educação continuada, inclusive para idosos.



Indicador	Vermelho	Amarelo	Verde
3 Promoção da inclusão social e étnica	Não há qualquer ação para incorporar grupos tradicionalmente excluídos no processo público de tomada de decisão	A Prefeitura, ocasionalmente, organiza consultas e fóruns, bem como promove atividades para incluir estes grupos. Há um espaço institucional permanente em que os Clientes-Cidadãos de todos os grupos étnicos e sociais podem participar para conhecer e discutir os assuntos do governo	A Prefeitura tem programas para promover a igualdade de grupos, étnicos e sociais, que estão produzindo resultados significativos e documentados. Há uma agência do governo responsável pela implementação de programas e de atividades relacionadas a esta política pública

### O QUE A PREFEITURA PODE FAZER?

Uma vez de posse de um diagnóstico, a Prefeitura pode adotar as seguintes iniciativas:

- divulgar amplamente a política pública de inclusão social e étnica;
- praticar, no recrutamento, seleção, capacitação e promoção dos Servidores essa política;
- criar canal de comunicação para recebimento de denúncias de discriminação social e étnica;
- instalar órgão municipal para planejar, coordenar, executar e acompanhar a efetiva aplicação dessa política pública;
- identificar programas estaduais e federais que possam apoiar as iniciativas municipais.





Indicador	Vermelho	Amarelo	Verde
4 Promoção da igualdade de gênero	Há discriminação de gênero nas atividades da Prefeitura (econômica, política e social). A Prefeitura não possui políticas de combate à discriminação de gênero	A Prefeitura tem interesse em lutar contra a discriminação de gênero, mas apenas medidas isoladas foram adotadas para promover a igualdade de gênero	A Prefeitura possui programas para promover a igualdade de gênero, que estão produzindo resultados significativos e documentados. Há uma agência do governo responsável pela implementação de programas e atividades relacionados a esta política pública

## O QUE A PREFEITURA PODE FAZER?

Uma vez de posse de um diagnóstico, a Prefeitura pode adotar as seguintes iniciativas:

- divulgar amplamente a política pública de igualdade de gênero;
- praticar, no recrutamento, seleção, capacitação e promoção dos Servidores essa política;
- criar canal de comunicação para recebimento de denúncias de discriminação da mulher;
- instalar órgão municipal para planejar, coordenar, executar e acompanhar a efetiva aplicação dessa política pública;
- promover gestões junto às autoridades estaduais para instalar uma delegacia da mulher, ou criar alguma forma de receber queixas de mulheres vítimas de discriminação ou outros crimes.

Indicador	Vermelho	Amarelo	Verde
5 Responsabilidade pela população em situações de risco e vulnerável	A Prefeitura não tem quaisquer programas ou serviços voltados para a população em situações de risco e vulnerável	Existem algumas atividades isoladas para atender à população em situações de risco e vulnerável	A Prefeitura dispõe de instituições e programas que produzem resultados significativos e documentados para prestação de serviços sociais para a população em situações de risco e vulnerável

### O QUE A PREFEITURA PODE FAZER?

Uma vez de posse de um diagnóstico, a Prefeitura pode adotar as seguintes iniciativas:

- identificar a população em situação de risco e vulnerável;
- verificar se os Clientes-Cidadãos dessa população estão amparados por programa estadual ou federal; caso contrário, promover sua inscrição;
- acionar órgão de assistência social da Prefeitura para prover apoio;
- elaborar projetos para obtenção de recursos estaduais e federais para atender à população em situações de risco e vulnerável.

Indicador	Vermelho	Amarelo	Verde
6 Promoção da saúde pública	50% das comunidades com mais de 500 habitantes não têm programas de saúde participativos. A Prefeitura não tem seus próprios programas nesta área, e não é parte de um programa estadual ou federal	Pelo menos 50% das comunidades do Município com mais de 500 habitantes têm um comitê de saúde local ativo	Mais de 80% das comunidades com mais de 500 habitantes têm um comitê de saúde local ativo. Há uma variedade de programas de promoção de saúde locais, com resultados documentados significativos

## O QUE A PREFEITURA PODE FAZER?

Uma vez diagnosticada a situação da saúde pública no Município, as seguintes ações podem ser empreendidas:

- instalar postos de saúde, unidades de pronto atendimento, ambulatórios e hospitais em áreas carentes e especialidades prioritárias;
- abrir concurso e admitir pessoal das áreas de medicina, odontologia, enfermagem, fisioterapia e afins para preencher eventuais vagas;
- instalar e modernizar equipamentos hospitalares e ambulatoriais e de transporte;
- priorizar as ações preventivas através da educação para a alimentação e práticas saudáveis;
- obter recursos de órgãos estaduais e federais para projetos de ampliação e melhoria da rede de saúde do Município;
- instalar Conselho Municipal de Saúde para assessorar a Prefeitura;
- utilizar para acompanhamento dos resultados os Indicadores adotados pelo MS.



Indicador	Vermelho	Amarelo	Verde
7 Promoção da educação básica de qualidade	Não há escolas suficientes e a qualidade da educação é deficiente	Existem escolas suficientes, mas a Prefeitura não promove melhorias para a qualidade na educação	Existem escolas suficientes para o ensino básico e a Prefeitura promove melhorias da qualidade na educação

## O QUE A PREFEITURA PODE FAZER?

Uma vez diagnosticada a situação da educação no Município, a Prefeitura pode empreender as seguintes ações:

- ampliar a rede escolar;
- reformar escolas em situação precária;
- abrir concursos e contratar professores onde e nas disciplinas em que há carências.
- aprimorar a merenda escolar, com atenção aos aspectos nutritivos;
- conceder bolsas em escolas particulares se necessário, no caso de falta de vagas na rede pública;
- informatizar as escolas, treinando os docentes adequadamente para uso de computadores;
- reconhecer as escolas, diretores e docentes com práticas excelentes, difundindo essas práticas em toda a rede;
- verificar a necessidade de transporte escolar terrestre, marítimo ou fluvial, e torná-los acessíveis;
- obter recursos estaduais e federais para projetos de melhoria;
- instituir progressivamente o turno único nas escolas;
- instalar ou melhorar campos de esporte e áreas de lazer nas escolas;
- definir metas para redução da repetência e da evasão escolar;
- instalar Conselho Municipal de Educação para assessorar a Prefeitura;
- utilizar para acompanhamento dos resultados os Indicadores adotados pelo MEC.

Indicador	Vermelho	Amarelo	Verde
8 Promoção da habitação decente	A Prefeitura não acompanha as condições de habitação das comunidades que, na maioria dos casos, são inadequadas. Não há programas para lidar com assentamentos precários ou para melhorar a posse da terra	Menos de 50% dos habitantes têm habitação decente, e não há um programa local, produzindo resultados significativos documentados para lidar com este problema. Há um interesse em promover a legalização de assentamentos precários e emitir títulos de propriedade, mas não há programas com resultados eficazes	A maioria dos habitantes tem habitação decente e há programas para lidar com o problema da habitação, produzindo resultados significativos documentados. Existe um programa consistente, com resultados significativos e documentados para legalizar e emitir títulos de propriedade para assentamentos precários

## O QUE A PREFEITURA PODE FAZER?

Uma vez diagnosticada a situação da habitação no Município, a Prefeitura pode adotar as seguintes providências:

- criar cadastro de Clientes-Cidadãos com condições de habitação inadequadas;
- apresentar projetos para construção de casas, conjuntos ou edifícios de habitação popular aos órgãos estadual e federal no Município, indicando faixas de renda a serem contempladas, terrenos disponíveis no Município, contrapartida da Prefeitura quanto à infraestrutura etc.;
- promover programas emergenciais para remoção da população em habitações com risco de desabamento em encostas, áreas ribeirinhas etc.;
- executar ou contratar estudos geológicos e hidrográficos para verificar a viabilidade de obras de contenção de encostas, dragagem de rios etc.;
- analisar e buscar soluções para loteamentos clandestinos e invasões, estudando sua legalização ou desapropriação por interesse social;
- legalizar a posse da terra quando pertinente;
- urbanizar ou melhorar o acesso em áreas como favelas;
- identificar formas de suporte disponíveis nos órgãos estaduais e federal (como a Caixa Econômica Federal).



Indicador	Vermelho	Amarelo	Verde
9 Promoção da educação cívica e de uma cultura socialmente responsável	Não há atividades para promover a educação cívica e uma cultura socialmente responsável	Existem algumas atividades para aumentar a consciência dos Clientes-Cidadãos e promover a educação cívica, mas não há uma cultura social responsável	Há atividades regulares para promover a educação cívica, a participação dos Clientes-Cidadãos e uma cultura socialmente responsável

### O QUE A PREFEITURA PODE FAZER?

As seguintes ações podem ser executadas, no contexto de um programa municipal de educação cívica e cultura de responsabilidade social:

- ministrar cursos e palestras para todo o tipo de público, incluindo escolas de todos os níveis, associações de moradores, empresas, igrejas, órgãos da Prefeitura etc. sobre responsabilidade social do Cliente-Cidadão;
- estabelecer parceria com ONG, órgãos militares, clubes etc., que promovam colônias de férias para crianças com atividades voltadas para a educação cívica;
- elaborar e distribuir folhetos e cartazes que exaltem datas nacionais e da história municipal;
- utilizar a imprensa, rádio e TV na divulgação de notícias e preceitos de educação cívica;
- promover seminários para apresentação de trabalhos desenvolvidos por empresas socialmente responsáveis;
- comemorar o Dia da Independência do Brasil (7 de Setembro), promovendo parada escolar e militar (se for o caso), inserindo-o no calendário municipal de eventos.
- hastear a Bandeira Nacional, do Estado e do Município nas datas festivas nos prédios públicos;
- instruir as escolas municipais a incentivar o canto do Hino Nacional e outros hinos e o hasteamento da Bandeira Nacional.



Indicador	Vermelho	Amarelo	Verde
10 Promoção da preservação do patrimônio cultural e histórico	Não há infraestrutura nem atividades para promover a identidade local e o patrimônio histórico da comunidade	Há uma infraestrutura cultural, mas está em mau estado. Não há programas de promoção e preservação sistemática	A infraestrutura cultural é mantida. O governo tem programas para promover o patrimônio histórico e cultural, com resultados documentados significativos

## O QUE A PREFEITURA PODE FAZER?

Para aplicação deste Indicador devem ser consideradas as datas de fundação (que pode ser recente) do Município e da ocupação da sua área geográfica e da região. Disso dependerá a aplicação ou não das ações a seguir relacionadas:

- levantamento da história do Município, desde a sua criação, e da região;
- levantamento dos prédios históricos e seu estado de conservação para fins de eventual restauração;
- levantamento de tradições locais: música, dança, comida, artesanato etc.;
- levantamento de personalidades nascidas no Município de projeção social na região, no Município, no Estado e no País;
- edição e distribuição de folhetos e cartazes sobre a história e o patrimônio cultural do Município, inclusive para agências de turismo;
- realização de palestras sobre o patrimônio cultural e a história do Município, dentro e fora da sua área geográfica;
- obtenção de recursos estaduais e federais para projetos de restauração de prédios históricos;
- parceria com Municípios da região para criação de roteiros históricos e culturais;
- fomento a parcerias com empresas interessadas em patrocinar prédios históricos sua reforma, eventos culturais etc.;
- instituir e divulgar calendário cultural do Município;
- identificar formas de suporte disponíveis no órgão estadual de turismo, no Ministério do Turismo e na Embratur.



Indicador	Vermelho	Amarelo	Verde
11 Responsabilidade pelo combate à pobreza	A Prefeitura não possui programas de combate à pobreza, nem é vinculada a instituições públicas ou privadas envolvidas neste esforço	Existem algumas atividades isoladas de combate à pobreza, mas elas não estão ligadas a outras instituições públicas e privadas. A Prefeitura não tem qualquer programa antipobreza específica com resultados documentados	A Prefeitura tem uma variedade de programas com resultados documentados. A Prefeitura tem vínculos e projetos com outros níveis de governo e entidades públicas e privadas

### O QUE A PREFEITURA PODE FAZER?

Uma vez de posse de um diagnóstico, a Prefeitura pode adotar as seguintes iniciativas:

- identificar a população em situação de pobreza e pobreza extrema;
- verificar se os Clientes-Cidadãos dessa população estão amparados por programa estadual ou federal; caso contrário, promover sua inscrição;
- acionar órgão de assistência social da Prefeitura para prover apoio;
- elaborar projetos para obtenção de recursos estaduais e federais para atender à população em situações de pobreza e extrema pobreza;
- integrar os esforços de combate à pobreza com programas de alfabetização, oferta de cursos técnicos, abertura de frentes de trabalho para conservação e reparos etc.;
- verificar se os Clientes-Cidadãos dessa população estão sendo beneficiados pela tarifa social de energia elétrica; caso contrário, promover sua inscrição.







Indicador	Vermelho	Amarelo	Verde
1 Cuidados com a qualidade do ar	Não há qualquer ação da Prefeitura de controle sobre as atividades que poluem o ar, como a queima de pastagens e resíduos	Existem procedimentos oficialmente aprovados para evitar a queima de pastagens e resíduos, e há inspeção periódica de emissões de poluentes	Existem regulamentos e programas de inspeção das emissões de poluentes móveis e fixas. Seus resultados são avaliados de forma confiável e tornados públicos

### O QUE A PREFEITURA PODE FAZER?

Como a situação dos Municípios quanto à qualidade do ar pode variar desde a inexistência de problemas até a poluição séria, a Prefeitura terá que avaliar a situação local, para decidir, entre as ações relacionadas, o que fazer:

- instalar estação(ões) para medir a qualidade do ar;
- elaborar e divulgar um código ou legislação ambiental, de acordo com as legislações estadual e federal;
- fiscalizar o cumprimento da legislação, utilizando profissionais devidamente qualificados e equipados, e apoiados por infraestrutura (instrumentos, veículos etc.);
- instalar órgão ambiental para ministrar cursos e palestras, analisar e aprovar licenças de funcionamento de empresas, apoiar a fiscalização e aplicar multas;
- integrar esforços com os órgãos estadual e federal do meio ambiente;
- coordenar sua atuação com outros órgãos do Município, como, por exemplo, o de trânsito quanto à poluição veicular;
- verificar se as instalações da própria Prefeitura emitem gases poluentes e promover ações para mitigar essa emissão;
- abranger todo o Município e todo tipo de atividade poluidora, tanto na área urbana como na rural;
- conscientizar a população sobre a importância da qualidade do ar, desde a infância, utilizando a imprensa, rádio e televisão, a distribuição de folhetos e cartazes, palestras em escolas, associações de moradores, clubes, igrejas etc.;
- identificar formas de suporte disponíveis no órgão ambiental estadual e no MMA.



Indicador	Vermelho	Amarelo	Verde
2 Responsabilidade pela coleta de resíduos	Existem várias áreas de disposição de resíduos não controladas, permanentemente abertas aos elementos ambientais. Não há serviço de coleta de lixo ou é insuficiente	Há apenas um aterro aberto, onde os resíduos são depositados e sua eliminação controlada. Existe apenas uma cerca no perímetro. A entrada de resíduos é supervisionada e existem algumas guardas. Há algumas rotas de serviço de coleta de resíduos	Há um aterro sanitário cumprindo as normas e regulamentos oficiais necessários. Ele é coberto e há proteção do ar, do solo e das águas subterrâneas. Há um sistema de coleta que cobre a maior parte da área geográfica do Município. Há separação de resíduos e reciclagem

## O QUE A PREFEITURA PODE FAZER?

Como a situação dos Municípios quanto à coleta de resíduos pode variar muito, a Prefeitura terá que avaliar a situação local, para decidir, entre as ações relacionadas, o que fazer:

- implantar a coleta seletiva de lixo domiciliar e industrial;
- promover a melhoria progressiva de áreas de disposição de resíduos existentes até atingir o nível de aterro sanitário adequado à legislação, se possível utilizando parceria público-privada para executar a ação anterior, elaborar e apresentar aos órgãos estadual e federal competentes projetos solicitando recursos e conscientizar a população, as empresas, os órgãos da Prefeitura e outras organizações para a importância de reduzir o descarte de resíduos, diminuindo o material de embalagem e praticando a reciclagem, e de adotar a coleta seletiva;
- promover cursos e palestras sobre a coleta adequada de resíduos em escolas de todos os níveis, associações de moradores, clubes, igrejas etc.;
- divulgar, por meio de folhetos, cartazes, matérias nos jornais, boletins informativos, Internet etc., a importância da gestão de resíduos e promover a criação de cooperativa de catadores;
- instalar estação de compostagem;
- criar estrutura legal que preveja multas para os infratores pelo despejo de resíduos na via pública ou não autorizado, e monitorar especialmente resíduos tóxicos, inflamáveis, explosivos, de saúde ou qualquer outro que apresente riscos à saúde e segurança, e seu descarte;
- identificar formas de suporte disponíveis no órgão ambiental estadual e no MMA.

Indicador	Vermelho	Amarelo	Verde
3 Cuidados com a aparência do Município	Não há atividades para cuidar da aparência do Município	Há atividades periódicas que ocorrem a cada seis meses ou a cada ano para melhorar a aparência do Município	Existem programas para melhorar a aparência do Município, com resultados significativos e documentados, incluindo um orçamento para os programas

### O QUE A PREFEITURA PODE FAZER?

Considerando que um Município com boa aparência em toda a área geográfica urbana e rural é importante para o Cliente-Cidadão, morador ou visitante, e observando as suas peculiaridades e situação atual, a Prefeitura pode:

- planejar e executar melhorias estéticas nos logradouros públicos e estradas municipais, incluindo placas de sinalização, pavimentação, calçadas etc.;
- aprimorar os serviços de limpeza urbana e executar campanha educativa para conscientizar os cidadãos para não sujar as ruas;
- melhorar as condições de praças, parques, jardins e outras áreas verdes;
- zelar pela conservação de prédios públicos;
- legislar sobre publicidade e letreiros nas ruas, evitando a poluição visual;
- fiscalizar e promover a construção de muros e a limpeza de terrenos baldios, e a pintura e reparo de fachadas de residências unifamiliares e de edifícios degradados;
- adotar soluções para abrigo de moradores de rua e para a mendicância;
- motivar os Clientes-Cidadãos a plantar árvores e preservar ou construir jardins em suas casas;
- na aprovação de projetos residenciais, industriais e outros, considerar os aspectos estéticos das construções;
- elaborar postura municipal sobre publicidade em logradouros públicos e fiscalizar sua aplicação.



Indicador	Vermelho	Amarelo	Verde
4 Responsabilidade pelos cuidados com os recursos naturais	Não existe um diagnóstico relacionado aos recursos naturais nem existem quaisquer atividades de proteção	Há um diagnóstico documentado que é atualizado com base em aspectos relacionados aos recursos naturais do Município	Existe um programa para a conservação e uso dos recursos naturais, com resultados significativos, contando com pessoal responsável pela implementação do programa

## O QUE A PREFEITURA PODE FAZER?

A preservação dos recursos naturais é um dos pilares da sustentabilidade, razão pela qual a Prefeitura deve adotar uma série de medidas para garanti-la, como, por exemplo:

- levantar os recursos naturais do Município, como, por exemplo, fauna e flora, minerais, mananciais e corpos d'água, regiões montanhosas, fontes de água mineral, matas, bosques e florestas etc.;
- instituir áreas de preservação permanente, inclusive em propriedades privadas.
- legislar sobre a exploração de recursos naturais;
- criar órgão para orientar, fiscalizar e punir os infratores dessa legislação;
- qualificar Servidores municipais para o exercício dessas funções;
- promover campanha pela conservação de recursos naturais utilizando todos os meios de comunicação adequados;
- considerar a conservação de recursos naturais na concessão de licenças e alvarás para novos empreendimentos e construções;
- identificar formas de suporte disponíveis no órgão ambiental estadual e no MMA;
- promover concurso de desenhos para crianças e de redação para jovens sobre a preservação de recursos naturais.



Indicador	Vermelho	Amarelo	Verde
5 Sistema eficaz de gestão da terra	O Município está crescendo sem qualquer planejamento e regulamentação da ocupação da terra	Existe um plano de ocupação da terra, no entanto, pode ser inoperante, obsoleto e/ou não aprovado	Existe um plano de ocupação da terra consistente, que é atualizado pelo menos a cada cinco anos, e as autoridades da Prefeitura supervisionam a sua implementação, com a participação dos Clientes-Cidadãos organizado

### O QUE A PREFEITURA PODE FAZER?

Dependendo das peculiaridades do Município, a Prefeitura pode adotar as seguintes medidas:

- levantar os pontos críticos do desenvolvimento desordenado quanto à ocupação da terra;
- elaborar Plano Diretor contendo diretrizes para gestão da terra;
- incluir no PPA as ações progressivas para corrigir as distorções;
- criar equipe de Servidores e qualificá-la para análise e aprovação de licenças, fiscalização e aplicação de multas;
- analisar possíveis soluções ou ações para fatos consumados de má ocupação da terra, como demolições, urbanização, regularização fundiária, concessão de título de propriedade, resolução de conflitos, inclusive judiciais, permuta de terrenos etc.;
- atualizar o plano de ocupação da terra periodicamente;
- considerar a gestão da terra na atração de novos empreendimentos, como, por exemplo, a criação de distrito industrial;
- analisar a necessidade de realocar instalações industriais poluidoras existentes em áreas urbanas;
- analisar as condições operacionais de portos, aeroportos, terminais ferroviários e rodoviários e sua possível mudança de local;
- estudar medidas para revitalização de áreas degradadas, inclusive através de parcerias público-privadas.



Indicador	Vermelho	Amarelo	Verde
6 Responsabilidade pelos cuidados com a água	As fontes de abastecimento de água estão desprotegidas, não há previsões de consumo e oferta e as águas servidas são descarregadas sem tratamento e sem controle	Existem alguns programas para a conservação ou manutenção das fontes de abastecimento de água. Existem regulamentos locais relacionados à água	Existe um programa para a conservação e manutenção das fontes de abastecimento de água, tanto subterrânea como de superfície, bem como para o tratamento de esgoto. Existem também regulamentos e uma agência de operação em águas atuante

## O QUE A PREFEITURA PODE FAZER?

Como a situação dos Municípios quanto à disponibilidade e à qualidade da água distribuída à população pode variar, a Prefeitura terá que avaliar a situação local, para decidir, entre as ações relacionadas, o que fazer:

- elaborar ou aprimorar código de águas ou documento equivalente;
- diagnosticar a situação das fontes, estações de tratamento, rede de distribuição e propriedades físico-químicas da água distribuída à população;
- analisar a situação das adutoras quanto ao volume disponível e proteção dos mananciais;
- instalar e/ou reformar e modernizar estações de tratamento de água;
- verificar a situação da rede de distribuição e modernizá-la e ampliá-la como necessário.
- avaliar os resultados de Indicadores como índice de perdas e adotar ações para melhorá-los;
- diagnosticar a situação da rede de esgotos;
- instalar e/ou reformar e modernizar estações de tratamento de esgoto;
- verificar a situação da rede de esgoto e modernizá-la e ampliá-la, como necessário;
- elaborar projetos e solicitar recursos de programas estaduais e federais de saneamento básico;
- considerar a possibilidade de criar empresa pública ou de economia mista, privatizar os serviços ou estabelecer parcerias público-privadas para a área rural, criar programas para abertura de poços e construção de fossas sépticas;
- criar campanha de economia de água e práticas higiênicas.



Indicador	Vermelho	Amarelo	Verde
7 Responsabilidade pelos cuidados com o solo	Não existe um diagnóstico para problemas de erosão, perda de cobertura vegetal ou acidificação do solo	Há um diagnóstico documentado realizado pelo menos a cada três anos. Há atividades periódicas para o controle da erosão, o desmatamento e o uso de fertilizantes danosos ao solo	Existem programas, com resultados documentados significativos, para o controle da erosão, desmatamento, conservação, recuperação do solo e reflorestamento

### O QUE A PREFEITURA PODE FAZER?

As seguintes ações podem ser consideradas, uma vez disponível um diagnóstico da situação do Município:

- estabelecer legislação municipal sobre controle da erosão tanto nas zonas urbanas como nas rurais, desmatamento e reflorestamento, uso de fertilizantes e conservação e recuperação do solo, considerando a legislação estadual e federal;
- criar órgão municipal para gerenciar a ocupação do território, uso do solo e preservação de florestas, com Servidores capacitados para orientar e fiscalizar sua aplicação e emissão de autos de infração;
- conscientizar proprietários de terras, fazendeiros, sitiantes, madeireiros, indústrias madeireiras etc. e a população em geral sobre a proteção de floresta e o uso de fertilizantes;
- conceder incentivos fiscais e tributários para programas de reflorestamento e recuperação de áreas degradadas.





Indicador	Vermelho	Amarelo	Verde
8 Promoção da educação ambiental	Não há programas municipais relacionados à educação ambiental	Apenas alguns programas comunitários relacionados à educação ambiental têm sido desenvolvidos em áreas específicas da administração (limpeza de bacias hidrográficas com a participação da comunidade, Dia Mundial do Meio Ambiente)	Existe um programa de educação ambiental oficial em vigor nas escolas e nas comunidades, incluindo atividades que contribuam para a melhoria e conservação do meio ambiente

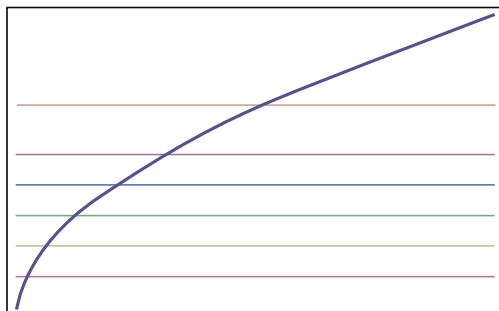
## O QUE A PREFEITURA PODE FAZER?

As seguintes ações podem ser executadas, no contexto de um programa municipal de educação ambiental:

- ministrar cursos e promover palestras para todo tipo de público, incluindo escolas de todos os níveis, associações de moradores, empresas, igrejas, órgãos da Prefeitura etc; identificar o material didático disponível através do órgão ambiental estadual ou do MMA;
- estabelecer parceria com ONG ligadas ao meio ambiente;
- elaborar e distribuir folhetos e cartazes;
- utilizar a imprensa, rádio e TV na divulgação de notícias e preceitos de educação ambiental;
- promover seminários para apresentação de trabalhos desenvolvidos no Município;
- comemorar o Dia Mundial do Meio Ambiente, inserindo-o no calendário municipal de eventos;
- promover passeios ecológicos;
- promover concurso de desenhos para crianças e de redação para jovens sobre o meio ambiente.



## Parte 6 - EXEMPLO DE PLANO DE MELHORIA



Vamos supor que, uma vez realizada a autoavaliação, o grupo que a realizou chegou à conclusão de que o Indicador 3, entre os **Indicadores de desenvolvimento institucional para a boa governança**.

Indicador	Vermelho	Amarelo	Verde
3 Servidores com competência e plano de carreira	A Prefeitura não possui procedimentos para a profissionalização, para o treinamento profissional de seus Servidores ou de quaisquer critérios específicos para o recrutamento	A Prefeitura tem alguns procedimentos para a profissionalização de seus Servidores. O pessoal contratado precisa estar de acordo com um perfil de trabalho	A Prefeitura tem pessoal competente e políticas de promoção da carreira e profissionalização para os Servidores públicos.  Existem regulamentos que especificam os perfis profissionais e as provas de sua realização por todos os Servidores

Foi considerado no nível **vermelho**:

“A Prefeitura não possui procedimentos para a profissionalização, para o treinamento profissional de seus Servidores ou de quaisquer critérios específicos para o recrutamento”.

Um Plano de Melhoria, para fazer com que a gestão da Prefeitura avance progressivamente para os níveis amarelo e verde, poderia ser o seguinte:

Nº	Atividade	Início	Fim	Coordenador	Participantes	Situação
1.3.1	Elaborar e implementar procedimento para recrutamento e capacitação dos Servidores			Sec. Administração	Chefia Dep. RH Pres. Sind. Servidores	OK
1.3.2	Elaborar e implementar plano de carreira para o serviço público municipal			Assessor Jurídico	Sec. Planejamento Sec. Finanças	Atrasado
1.3.3	Executar avaliação de desempenho dos Servidores e identificar necessidades de capacitação			Vice-Prefeito	Todos os Secretários	OK
1.3.4	Elaborar e executar plano de capacitação dos Servidores			Chefia Dep. RH	Chefia Dep. Compras	Atraso crítico
1.3.5	.....					



## Parte 7 - REQUISITOS IMPORTANTES DETALHADOS

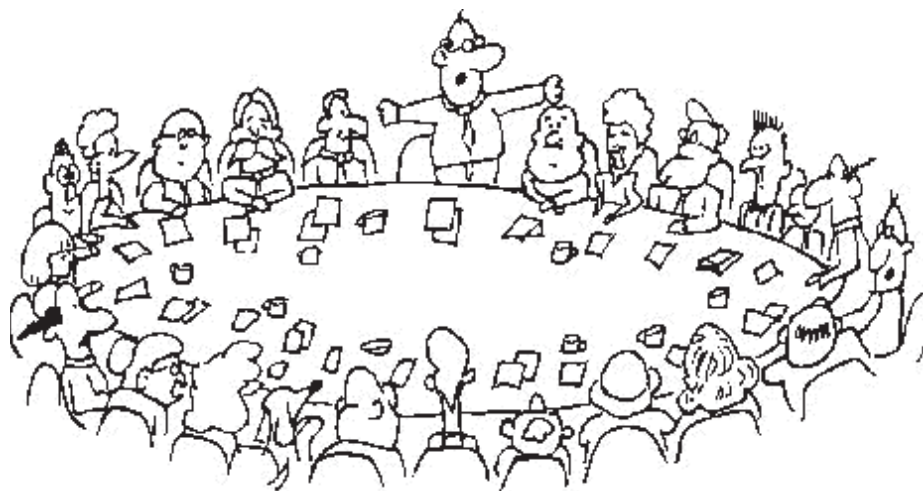


Além dos Indicadores quantitativos constantes na matriz em três níveis, a ABNT NBR ISO 18091 explica como aplicar uma série de requisitos da ABNT NBR ISO 9001 às Prefeituras.

Detalhamos com exemplos os mais importantes:

- Auditorias;
- Não conformidades;
- Ações corretivas;
- Ações preventivas;
- Controle da documentação;
- Projeto de serviços;
- Política da qualidade;
- Avaliação da satisfação do Cliente-Cidadão;
- Melhoria contínua;
- Representante da Administração;
- Controle de aquisições;
- Recursos humanos.

## Parte 8 - ANÁLISE CRÍTICA PELA DIREÇÃO



“Convém que a alta direção da Prefeitura realize análises críticas periódicas do seu desempenho para uma ampla gama de processos envolvidos.”

Entre os processos, projetos e programas e respectivos Indicadores qualitativos de desempenho que podem ser objeto de análise crítica pela alta direção da Prefeitura, tanto em nível global como setorial, podem ser citados:

- visão global da gestão municipal: cumprimento do Plano Plurianual;
- cumprimento de prazos e orçamentos de obras, eventuais atrasos, custos maiores do que os planejados, qualidade (funcionalidade, estética, acabamento etc.);
- índice de inadimplência no pagamento de IPTU: pode ser verificada, por exemplo, a evolução ao longo dos anos (vem aumentando ou diminuindo?), se os atrasados estão sendo cobrados, qual o bairro ou distrito onde ela é maior;
- desempenho das escolas municipais: avaliação de um conjunto de Indicadores, como índice de repetência, faltas de professores, merenda escolar, porcentagem de unidades informatizadas, com biblioteca, quadra de esportes etc.;
- desempenho em saúde: Indicadores quantitativos padronizados pelo MS;
- porcentagem em valor de projetos submetidos aos governos federal e estadual aprovados.

## 8.1 Auditorias

“As auditorias de sistema de gestão da qualidade (SGQ) são distintas de outras auditorias internas tipicamente realizadas em órgãos do governo, como aquelas relativas à utilização dos recursos públicos.”

As auditorias do SGQ devem ser planejadas a intervalos regulares, sendo realizadas por pessoas independentes do setor ou processo sendo auditado. Trata-se de um processo formal, usualmente realizado com base em uma lista de verificação referenciada a uma norma ou procedimento, com formato similar ao mostrado a seguir para a área ambiental:

Item	Questão	OK	Obs.
2.3	Existe um programa de treinamento dos Servidores da Secretaria de Obras quanto aos aspectos e impactos ambientais de suas atividades?	S	
4.5	As empreiteiras são avaliadas quanto ao seu desempenho ambiental?	N	Os contratos analisados não contém cláusula a respeito
6.7	Os lubrificantes dos veículos da Prefeitura são descartados adequadamente após sua troca?	S	É utilizada firma registrada no órgão ambiental estadual
8.9	A coleta seletiva de lixo está implantada em todo o Município?	N	Apenas em alguns bairros e distritos

Os resultados da auditoria são descritos em relatório, devendo as não conformidades serem acompanhadas até a sua solução.

Uma alternativa às auditorias é a execução de autoavaliações pelo próprio pessoal do setor.



## 8.2 Não conformidade e ações corretivas

“Convém que a Prefeitura tenha um procedimento documentado para controlar as ações corretivas (incluindo a análise relacionada às principais causas e monitoramento), para assegurar a sua eficácia e para evitar ou minimizar a recorrência de não conformidade.”

São exemplos de não conformidades



- erros na emissão de guias de impostos;
- exercício de atividade por Servidor não capacitado para executá-la;
- descumprimento de requisito definido em ordem de compra por fornecedor;
- descumprimento de procedimento em posto de saúde;
- reclamação fundamentada de Cliente-Cidadão sobre a qualidade da pavimentação;
- descumprimento de horário de coleta de lixo, de ônibus escolar etc.;
- descumprimento de prazo fixado para despacho de processo;
- falha mecânica em veículo da Prefeitura que acarreteu acidente.

As não conformidades observadas devem ser tratadas da seguinte forma:

- correção imediata da falha ou desvio;
- análise das suas causas e adoção de ações corretivas para evitar sua repetição.

As não conformidades podem ser críticas (ou graves), como, por exemplo, aquelas que afetam a saúde, a segurança ou o meio ambiente, ou leves.

Especialmente no caso das graves, deve ser feito registro em formulário próprio (relatório), contendo:

- descrição da não conformidade, inclusive hora, local, pessoas envolvidas etc.;
- análise das causas;
- ações imediatas adotadas (correção);
- ações para evitar repetição (ações corretivas);
- setor responsável pela execução das ações corretivas;
- verificação formal da eficácia das ações corretivas;
- fechamento do relatório.

### 8.3 Ações preventivas

“A Prefeitura deve definir ações para eliminar as causas de não conformidades potenciais, de forma a evitar sua ocorrência.”

O objetivo desse conceito é antecipar possíveis ocorrências de erros, falhas e desvios que prejudiquem o Cliente-Cidadão e a própria administração municipal. Alguns exemplos:

- havendo falta de energia da fonte principal que alimenta serviços vitais, como hospitais, estar preparado para acionar geradores de emergência;
- no caso de aumento do nível de rio que corta a cidade, avisar a população ribeirinha com a devida antecedência, uma vez que existe monitoramento da bacia hidrográfica e previsão meteorológica regional;
- no caso de greves nos transportes, estar pronto para oferecer alternativas que ao menos reduzam os transtornos para os Clientes-Cidadãos;
- ter Servidores de reserva para cobrir faltas dos efetivos;
- ampliar o horário de funcionamento de serviços públicos no caso de previsão de maior demanda em razão de grandes eventos no Município;
- possibilidade de uso de bases de dados de back-up e computadores de reserva no caso de falha do sistema principal.



Cada vez mais as organizações realizam ações de prevenção de forma abrangente, implantando a chamada gestão de risco, com planos de contingência para atender às situações de emergência ou eventos inesperados. A antecipação a possíveis falhas e acontecimentos e suas consequências deve ser considerada, por exemplo, no caso de:

- falta de energia ou água;
- interrupção de estradas;
- manifestações em vias urbanas e estradas.

#### 8.4 Controle de documentos

“O objetivo do controle de documentos 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 precisam”

O uso de documentos desatualizados e a não disponibilidade deles onde e quando necessários geram dificuldades para a administração pública, podendo resultar em sérias consequências. Isso se aplica tanto aos documentos impressos como aos armazenados em meio eletrônico, tanto internos da Prefeitura, como de outras origens.

É preciso assegurar que os seguintes tipos de documentos, por exemplo, estejam disponíveis na sua última revisão, salvo expressa prescrição em contrário:

- normas, procedimentos e instruções da Prefeitura;
- leis e regulamentos municipais, estaduais e federais;
- normas técnicas nacionais, e estrangeiras como necessário;
- planos e desenhos de engenharia e especificações técnicas;
- documentos contratuais e ordens de compra;
- dados cadastrais dos Servidores, fornecedores e terceirizados;
- cadastro imobiliário e de logradouros públicos;
- documentos de planejamento, em nível do Município e de programas e projetos específicos.

Documentos obsoletos devem ser devidamente identificados e descartados, e cópias devem ser estritamente controladas, para evitar o uso de versões não atualizadas.





## 8.5 Planejamento de serviços

Um novo serviço ou mesmo o aprimoramento de um serviço existente, seja para o Cliente-Cidadão, seja interno para a própria administração municipal, requer um cuidadoso planejamento de sua realização, que deve seguir uma série de etapas, para evitar insucessos ou desvios em relação ao esperado:

- Processos relacionados aos Clientes-Cidadãos: quais são suas necessidades e expectativas sobre o serviço?
- Determinação de requisitos relacionados ao serviço: com base nessas necessidades e expectativas, quais são os requisitos a serem especificados?
- Análise crítica dos requisitos relacionados ao serviço: os requisitos efetivamente atendem às necessidades e expectativas do Cliente-Cidadão?
- Comunicação com o Cliente-Cidadão: deve ser fácil e contínua, permitindo a apresentação de críticas e sugestões, de forma que ele participe ativamente do projeto.
- Planejamento de projeto e desenvolvimento.
- Entradas de projeto e desenvolvimento: requisitos de desempenho do serviço.
- Saídas de projeto e desenvolvimento: especificação detalhada do serviço.
- Análise crítica do projeto e desenvolvimento: a verificação pode ser feita por grupo que não tenha participado do projeto.
- Verificação do projeto e desenvolvimento: os dados de saída do projeto são compatíveis com os dados de entrada?
- Validação do projeto e desenvolvimento do serviço: pode incluir a participação de Clientes-Cidadãos.
- Controle de alterações de projeto e desenvolvimento: correções e melhorias podem ser introduzidas a qualquer momento, mas isso precisa ser feito sob controle, isto é, analisando cuidadosamente as consequências das alterações.

Reflexão: no serviço mostrado na foto – reparo de pavimentação – quais são as necessidades e expectativas do Cliente-Cidadão? Quais são as ações preventivas que devem ser consideradas para evitar não conformidades potenciais?



## 8.6 Política da qualidade

A política da qualidade é uma declaração de compromisso de gestão da qualidade efetivada pela alta direção da Prefeitura aos seus Clientes-Cidadãos.”

A Política da Qualidade deve ser elaborada pela governança da Prefeitura, o que não impede que ela seja amplamente discutida com os Servidores. Essa forma aberta de defini-la, como, aliás, ocorre com qualquer documento contendo diretrizes gerais, dá a todos um sentimento de pertencimento, isto é, todos os que participaram do exercício se sentem donos do documento.

Para propiciar essa participação de forma ordenada, um roteiro possível é o seguinte:

- a governança da Prefeitura (Prefeito, Vice-Prefeito, Secretários, Assessores) elabora uma primeira minuta da Política;
- essa minuta é encaminhada aos Gerentes e Chefes;
- os Gerentes e Chefes promovem debates com seus subordinados;
- as sugestões dos subordinados são encaminhadas pelos Gerentes e Chefes à governança, para análise da introdução das sugestões apresentadas. Os Servidores são informados da aceitação ou não das suas sugestões, com as razões para a decisão.

Um exemplo simples de Política da Qualidade é apresentado a seguir:

“A Prefeitura de ... e seus Servidores se comprometem, por meio desta Política da Qualidade, com a prestação de serviços aos Clientes-Cidadãos da melhor forma possível, ouvindo-os de maneira a atender às suas necessidades e expectativas e melhorando continuamente suas ações.

Analizamos periodicamente os resultados das atividades da Prefeitura, bem como esta Política, que é do pleno conhecimento e entendimento de todos os nossos Servidores.”

Para assegurar o perfeito entendimento e cumprimento da Política da Qualidade, a Prefeitura pode utilizar, entre outras formas de difundi-la e reforçá-la:

- cartazes, impressão nos crachás, mensagens na tela de abertura de computadores e palestras interativas, incentivando os participantes a apresentarem casos reais em que aplicaram a Política;
- publicação de notícias com fatos reais em que Servidores a praticaram.



## 8.7 Avaliação da satisfação do Cliente-Cidadão

Como uma das medições do desempenho do sistema de gestão da qualidade, a organização deve monitorar informações relativas à percepção do cliente sobre se a organização atendeu aos requisitos do cliente.

Nem sempre o Cliente-Cidadão reclama quando sua necessidade ou expectativa não é atendida pela Prefeitura. Quando uma reclamação é apresentada, após a adoção das ações cabíveis, o reclamante deve ser informado das providências adotadas.

Por essa razão, é importante avaliar sua satisfação, seja com uma prestação de serviço específica, como um atendimento em ambulatório ou a coleta de lixo, ou global com a Prefeitura de uma maneira geral.

Uma forma direta de avaliar a satisfação do Cliente-Cidadão é solicitar que ele responda a um questionário, pessoalmente, pelo telefone ou pela Internet. Esse questionário deve conter os atributos mais importantes a serem avaliados, e questões abertas para permitir que o respondedor, por exemplo, apresente sugestões. Além do grau de satisfação para cada atributo, deve ser perguntado qual a sua importância relativa. Isso permitirá que a Prefeitura defina prioridades para análise e definição de providências para melhorar a satisfação do Cliente-Cidadão de forma mais eficaz. Dessa forma, aspectos com avaliação negativa consideradas de alta importância devem merecer atenção em primeiro lugar.

Alguns Indicadores indiretos da satisfação e insatisfação do Cliente-Cidadão são:

- cartas de leitores dos jornais lidos no Município;
- manifestações de desagrado informais, como reclamações feitas verbalmente a autoridades e Servidores Municipais;
- manifestações desfavoráveis em redes sociais;
- cartas dirigidas aos órgãos da Prefeitura cobrando providências relativas a demandas não atendidas, prazos não cumpridos, serviços não disponíveis etc.



### 8.8 Melhoria contínua

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

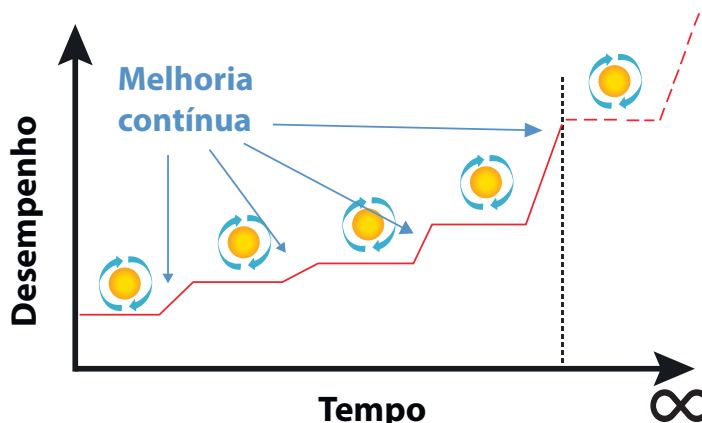
A melhoria de práticas, processos, programas e projetos da Prefeitura pode ocorrer de duas formas básicas:

- a gradual, em que a experiência adquirida, as sugestões, as reclamações e as críticas dos próprios Servidores, dos Clientes-Cidadãos e de outras partes interessadas são usadas para aprimorar continuamente suas atividades; relatórios de auditoria e de não conformidades podem também originar correções, assim como a avaliação da satisfação do Cliente-Cidadão; além disso, notícias publicadas nos meios de comunicação podem gerar necessidades de melhorias;
- a de ruptura, quando uma inovação, como, por exemplo, a informatização ou automação, altera fundamentalmente a forma de executar uma atividade.

A melhoria contínua deve ser objeto de constantes incentivos, como reconhecimento e premiação, de forma que ela se torne uma atitude do dia a dia de todos.

Essas melhorias podem decorrer:

- de reclamações e insatisfações dos Clientes-Cidadãos e de outras partes interessadas, inclusive de setores de clientes internos que necessitam que o setor fornecedor interno melhore seus serviços;
- do empenho em aprimorar mesmo os serviços que já são considerados adequados, reduzindo custo, prazos e utilização de recursos;
- de comparações com os serviços e processos de outras Prefeituras, ou mesmo de outras organizações públicas ou privadas (*benchmarking*).



## Parte 9 - COMUNICAÇÃO

### Comunicação interna

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



A comunicação interna entre os diversos setores da Prefeitura em todos os níveis é da mais alta importância para que se obtenha um perfeito entrosamento, que permita um funcionamento harmônico da máquina municipal. Meios de comunicação impressos como informativos, quadro de avisos, Internet e Intranet, reuniões, eventos, grupos de trabalho intersetoriais etc. são formas de assegurar que os Servidores estejam a par das iniciativas em andamento e planejadas. A participação de todos os envolvidos, interessados e afetados por decisões deve ser incentivada.

### Comunicação com o cliente

A Prefeitura deve determinar e implementar providências eficazes para se comunicar com os Clientes-Cidadãos em relação a:

- informações sobre o serviço,
- tratamento de consultas, contratos ou pedidos, incluindo emendas; e
- realimentação do Cliente-Cidadão, incluindo suas reclamações.

A comunicação externa precisa de um lado informar ao Cliente-Cidadão de todas as ações do governo municipal com absoluta transparência, e do outro procurar ouvi-lo quanto aos seus anseios. A aplicação das práticas da gestão mais participativa possível deve ser um objetivo da Prefeitura. Uma página na Internet com informações completas e continuamente atualizadas é indispensável, assim como a presença da Prefeitura nas redes sociais. Além disso, meios impressos, o uso da imprensa escrita, falada e televisivada, reuniões com associações de bairros e distritos são alguns outros exemplos de formas de alcançar o Cliente-Cidadão. Ouvir o cliente, medindo sua satisfação, recebendo reclamações, críticas e sugestões e respondendo-as, é mais uma prática importante de interação.

Essa comunicação externa também deve cuidar do relacionamento com os Municípios da região, órgãos dos Executivos estadual e federal, e com o Judiciário e a Câmara de Vereadores, além de lideranças locais, empresariado, Igreja, ONG etc.

## Parte 10 – REPRESENTANTE DA ADMINISTRAÇÃO

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

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

Um Servidor de alto nível deve ser designado para acompanhar a implantação e o funcionamento do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Ele deve ter uma posição no organograma da Prefeitura adequada para influenciar positivamente o cumprimento dos requisitos da norma, bem como informar à alta direção qualquer desvio ou dificuldade que possa estar sendo encontrada.

O perfil ideal deve incluir uma boa comunicação e capacidade de interagir com as pessoas e de integrar esforços. Um profundo conhecimento da norma é, naturalmente, indispensável.

O relato do desempenho do SGQ deve utilizar Indicadores quantitativos, que evidenciem o progresso na sua implementação, como, por exemplo, o cumprimento de metas (inclusive prazos, custos, satisfação dos Clientes-Cidadãos, número de reclamações, estatísticas de erros na emissão de guias e outros documentos etc.).



O Representante deve difundir a norma das mais variadas formas, como, por exemplo:

- cursos;
- palestras;
- reuniões informais;
- mensagens na tela de abertura dos computadores da Prefeitura;
- Intranet;
- correio eletrônico ;
- mensagens em quadros de avisos;
- cartazes e faixas;
- notas no informativo para os Servidores, inclusive mensagens do Prefeito, Secretários etc.;
- vídeos;
- notícias.

## Parte 11 – CONTROLE DE AQUISIÇÕES

“Convém que o edital para contratação de um fornecedor da Prefeitura seja aberto, acessível, amplamente divulgado e contenha as informações necessárias para o fornecimento adequado.”

As Prefeituras necessitam adquirir produtos e serviços de fornecedores devidamente qualificados, o que envolve:

- descrição e especificação do produto ou serviço a ser adquirido (em particular quando se trata de item não padronizado, isto é, fornecido sob encomenda);
- preparação de processo licitatório transparente (dependendo do valor, esse processo pode tomar diversas formas: carta-convite, concorrência pública etc.); o pregão eletrônico está sendo cada vez mais difundido;
- seleção e qualificação de fornecedores; o edital deve ser muito bem elaborado, de forma que apenas empresas aptas para o fornecimento possam se apresentar;
- utilização da modalidade técnica e preço sempre que necessário, particularmente no caso de produtos que afetam a saúde, a segurança e o meio ambiente;
- inclusão de cláusulas contratuais quanto à proibição do trabalho infantil e escravo, salários mínimos e benefícios dos empregados das empresas contratadas etc.;
- prática na maior extensão possível de compras sustentáveis, isto é, considerando os aspectos econômicos, ambientais e sociais, como, por exemplo, o uso de fornecedores locais;
- procedimento para recebimento de produtos e avaliação de serviços, inclusive inspeções e auditorias;
- procedimento para comunicação com os fornecedores, inclusive sobre não conformidades, devoluções, descontos etc.

A formação de consórcios regionais de Prefeituras propicia a otimização do processo de compras e a redução dos custos de aquisição.



## Parte 12 – RECURSOS HUMANOS

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

O processo de gestão de pessoas ou recursos humanos envolve múltiplas atividades: descrição do cargo ou função;

- recrutamento, inclusive busca de candidatos, análise de currículos, entrevistas e testes psicotécnicos, se necessário;
- admissão, inclusive atividades burocráticas, estágio de adaptação e introdução ao setor de trabalho;
- capacitação formal e informal;
- avaliação do desempenho;
- promoções e alterações de função;
- desligamento (por motivo disciplinar ou de qualificação, e a pedido – nesse caso é conveniente realizar entrevista, para identificar suas causas.

A conscientização dos Servidores deve incluir sua motivação, deixando claro qual a importância de seu trabalho, e como ele se encaixa no conjunto de atividades e serviços da Prefeitura.

A avaliação do desempenho pode ser executada de diversas formas, além da executada pela chefia imediata. Na denominada 180 graus, cada Servidor é também avaliado pelos seus pares e os avalia, enquanto que, na 360 graus, a avaliação das chefias pelos subordinados está incluída.

A utilização da meritocracia, isto é, de critério para promoções, reconhecimento e premiação que atribuam prioridade à qualidade do desempenho, é de grande importância para a boa gestão de RH.

O aumento do grau de capacitação dos Servidores deve abranger desde a alfabetização (se for o caso, especialmente para os contratados), a conclusão do 1º e do 2º grau, a frequência a cursos técnicos e de nível superior, cursos de especialização e aperfeiçoamento, até a pós-graduação.





## Parte 13 – CONCLUSÃO

Este Guia foi planejado para ser um instrumento útil para aprimorar a administração dos pequenos Municípios brasileiros.

A publicação é mais uma iniciativa do Sebrae, em convênio com a ABNT, para levar às Prefeituras uma ferramenta eficaz para que os Prefeitos introduzam continuamente melhoria na prestação de serviços e na qualidade de vida dos Clientes-Cidadãos.

Quaisquer críticas e sugestões serão bem-vindas e devidamente consideradas.



## Parte 14 – GLOSSÁRIO

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
<i>Back-up</i>	Sistema ou equipamento de reserva para o caso de o principal ficar indisponível, ou cópia de arquivo eletrônico para uso no caso de perda do arquivo original
<i>Benchmarking</i>	Comparação com referenciais de excelência (podem ser comparados serviços, processos, práticas de gestão etc. com outras Prefeituras, por exemplo)
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GT	Grupo de trabalho
IBAM	Instituto Brasileiro de Administração Municipal
ISO	International Organization for Standardization (Organização Internacional para a Normalização)
Gespública	Programa do Governo Federal para a melhoria da gestão pública
MEC	Ministério da Educação
MEG	Modelo de Excelência da Gestão, desenvolvido pela FNQ
MMA	Ministério do Meio Ambiente
MS	Ministério da Saúde
NBR	Norma Brasileira
ONG	Organização não governamental
RH	Recursos humanos
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SENAT	Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte



## Parte 15 – BIBLIOGRAFIA

Para informações adicionais sobre administração municipal e práticas de gestão, as seguintes referências podem ser consultadas adicionalmente:

MARCOS FLÁVIO R. GONÇALVES (Org.). Gestão municipal: Manual do prefeito. 14.ed. 2013. Instituto Brasileiro de Administração Municipal – IBAM. Disponível em: <[http://www.ibam.org.br/media/arquivos/estudos/manual\\_prefeito\\_1.pdf](http://www.ibam.org.br/media/arquivos/estudos/manual_prefeito_1.pdf)>. Acesso em: 14 jul. 2014.

GUIA DOS GESTORES MUNICIPAIS (Brasil). Grupo de Trabalho Institucional de Apoio à Transição Municipal, IBAM Projeto Brasil Municípios – Brasília, 2012. Disponível em <[http://www.cfa.org.br/servicos/publicacoes/guia-da-boa-gestao-do-prefeito/guia\\_prefeitos.pdf](http://www.cfa.org.br/servicos/publicacoes/guia-da-boa-gestao-do-prefeito/guia_prefeitos.pdf)>. Acesso em: 14 jul. 2014

### INTERNET

Prefeito Empreendedor

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/Pr%C3%AAmio-Sebrae-Prefeito-Empreendedor>

Página da Gestpública

[www.gestaopublica.gov.br](http://www.gestaopublica.gov.br)

Modelo de Excelência da Gestão – Fundação Nacional da Qualidade

[www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)



## Parte 16 - NORMAS TÉCNICAS

ABNT NBR ISO 9000 – Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário

ABNT NBR ISO 9004 – Gestão para o sucesso sustentado de uma organização – Uma abordagem da gestão da qualidade

ABNT NBR ISO 10001 – Gestão da qualidade – Satisfação do cliente – Diretrizes para códigos de conduta para organizações – propõe práticas de relacionamento com o cliente, buscando sua satisfação

ABNT NBR ISO 10002 – Gestão da qualidade – Satisfação do cliente – Diretrizes para o tratamento de reclamações nas organizações – quando o cliente reclama, é necessário adotar providências para evitar a repetição da falha e aprimorar o produto ou serviço; o cliente deve ser informado da solução adotada

ABNT NBR ISO 10004 – Gestão da qualidade – Satisfação do cliente – Diretrizes para monitoramento e medição – contém diretrizes para verificar até que ponto o cliente está satisfeito com o produto, o serviço ou a organização

ABNT NBR ISO/TR 10013 – Diretrizes para a documentação de sistema de gestão da qualidade – define uma estrutura hierárquica para a documentação do SGQ

ABNT NBR ISO 10015 – Gestão da qualidade – Diretrizes para treinamento

ABNT NBR ISO 10018 – Gestão da qualidade – Diretrizes para envolvimento das pessoas e suas competências

ABNT NBR ISO 19011 – Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão





ASSOCIAÇÃO  
BRASILEIRA  
DE NORMAS  
TÉCNICAS

