

**ANGÉLICA DE CÁSSIA GONÇALVES**

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS  
DOCUMENTADOS DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NO  
CENTRO DE FORMAÇÃO EM SEGURANÇA URBANA, COM BASE NA  
ISO/TR 10013.**

**São Paulo  
2011**

**ANGÉLICA DE CÁSSIA GONÇALVES**

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS  
DOCUMENTADOS DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NO  
CENTRO DE FORMAÇÃO EM SEGURANÇA URBANA, COM BASE NA  
ISO/TR 10013.**

Monografia apresentada ao Programa de Educação  
Continuada da Escola Politécnica da USP para a  
obtenção do título de especialista.

São Paulo  
2011

**ANGÉLICA DE CÁSSIA GONÇALVES**

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS  
DOCUMENTADOS DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NO  
CENTRO DE FORMAÇÃO EM SEGURANÇA URBANA, COM BASE NA  
ISO/TR 10013.**

Monografia apresentada ao Programa de Educação  
Continuada da Escola Politécnica da USP para a  
obtenção do título de especialista.

Área de Concentração: Gestão e Engenharia da  
Qualidade.

Orientador: Profº Dr. Adherbal Caminada Netto.

São Paulo

2011

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho aos meus pais.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado saúde e força de vontade para vivenciar esta experiência.

Ao orientador Adherbal Caminada Netto, pela paciência, estímulo e confiança depositada durante o desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus tios e primos, em especial Rosa Travençolo e Fernando Travençolo, por terem tornado possível a realização deste trabalho.

Agradeço em especial a minha mãe Edite Petreti e meu namorado Gabriel Bizarria Cintra, pela paciência, incentivo e companheirismo.

*O conhecimento torna a alma jovem e diminui a amargura da velhice. Colhe, pois, a sabedoria. Armazena suavidade para o amanhã.*

*(Leonardo da Vinci)*

## **RESUMO**

Os programas de qualidade na área pública vêm procurando enraizar os princípios da qualidade, mas o esforço empreendido não logrou o mesmo êxito conseguido nos vários segmentos da sociedade.

Um dos motivos é a rigidez dos processos que faz com que o Estado volte-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir a sociedade, pois, muito embora a Administração Pública burocrática estabeleça uma série de controles para impedir os abusos, ele apresenta um grave problema, qual seja a incapacidade de enxergar os cidadãos como clientes, tendo em vista que seu foco principal é o cumprimento integral do processo, independentemente do seu resultado final.

Este trabalho tem como proposta o desenvolvimento da documentação necessária para assegurar um efetivo Sistema de Gestão da Qualidade no Centro de Formação em Segurança Urbana – CFSU, com base nos requisitos da ISO 9001:2008, a fim de propiciar uma melhoria dos processos e apoio ao gerenciamento da unidade. A proposta do desenvolvimento dos procedimentos documentados está fundamentada nas diretrizes da Norma NBR 10013:2002.

Espera-se que este trabalho possa contribuir para a melhoria dos processos do Centro de Formação em Segurança Urbana.

**Palavras-chave:** ISO 9000, gestão da qualidade, organização pública

## **ABSTRACT**

Quality programs in the public area have been trying to root the principles of quality, but the effort did not get the same success achieved in various segments of society.

One of the reasons is the rigidity of the process that cause the State turn in to himself, losing notion of his basic mission, which is server to society, although public administration establish a series of controls to prevent abuses, it presents a serious problem, namely the inability to see citizens as customers, in order that its main focus is the full implementation of the process regardless of its outcome.

The main proposal of this research is the development of the necessary documentation to ensure an effective Quality Management System at the Center for Urban Safety Training - CFSU, based on the requirements of ISO 9001:2008 in order to provide an improved process and support the management unit. The procedures development is based on the guidelines of NBR 10013:2002.

It is hoped that this work will contribute to improving the processes of the Center for Urban Safety Training.

**Key words:** ISO 9000, Quality Management, Public Organization.

## **LISTA DE FIGURAS**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Fases da Evolução da Qualidade.....  | 18 |
| Figura 2. – Modelo de Excelência em Gestão Pública.....  | 29 |
| Figura 3: Hierarquia Típica da Documentação do Sistema de Gestão da Qualidade e Conteúdo dos Documentos..... | 36 |

## **LISTA DE QUADROS**

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 – Definições Clássicas de Qualidade.....                             | 19 |
| Quadro 2: Os três Processos Universais do Gerenciamento para a Qualidade..... | 21 |
| Quadro 3: Modelos para Implementação da Gestão da Qualidade.....              | 23 |
| Quadro 4: Versões da Norma série 9000.....                                    | 33 |
| Quadro 5: Requisitos da NBR ISO 9001:2008 .....                               | 33 |
| Quadro 6: Documentação do Sistema de Gestão da Qualidade.....                 | 37 |
| Quadro 7: Processo de Preparação e Controle da Documentação do SGQ.....       | 40 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**ABNT** - Associação Brasileira de Normas Técnicas.

**CFSU** – Centro de Formação em Segurança Urbana.

**GESPUBLICA** – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.

**MEC** – Ministério de Educação e Cultura.

**MEGP** – Modelo de Excelência em Gestão Pública.

**OTAN** – Organização do Tratado do Atlântico Norte.

**SENASA/P/MJ** – Secretaria Nacional de Segurança Pública do Ministério da Justiça.

**SGQ** – Sistema de Gestão da Qualidade.

**SMSU** – Secretaria Municipal de Segurança Urbana.

## **SUMÁRIO**

|  |    |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO.....   | 13 |
| 1.1 Contextualização e Justificativa .....                   | 13 |
| 1.2 Estrutura do Centro de Formação em Segurança Urbana..... | 14 |
| 1.3 Objetivo.....  | 16 |
| 2. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE.....                       | 17 |
| 2.1 Contexto Histórico.....                                  | 17 |
| 2.2 Qualidade.....   | 18 |
| 2.3 Gestão da Qualidade .....                                | 20 |
| 2.4 Programa de Gestão da Qualidade no Serviço Público ..... | 25 |
| 2.5 Origens e Evolução da Norma ISO 9000 .....               | 31 |
| 2.6 Apresentação da ISO/TR 10013 .....                       | 35 |
| 3. MÉTODO .....  | 40 |
| 4. RESULTADOS ESPERADOS .....                                | 46 |
| 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIA .....                            | 47 |

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Contextualização e Justificativa

O Centro de Formação em Segurança Urbana – CFSU, foi criado no dia 15 de setembro de 1986, inicialmente com o nome de Departamento de Ensino, para formar, capacitar e aperfeiçoar os servidores da Guarda Civil Metropolitana, bem como os servidores municipais que atuam em instituições e programas relacionados à Secretaria Municipal de Segurança Urbana – SMSU. É o órgão responsável pela gestão de ensino da SMSU.

Em 2009, o CFSU passou por uma reformulação na sua grade curricular para se adaptar as novas normativas da Secretaria Nacional de Segurança Pública do Ministério da Justiça - SENASP/MJ, dando ênfase a prevenção comunitária e a promoção dos Direitos Humanos.

Diante deste cenário, foi definida a elaboração de uma proposta de implantação dos procedimentos documentados do sistema de gestão da qualidade com base na ABNT ISO/TR 10013:2002, no Centro de Formação de Segurança Urbana - CFSU.

Segundo a ABNT NBR ISO 9000:2000, gestão da qualidade é um conjunto de “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito à qualidade”. Em relação ao conceito da palavra qualidade, existem várias definições e isso se dá conforme a evolução da exigência dos clientes. Já a ABNT NBR ISO 9000:2000, define qualidade como “grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz os requisitos”. Desse modo, a gestão da qualidade, é uma forma de conduzir os negócios da organização determinada pela alta direção, a partir da identificação dos padrões de qualidade do produto ou serviço, com a posterior elaboração de um planejamento, para o atingimento deste padrão, com

foco na melhoria contínua e com vista à satisfação do cliente e à maior eficácia da organização.

Diante deste conceito e da necessidade da reformulação do CFSU, o conteúdo deste trabalho tem como foco os princípios de gestão da qualidade que podem ser utilizados pela alta direção para conduzir a organização à melhoria do seu desempenho.

## **1.2 Estrutura do Centro de Formação em Segurança Urbana**

O Centro de Formação em Segurança Urbana – CFSU, foi reestruturado pelo decreto nº 50.945, de 26 de outubro de 2009, estabelecendo seus objetivos e atribuições que são: formar, capacitar e promover o aprimoramento dos integrantes do Quadro da Guarda Civil Metropolitana e dos servidores municipais que atuam em instituições e programas relacionados à segurança urbana.

A estrutura do Centro de Formação em Segurança Urbana é dividida em duas diretorias: Diretoria de Formação Profissional e Diretoria de Gestão Interna.

A Diretoria de Formação Profissional é formada pelas seguintes divisões:

- **Divisão de Planejamento:** responsável pelo recebimento dos currículos pedagógicos por correio eletrônico, análise e controle dos mesmos, validação de cursos da grade curricular para a formação dos Guardas Civis Metropolitanos. Após o recebimento, é feito um arquivo geral, onde os currículos passam por uma avaliação e são mantidos no arquivo único.
- **Divisão de Coordenação Pedagógica:** responsável pela elaboração da grade escolar e coordenação do corpo docente. O processo se dá em sintonia com o SENASP/MJ, através de livros de registro. A

coordenação do corpo docente é realizada por meio de reuniões com lista de presença e registradas em atas.

- **Divisão de Avaliação de Aprendizagem:** tem por finalidade a coordenação da avaliação do aprendizado e controle de frequência dos alunos. O processo dessa divisão é a catalogação da avaliação de cada aluno no sistema por meio do qual automaticamente a média mensal juntamente com a frequência é emitida.
- **Divisão de Alunos:** responsável pela parte administrativa dos alunos. O processo desta divisão se dá na alimentação do sistema de cadastro do aluno e controle de frequência para recebimento da sua bolsa auxílio.

A Diretoria de Gestão Interna é responsável pela logística em relação aos setores:

- **Setor de Segurança:** responsável pelo controle e escala das sentinelas.
- **Setor de Tráfego:** responsável pelo zelo das viaturas de treinamento.
- **Setor de Armaria:** responsável pela segurança das armas, tonfas (conhecidos como casquetes), revólveres, munição, algemas e coletes bélicos utilizados em treinamentos
- **Setor de Almoxarifado:** responsável pelos uniformes e insumos em geral.
- **Setor de Patrimônio:** responsável pelo zelo e controle de todos os equipamentos e móveis em geral do CFSU.
- **Setor Informática:** responsável pela manutenção da infraestrutura de Tecnologia da Informação.
- **Academia de Ginástica:** responsável pelo zelo dos equipamentos e escala de horários.
- **Setor de Manutenção:** responsável pela manutenção de toda a infraestrutura de equipamentos e das instalações do CFSU.

O processo se dá através de controle individuais, sendo eletrônico e manual, realizando-se o devido controle de cada saída e entrada de todos os equipamentos e materiais.

### **1.3 Objetivo**

Este trabalho tem como proposta a implementação dos procedimentos documentados no Centro de Formação em Segurança Urbana – CFSU, com base nos requisitos da ISO 9001:2008, a fim de propiciar uma melhoria dos processos e apoio ao gerenciamento da unidade.

Espera-se, com este trabalho, contribuir para a melhoria dos processos desta instituição e para o desenvolvimento das atividades com base na nova metodologia proposta, amparada nas diretrizes da especificação técnica ISO/TR 10013.

## 2. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

### 2.1 Contexto Histórico

A preocupação com a qualidade pode ser observada há muito tempo dentro da história da humanidade. Para entender seu conceito e sua evolução, é importante observar o ambiente produtivo vigente à época.

Quando da Revolução Industrial, os artesões dominavam todo o processo, o foco era a qualidade do produto, por meio da inspeção realizada pelo próprio artesão.

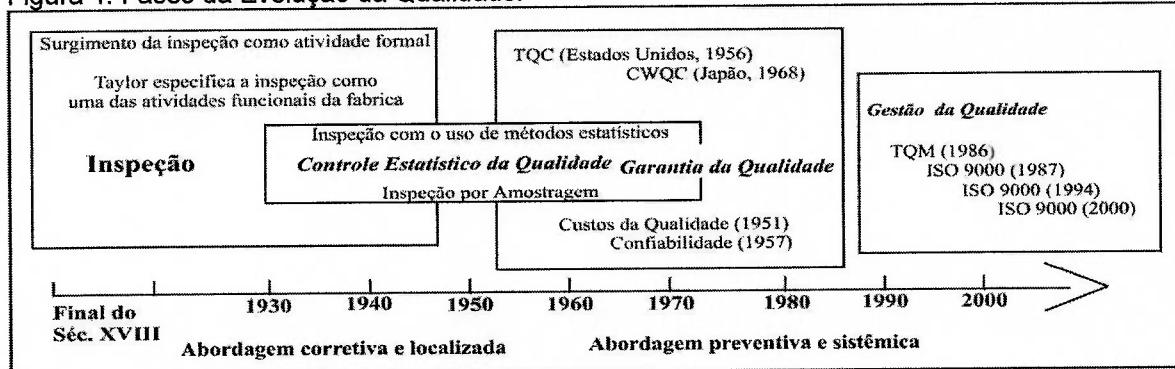
No início do século XX, com o surgimento da Administração Científica, tem-se a preocupação com a qualidade e a sua inserção nas normas e objetivos organizacionais. Nessa época ocorreu a divisão do trabalho por etapas, passando o trabalhador a ter domínio de apenas uma parte do trabalho, não sendo responsável pela criação do produto e planejamento para o seu desenvolvimento, surgindo nessa época a figura do inspetor de qualidade dos produtos.

Para (FEIGENBAUM, 1994) e (DEMING, 1990), qualidade seria atender ou exceder as necessidades dos clientes. Já segundo (ISHIKAWA, 1994), qualidade seria responsabilidade de todos os trabalhadores e de todos os setores.

Conforme os conceitos apresentados, acima, as principais características atuais do conceito de gestão da qualidade, quais sejam, o foco nas necessidades dos clientes e o envolvimento de toda a organização, ainda não eram exploradas neste período.

Ainda dentro desta linha de estudiosos da história da qualidade, podemos citar (GARVIN, 1992), que dividiu o processo de evolução da qualidade em quatro fases: a inspeção; o controle estatístico da qualidade; garantia da qualidade e finalmente a gestão estratégica da qualidade.

Figura 1. Fases da Evolução da Qualidade.



Fonte: Adaptado de (CARVALHO; PALADINI, 2005.)

A gestão estratégica da qualidade é um processo de responsabilidade da alta administração. Entretanto, deve ser compartilhado com outros níveis de gerência, quando houver, buscando o envolvimento e comprometimento de todos para planejar, gerenciar, executar, acompanhar e corrigir os rumos quando necessário.

## 2.2 Qualidade

O termo qualidade vem do latim *qualitate*, e é utilizado em situações bem distintas. Nas duas últimas décadas, o termo Qualidade é cada vez mais frequente (GARVIN, 1992).

O subjetivismo e o uso genérico com que a palavra qualidade é empregada tornam difícil sua definição. Até mesmo os autores clássicos como Crosby, Deming, Feigenbaum e Juran apresentam este conceito de forma sutilmente diferente (CORRÊA, 2008), conforme evidenciado no quadro 1.

Quadro 1 – Definições Clássicas de Qualidade.

| AUTOR      | DEFINIÇÃO   |
|------------|---|
| Crosby     | Conformidade com as exigências.   |
| Deming     | A qualidade dever ter como objetivo as necessidades do usuário, presentes e futuras.  |
| Feigenbaum | O total das características de um produto e de um serviço referente a <i>marketing</i> , engenharia, manufatura e manutenção, pelas quais o produto ou serviço, quando em uso, atenderá às expectativas do cliente. |
| Juran      | Adequação à finalidade ou uso.  |

Fonte: Adaptado de (OAKLAND, 1994).

Atualmente, muito se fala em Qualidade de um Produto, Qualidade de um Serviço, Qualidade de Ensino, Qualidade de Vida, etc. Com o aparecimento em todos os domínios de produtos cada vez com mais qualidade, as pessoas adquiriram uma nova cultura e tornaram-se mais exigentes e sensíveis para pormenores anteriormente negligenciados.

Ferreira (1986) define qualidade como “uma propriedade, atributo ou condição das pessoas, capaz de distingui-las das outras e de lhes determinar a natureza; numa escala de valores, a qualidade é uma propriedade, atributo ou condição que permite avaliar e, consequentemente, aprovar, aceitar ou recusar qualquer coisa”.

Segundo Garvin (1992) pode-se classificar a qualidade em cinco abordagens considerando os pontos de vista de filósofos, profissionais de marketing, economistas e engenheiros. São elas:

- a) Abordagem transcendental – qualidade é uma característica de excelência que é inata ao produto. Aqui a qualidade está relacionada com a marca ou com a especificação do produto ao invés de relacionar-se com seu funcionamento;
- b) Abordagem baseada no produto – qualidade é como um conjunto mensurável de atributos de um produto, que são mais fácil de serem identificados no caso de bens tangíveis;
- c) Abordagem baseada em manufatura – qualidade é definida como conformidade com as especificações de projeto;

d) Abordagem baseada em valor – qualidade é a percepção de valor em relação ao preço do produto, em que o valor, para o cliente, deverá ser maior que o preço;

e) Abordagem baseada no usuário – o foco é satisfazer as necessidades do cliente, então se procuram conciliar as especificações do produto com as especificações do cliente.

Qualquer empresa precisa de uma clientela, assim a qualidade está norteada para o cliente já que é para ele e para a satisfação das suas necessidades, que a empresa trabalha.

Por fim, podemos entender que não existe um conceito pré-estabelecido de qualidade, ele é mutável e vai se desenvolvendo conforme o contexto histórico do momento. Anteriormente, a qualidade era medida por meio da inspeção do produto, após, a qualidade era representada pela entrega do produto no prazo, hoje vemos que qualidade é avaliada segundo o atendimento dos anseios do cliente.

O conceito a ser adotado neste estudo será o apresentado na NBR ISO 9000 que define qualidade como o “grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos”.

## 2.3 Gestão da Qualidade

Toda gestão é uma “atitude” de administração voltada ao estudo do risco, qualquer que seja o procedimento estudado. (WADA, 2007)

Ainda de acordo com esse mesmo autor, com relação à “qualidade”, nesse caso a análise do risco está baseada no procedimento ou no resultado do procedimento esperado. Quando nos referimos à gestão da qualidade, temos que determinar, ainda, qualidade com relação “a quê?” qualidade de atendimento, qualidade de produto, qualidade de procedimento? Neste estudo, trata-se de qualidade relativa ao processo.

A definição da qualidade atrelada à satisfação dos clientes, conforme proposto no último estágio por Garvin (1992) denominado de estágio da gestão da qualidade total, conceitua qualidade a partir do ponto de vista do cliente, sua satisfação e suas necessidades.

Nesse sentido Juran (1993) propôs a trilogia da qualidade composta por: planejamento, controle e melhoria. Esses processos estão relacionados no quadro 2.

Quadro 2: Os três Processos Universais do Gerenciamento para a Qualidade

| PROCESSOS GERENCIAIS   | ETAPAS   |
|--|--|
| <b>Planejamento da qualidade:</b> responsável pelo desenvolvimento dos produtos e dos processos necessários para atendimento dos anseios dos clientes. | 1. Determinar quem são os clientes;<br>2. Determinar quais são as necessidades dos clientes;<br>3. Desenvolver características de produtos que respondam às necessidades dos clientes;<br>4. Desenvolver processos que sejam capazes de produzir essas características de produto;<br>5. Transferir os planos resultantes às forças operacionais.  |
| <b>Controle de Qualidade:</b> responsável pela análise e verificação do procedimento estabelecido.   | 1. Avaliar o desempenho da qualidade real;<br>2. Comparar o desempenho real com as metas da qualidade;<br>3. Atuar nas diferenças.   |
| <b>Melhoramento da Qualidade:</b> responsável pela elevação do desempenho da qualidade a níveis inéditos.  | 1. Estabelecer a infraestrutura necessária para assegurar um melhoramento da qualidade anual;<br>2. Identificar as necessidades específicas para melhoramento – os projetos de melhoramento;<br>3. Para cada projeto, estabelecer uma equipe que tenha claramente a responsabilidade de fazer com que o projeto seja bem sucedido;<br>4. Fornecer os recursos, motivação e treinamento necessários às equipes para diagnosticar causas, estimular o conhecimento de uma solução e estabelecer controles para manter os ganhos. |

Fonte: Adaptado de (JURAN, 1993)

Cada modelo para implementação da Gestão da Qualidade possui características próprias que podem se basear nos critérios estabelecidos por:

- **Modelos de Excelência:** Os Prêmios da Qualidade constituem uma forma de ganhar reconhecimento público através de submissão voluntária a uma avaliação externa, realizada, tendo como referência, os critérios de excelência estabelecidos. No entanto, muitas organizações têm utilizado os critérios como orientadores para a busca do bom desempenho da gestão e como um instrumento auxiliar para o diagnóstico da organização.
- **Modelos de Gerenciamento da Qualidade Total:** Os modelos de Gerenciamento da Qualidade Total de primeira geração receberam muitas críticas por volta da metade dos anos 80 pela dificuldade de se evidenciar os resultados alcançados com sua aplicação. Preocupadas com o fato as empresas ocidentais começaram a desenvolver formas, modos de fazer com que fosse possível relacionar qualidade e resultados alcançados pelas organizações. Desta forma, todos os modelos contingenciais tratam do foco na satisfação dos conceitos de gerenciamento da qualidade e Sistema da Qualidade à organização como um todo e da extensão da aplicação de aperfeiçoamento contínuo e de sua importância estratégica.
- **Modelos de Gestão Empresarial:** A filosofia do *Balanced Scorecard* parte da premissa de que as organizações necessitam de ferramentas para comunicar tanto suas estratégias como os processos e sistemas que as irão auxiliar na implementação dessas estratégias. Indicam, ainda, que os desdobramentos que são realizados mostram como uma organização irá converter suas iniciativas e recursos, incluindo ativos intangíveis, como por exemplo, cultura e os conhecimentos de seus colaboradores, em resultados tangíveis.
- **Modelos Baseados em Padrões:** Quando usado como um sistema de gerenciamento da qualidade, esta abordagem enfatiza a importância de entender e alcançar as necessidades. Requisitos; a necessidade de considerar processos em termos de valor agregado; obter resultados

de eficácia; desempenho de processos e melhoria contínua dos processos, baseada em medições objetivas.

O quadro 3 apresenta os principais modelos conhecidos no Brasil, de forma panorâmica, visando a ilustrar suas aplicações e principais objetivos:

Quadro 3: Modelos para Implementação da Gestão da Qualidade

| CATEGORIA                                   | MODELO   | OBJETIVO   |
|---|--|--|
| Modelos de Excelência                       | Prêmio Deming  | Instituído em 1951 no Japão, sua intenção é a de reconhecer os sucessos alcançados com a implementação do Controle de Qualidade Total, com base no controle estatístico de processo.   |
|   | Prêmio Malcolm Baldrige                                      | Instituído em 1987 nos EUA, seu objetivo é identificar as Organizações que possuam eficácia nos processos e em seus resultados. Seus critérios fornecem uma visão sistêmica para o gerenciamento das organizações para que alcancem desempenho excelente.    |
|   | Prêmio da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FNQ) | Instituído em 1991 no Brasil, é baseado nos fundamentos do Prêmio Malcolm Baldrige.  |
|   | Prêmio da Associação Européia para a Qualidade               | Instituído em 1991 na comunidade europeia, destaca os processos internos e os resultados do negócio.   |
| Modelos de Gerenciamento da Qualidade Total | Modelo japonês da Qualidade Total                            | O modelo japonês para a instalação da Qualidade Total é uma autêntica mistura de princípios filosóficos, mecanismos gerenciais e técnico-operacionais. Um exemplo dos processos de implementação é o gerenciamento do cotidiano por políticas ou diretrizes. |
|   | Modelos ocidentais de gerenciamento da Qualidade Total       | São identificadas duas gerações de abordagens para a qualidade: a primeira, data do período de 1976 –  |

|                              |                           |   |
|------------------------------|---------------------------|---|
|                              |                           | 1986 e está ligada aos programas de melhoria, ao uso de técnicas de confiabilidade (FMEA, FTA, etc), com forte ênfase na garantia da qualidade. A segunda geração, nomeada de modelos contingenciais, começou a ser adotada a partir de 1985 e possui como características básicas a liderança da direção, o fato de serem modelos projetados pela própria organização e a integração com o sistema gerencial, dentre outras.   |
| Modelo de Gestão Empresarial | <i>Balanced Scorecard</i> | Introduzido por Kaplan e Norton em 1992, o <i>Balanced Scorecard</i> tem como principal objetivo o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa. Esse objetivo é alcançado pelas seguintes ações: Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; Comunicar e associar objetivos e medidas; Panejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e Melhorar o <i>feedback</i> e o aprendizado estratégico. Essas três ações permite monitorar continuamente a organização, girando à volta de quatro perspectivas: Perspectiva Financeira; Perspectiva de Clientes; Perspectiva de processos internos; Perspectiva de aprendizagem e crescimento |
| Modelos baseados em padrões  | NBR ISO 9001              | Promove a adoção de uma abordagem por processos para o desenvolvimento, implementação e eficácia do Sistema de Gerenciamento da Qualidade, visando aumentar a satisfação dos clientes, ao alcançar seus desejos e necessidades.   |

Fonte: Segundo BOUER apud VALLS (2005)

O quadro 3 define os objetivos de cada modelo para implementação de gestão da qualidade, proporcionando a escolha que mais se adéqua as necessidades da organização. Devido as peculiaridades existentes na Administração Pública, foram desenvolvidos modelos específicos, tendo como base os modelos pré-existentes.

## **2.4 Programa de Gestão da Qualidade no Serviço Público**

A crise do Estado e o debate sobre a necessidade de sua reconstrução teve início nos anos 80 nos países industrializados. No Brasil, essa discussão ganhou corpo na década de 90. No seu bojo, dois aspectos: a necessidade de torná-lo mais eficiente, eficaz e efetivo nos aspectos administrativo e político e de efetuar revisão das suas funções, enfim do seu papel nas relações com a Sociedade e o Mercado.

Desde então, praticamente, todos os governos têm empreendido esforços no sentido de modernizar a administração pública (KETTL, 2005).

Muito embora os programas de qualidade na área pública procurassem enraizar os princípios da qualidade, o esforço empreendido não logrou o mesmo êxito conseguido nos vários segmentos da sociedade, por diversos motivos. Segundo o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995), o principal deles era a total desvinculação das diretrizes da reforma da estrutura organizacional e administrativa implantada pelos Governos da época, que não atrelavam tais mudanças aos princípios aludidos acima.

Além do motivo destacado no parágrafo anterior, outro ponto que merece destaque é a falta de uma cultura administrativa gerencial com foco no resultado final, haja em vista que a cultura em voga é burocrática focada somente no processo.

A Administração Pública Burocrática surge na segunda metade do século XIX, na época do Estado liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista.

Os princípios norteadores para sua implantação são: a profissionalização, um plano de carreira preestabelecido, hierarquia funcional, impessoalidade e o formalismo, em síntese, o poder racional-legal. (Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, 1995).

A rigidez dos processos faz com que o Estado volte-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir a sociedade, pois, muito embora a Administração Pública burocrática estabeleça uma série de controles para impedir os abusos, ele apresenta um grave problema, qual seja a incapacidade de enxergar os cidadãos como clientes, tendo em vista, que seu foco principal é o cumprimento integral do processo independente do seu resultado final.

A expansão econômica e social do Estado combinada com o desenvolvimento tecnológico e a globalização da economia mundial evidenciaram os problemas relativos a adoção do modelo interior. Desta feita, na metade do século XX, surge a Administração Pública Gerencial.

A Administração Pública Gerencial tem como premissas básicas a redução de custos, o aumento da qualidade dos serviços e, principalmente, o foco no cidadão enxergando-o como cliente e beneficiário dos seus serviços.

Conforme o Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, (1995).

A administração pública gerencial vê o cidadão como contribuinte de impostos e como cliente dos seus serviços. Os resultados da ação do Estado são considerados bons não porque os processos administrativos estão sob controle e são seguros, como quer a administração pública burocrática, mas porque as necessidades do cidadão-cliente estão sendo atendidas.

A dificuldade de gerenciar focando no resultado final, se dá em razão do escasso material disponível acerca dos princípios norteadores da gestão da qualidade na Administração Pública. Fazendo com que a Administração utilize

ferramentas próprias do setor privado sem se atentar para especificidades decorrentes da natureza da atividade pública. As principais diferenças apontadas pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (1997) são:

- As finalidades principais das atividades de caráter privado são o lucro e a sobrevivência em um ambiente de alta competitividade, enquanto os objetivos da atividade pública são imbuídas do ideal democrático de prestar serviços à sociedade, em prol do bem-estar comum;
- A preocupação em satisfazer o cliente no setor privado é baseada no interesse, enquanto no setor público essa preocupação tem que ser alicerçada no dever;
- O cliente atendido, no setor privado, remunera diretamente a organização, pagando pelo serviço recebido ou pelo produto adquirido; no setor público, o cliente atendido paga indiretamente, pela via do imposto, sem qualquer simetria entre a quantidade e a qualidade do serviço recebido e o valor do tributo que recolhe;
- As políticas voltadas para a Qualidade no setor privado referem-se a metas de competitividade no sentido da obtenção, manutenção e expansão de mercado; enquanto no setor público, a meta é a busca da excelência no atendimento a todos os cidadãos, ao menor custo possível;
- As diferentes contingências a que estão submetidos os dois setores, como, por exemplo, limites de autonomia, estabelecidos pela legislação e o perfil da clientela.

Diante das peculiaridades existentes, os entes administrativos estabeleceram programas voltados para o sistema de gestão da qualidade, com linguagem própria da administração pública.

O Município de São Paulo instituiu o Programa Gestão da Qualidade Total na Administração Pública Direta e Indireta, com a edição do Decreto Municipal nº 35.134 de 17 de maio de 1995.

No Estado de São Paulo, foi editado o Decreto Estadual nº 40.536 de 12 de dezembro de 1995, onde foi instituído o Programa Permanente da Qualidade e Produtividade no Serviço Público e das Providências Correlatas.

Na esfera Federal, foi editado o Decreto Federal nº 3.507 de 13 de junho de 2000, estabelecendo os padrões de qualidade do atendimento prestado aos cidadãos na esfera federal. Cumpre ressaltar que este decreto foi revogado pelo Decreto Federal nº 6.932 de 11 de agosto de 2009, definindo novas diretrizes de atendimento.

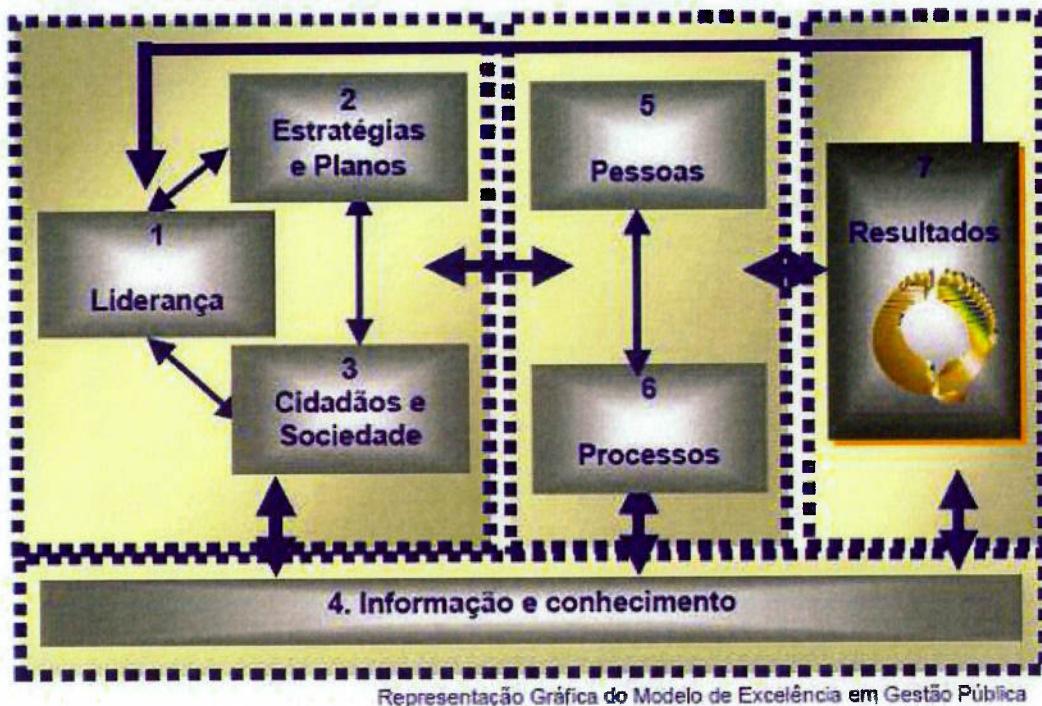
Em 2005, o Governo Federal instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, por meio do Decreto nº 5.378 de 24 de fevereiro de 2005.

Com a instituição do programa GESPÚBLICA, foram compilados em uma só norma os princípios da qualidade previstos no Decreto Federal nº 8.740 de 18 de julho de 1979, que tratava do Programa Nacional de Desburocratização, e do Decreto Federal nº 3.335 de 11 de janeiro de 2000, que tratava do Programa Qualidade no Serviço Público – PQSP.

Visto como uma política pública fundamentada em um modelo de gestão específico, o Programa tem como principais características o fato de ser essencialmente público, orientado ao cidadão e respeitando os princípios constitucionais da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência, de ser contemporâneo alinhado ao estado-da-arte da gestão, de estar voltado para a disposição de resultados para a sociedade com impactos na melhoria da qualidade de vida e na geração do bem comum e de ser federativo com aplicação a toda a administração pública, em todos os poderes e esferas do governo.

Desse contexto surgiu o Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP, um dos instrumentos do GESPÚBLICA, que foi concebido como um instrumento, baseado no que há de mais moderno em tecnologia de gestão, capaz de traduzir o caminho da excelência da gestão de uma organização estatal. A figura 2 apresenta o modelo de excelência em gestão pública ilustrando as ligações entre os critérios de excelência.

Figura 2. – Modelo de Excelência em Gestão Pública



Fonte: GESPÚBLICA (2010)

O MEGP, apresentado na figura 2, constitui-se de sete critérios, agrupados convenientemente em quatro blocos distintos, como a seguir expressado, tendo a missão de amparar a conquista dos três objetivos, quais sejam: facilitar e ampliar o acesso da população aos serviços públicos, estimular a participação dos cidadãos no monitoramento do setor público e promover a melhoria da qualidade do atendimento prestado pelo setor público (BRASIL, 2008).

O primeiro bloco de critérios direciona a organização, pois é quando a liderança estabelece o planejamento e o dissemina para toda a organização, demonstrando que o caminho leva ao encontro dos cidadãos. Este bloco está vinculado ao primeiro objetivo apresentado.

O segundo bloco de critérios trata da execução das ações, ou seja, trata de como a organização se organiza e prepara para, à luz do planejamento, alcançar as metas estabelecidas. Como a organização trabalha para entregar os serviços ao cidadão. Este bloco está vinculado ao primeiro objetivo, que trata de entregar a

população os serviços necessários, bem como ao segundo que trata da monitoração, pela população, dos serviços públicos. Assim, agindo de maneira proativa a organização permite que a população informe sobre os serviços recebidos, reforçando, por conseguinte, informações para o planejamento organizacional.

O terceiro bloco trata da monitoração, dos resultados alcançados de forma que a organização possa comparar com aqueles resultados pretendidos. Neste processo, a organização precisa encontrar formas de conhecer a percepção da população e conhecer o grau de satisfação e de insatisfação para, então, comparar com os resultados pretendidos. Muitos controles podem ser estabelecidos, mas nenhum terá validade se não for utilizado para comparar resultados. Este bloco está vinculado aos objetivos primeiro e segundo.

O quarto bloco de critérios trata de como a organização lida com a informação recebida e a utiliza para a alteração dos processos visando maior grau de satisfação da população. Essas informações podem promover a melhoria dos serviços prestados o que vai ao encontro do terceiro objetivo do programa.

Cada critério do modelo apresenta diversos requisitos, elaborados segundo uma concepção moderna de tecnologia de gestão voltada para a administração pública. Não sendo o objetivo deste trabalho o de explorar o modelo, apresenta-se, a seguir, um resumo de cada critério, atualizado para o ciclo 2009 (BRASIL, 2008).

Nos últimos anos, o GESPÚBLICA utilizou-se de uma estratégia de sucesso alicerçada no trabalho voluntário de representantes de instituições públicas, desenvolvendo e divulgando conceitos e soluções para gestão, implantando e mobilizando núcleos regionais e setoriais nas unidades da federação e realizando avaliações do nível de gestão das instituições, seja por meio de auto-avaliações, seja nos ciclos anuais do Prêmio Nacional da Gestão Pública.

Para (CORRÊA, 2008) uma das ações estratégicas do GESPÚBLICA é o Prêmio Nacional de Gestão Pública – PQGF. O Prêmio tem por finalidade reconhecer e premiar as organizações públicas que comprovem alto desempenho institucional, com qualidade em gestão. Ser reconhecido pelo o PQGF significa

destacar, dentre as organizações participantes de um ciclo de premiação, aquelas que evidenciam melhoria gerencial na direção da inovação, da redução de custos, da qualidade dos serviços e da satisfação do cidadão.

Os objetivos do PQGF são: reconhecer formalmente os resultados alcançados pelas organizações com a implementação da Gestão Pública pela Qualidade; estimular órgãos e entidades da administração pública brasileira a priorizarem ações voltadas para a melhoria da gestão e do desempenho institucional; e disponibilizar para as organizações informações sobre práticas bem sucedidas de gestão pública empreendedora.

Com este último objetivo, espera-se que a troca salutar de informações relacionadas a gestões bem-sucedidas produza um movimento contínuo de todas as instituições públicas brasileiras rumo à excelência.

## 2.5 Origens e Evolução da Norma ISO 9000

De acordo com (SANTANA, 2006), pode-se afirmar que a instância que mais tem contribuído com a abordagem acerca da gestão da qualidade é a *International Organization for Standardization* (Organização Internacional para Normatização Técnica).

A ISO é uma organização não-governamental, formada por 163 países, um membro por país, estando a sua sede central localizada em Genebra, na Suíça. No Brasil, as contribuições dessa ONG têm sido adotadas e publicadas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT.

A sigla ISO, derivada da palavra grega *isos* que significa igual, é a forma abreviada que foi adotada como recurso para uniformizar a sua citação nos mais

diversos países (ISO, 2010). A Organização Internacional para Normatização adotou esse termo para designar o conjunto de normas técnicas que poderiam ser adotadas por todos os países, para facilitar o comércio internacional. Essas normas possibilitam a gestão eficaz da qualidade em procedimentos técnicos e administrativos, com reflexos positivos nos produtos e serviços oferecidos aos consumidores.

Segundo (BARROS; SOUSA, 2009) a base para o desenvolvimento de sua espinha dorsal, se deu na época da Segunda Guerra Mundial, onde especificava requisitos para a Segurança e Confiabilidade das instalações militares e artefatos para a indústria bélica.

As normas militares que auxiliaram no desenvolvimento da espinha dorsal foram:

MIL STD Q- 9858 – *Quality Program Requirements* (Requisitos de Programas de Garantia da Qualidade), desenvolvida em 1963, pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América para fornecedores de artefatos militares.

AQAP – *Allied Quality Assurance Procedures* (Procedimentos de Garantia da Qualidade da OTAN), desenvolvida em 1969, pela OTAN que estabelecia requisitos para fornecedores de artefatos militares aos países membros da entidade.

Em 1979, a *British Standard Institute* – BSI decidiu publicar a norma BS 5750, uma evolução da AQAP, para fins não nucleares, contudo a sua aplicação se daria somente na Inglaterra.

Diante a importância de se criar normas com foco em processos de sistema da gestão da qualidade, em 1987, a ISO oficializou a norma série 9000, a partir de pequenas alterações na BS 5750, de modo que a partir desta oficialização, vários países da Europa começaram a utilizá-la como guia para gerenciamento dos seus processos de qualidade. As estruturas do conjunto de normas para a primeira versão da norma série 9000 estão evidenciadas no quadro 4.

Quadro 4: Versões da Norma série 9000

| NORMA         | FINALIDADE   |
|---------------|--|
| ISO 9000:1987 | Norma que tratava de termos ligados a definições da qualidade.   |
| ISO 9001:1987 | Esta norma constituía dos requisitos para o desenvolvimento e implementação do sistema de gestão da qualidade da organização, porém, aplicada às empresas que tinha em seus processos a atividade de projetos.   |
| ISO 9002:1987 | Assim como a ISO 90001, estabelecia requisitos para o desenvolvimento e implementação do SGQ da organização, aplicada em especial às empresas que não tinha em seus processos a atividade de projetos. Criou-se uma imagem de que a mesma era voltada às empresas prestadoras de serviços. |
| ISO 9003:1987 | Norma que tratava de sistema de gestão da qualidade aplicada em laboratórios de ensaios.   |

Fonte: Adaptado de Barros e Sousa (2009).

Em 1994, a norma sofreu a primeira revisão, contudo as mudanças foram mínimas, sendo a mais explícita, a incorporação do ano correspondente a frente de cada um dos requisitos.

No ano 2000, ocorreu a segunda revisão da norma, a qual gerou grandes mudanças, quais sejam: a unificação da ISO 9001 e 9002 e a exclusão da ISO 9003, ao invés da estrutura por meio dos requisitos 4.1 a 4.20, houve a criação de seções, cada qual com seus requisitos, conforme se verifica no quadro 5:

Quadro 5: Requisitos da NBR ISO 9001:2008

| SEÇÃO   | DENOMINAÇÃO DA SEÇÃO           | REQUISITOS |
|---------|--------------------------------|------------|
| Seção 4 | Sistema de Gestão da Qualidade | 4.1 a 4.2  |
| Seção 5 | Responsabilidade da Direção    | 5.1 a 5.6  |
| Seção 6 | Gestão de Recursos             | 6.1 a 6.4  |
| Seção 7 | Realização do Produto          | 7.1 a 7.6  |
| Seção 8 | Medição, análise e melhoria    | 8.1 a 8.5  |

Fonte: Barros e Sousa (2009).

Após a unificação das normas, a ISO, passou a ser conhecida como ISO 9001:2000.

Se comparada com as normas anteriores, a versão 2000 expõe de forma mais clara, itens básicos relativos à satisfação do cliente, ao afirmar que um sistema de qualidade só será eficaz se assegurar a plena satisfação do cliente; melhoria contínua, onde convida a organização a demonstrar que possui processos para melhoria contínua da eficácia do seu sistema de gestão da qualidade, e processo, onde direciona as empresas para visão assertiva das suas atividades, descartando o conceito estanque.

A terceira revisão da Norma ocorreu em 2008 não havendo grandes mudanças em relação à versão anterior, passando a ser denominada como ISO 9001:2008.

Deve-se entender que a estrutura da respectiva Norma NBR ISO 9001 é igual em todos os países, diferenciando-se apenas pelo respectivo idioma oficial de cada país (BARROS; SOUSA, 2009).

## 2.6 Apresentação da ISO/TR 10013

A norma específica para manutenção e criação de documentos é a ABNT ISO/TR 10013, “Diretrizes Para a Documentação no Sistema de Gestão de Qualidade” (ABNT, 2002). A norma fornece diretrizes para o desenvolvimento e a manutenção da documentação necessária para assegurar um efetivo sistema de gestão da qualidade, adaptado às necessidades específicas da organização.

Um Sistema de Gestão da Qualidade é composto por uma coletânea de documentos organizados segundo uma determinada ordem de prioridade da organização, denominado sistema de documentação, e tem por objetivo padronizar os documentos para facilitar a implantação da Gestão da Qualidade. Entretanto é importante definir os conceitos de: “documentos”, “procedimentos”, “procedimentos documentados”, “registros” e “instruções de trabalho”. Para a norma NBR ISO 9000:2000 as definições são:

- **Documento:** qualquer informação contida em qualquer meio físico.
- **Procedimento:** norma especificada para executar uma atividade ou um processo.
- **Procedimento documentado:** qualquer procedimento registrado na forma de documento.
- **Registro:** documento que apresenta resultados obtidos (dados) ou que fornece evidências de atividades realizadas.
- **Instruções de trabalho:** descrição detalhada de como executar e registrar uma tarefa.

A estrutura do Sistema da Qualidade é habitualmente apresentada em forma de pirâmide para evidenciar a hierarquia dos documentos que fazem parte do sistema. Conforme Marques (2006), os níveis da pirâmide apresentam as definições de “quem”, “o que”, “quando” e “como” as atividades ocorrem.

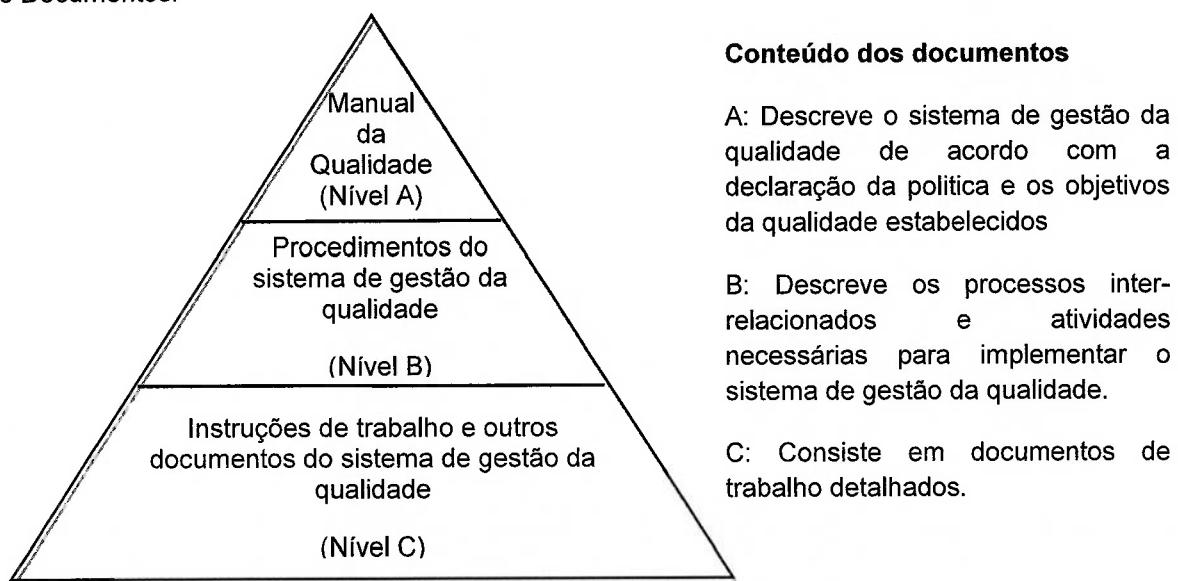
No topo da pirâmide apresentada na figura 3, está o Manual da Qualidade que mostra a estrutura geral de como funciona o sistema, sendo considerado o nível estratégico das atividades voltadas para a qualidade.

Marques (2006), afirma que o nível B representando o intermediário da pirâmide, está os procedimentos que descrevem “quem”, “o que” e “quando” se produz.

Na base da pirâmide, considerada o nível operacional do sistema, ficam os documentos denominados como instruções de trabalho, os quais relatam como as atividades são executadas e quais os registros que atestam o atendimento aos requisitos especificados.

Note-se que embora os níveis, tenham atividades diversas, existe uma inter-relação entre eles, pois, os primeiros níveis são os responsáveis pela criação e normatização da política da qualidade, enquanto que o último, conforme Marques (2006), é o nível comprobatório, pois além de estabelecer como as atividades acontecem, ainda comprova o funcionamento do sistema.

Figura 3: Hierarquia Típica da Documentação do Sistema de Gestão da Qualidade e Conteúdo dos Documentos.



Fonte: ABNT ISO/TR 10013:2002

Além desses documentos, as organizações processam ainda outros tipos de documentos característicos de seu negócio, tais como:

- Comunicação interna (memorandos, comunicações internas, etc);
- Comunicação externa (normas, cartas, ofícios, portfólios etc);
- Gestão geral (planos, relatórios, contratos etc)

É de suma importância a previsão dos documentos citados acima no sistema de Gestão da Qualidade, de forma a compor o acervo documental da organização.

Perante a norma NBR ISO/TR 10013:2002 a documentação do Sistema de Gestão da Qualidade inclui os itens descrito nos quadro 6.

Quadro 6: Documentação do Sistema de Gestão da Qualidade

| DOCUMENTAÇÃO DO SGQ                     | CONTEÚDO  |
|---|---|
| Política da qualidade e seus objetivos; | <p>Na política de qualidade deve estar assegurada se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) É apropriada ao propósito da organização,</li> <li>b) Inclui um comprometimento com o atendimento aos requisitos e com a melhoria continua da eficácia do sistema de gestão da qualidade,</li> <li>c) Proporciona uma estrutura para estabelecimento e análise crítica dos objetivos da qualidade,</li> <li>d) É comunicada e entendida por toda a organização,</li> <li>e) É analisada criticamente para manutenção de sua adequação</li> </ul> <p>Com relação aos objetivos estes devem ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Mensuráveis e coerentes com a política de qualidade,</li> <li>b) Devem ser estabelecidos nas funções e nos níveis pertinentes da organização,</li> <li>c) Devem atender aos requisitos do produto ou serviço.</li> </ul> |
| Manual da qualidade                     | <p>A organização deve estabelecer e manter um manual da qualidade, nele deve-se incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) O escopo do sistema de gestão da qualidade,</li> <li>b) Os procedimentos documentados estabelecidos para o sistema de gestão da qualidade, ou referência a eles,</li> <li>c) A descrição da interação entre os processos do sistema de gestão da qualidade.</li> </ul>   |

| <b>DOCUMENTAÇÃO DO SGQ</b> | <b>CONTEÚDO</b>  |
|----------------------------|--|
| Procedimentos documentados | <p>Os procedimentos documentados são estabelecidos para definir os controles necessários, afim de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Aprovar documentos quanto a sua adequação, antes da sua emissão,</li> <li>b) Analisar criticamente e atualizar, quando necessário e reprovar documentos,</li> <li>c) Assegurar que alterações e a situação da revisão atual dos documentos sejam identificadas,</li> <li>d) Assegurar que as versões pertinentes de documentos aplicáveis estejam disponíveis nos locais de uso,</li> <li>e) Assegurar que os documentos permaneçam legíveis e prontamente identificáveis,</li> <li>f) Assegurar que documentos de origem externa sejam identificados e que sua distribuição seja controlada,</li> <li>g) Evitar o uso não intencional de documentos obsoletos e aplicar identificação adequada nos casos em que forem retidos por qualquer propósito.</li> </ul> |
| Instrução de trabalho      | <p>As instruções de trabalho devem ser desenvolvidas e mantidas para descrever o desempenho de todo o trabalho que poderá ser afetado adversativamente pela falta de tais instruções. As instruções devem conter:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Título,</li> <li>b) Identificação única,</li> <li>c) O nível de detalhamento utilizado nas instruções de trabalho sejam adaptados às necessidades do pessoal da organização e dependam da complexidade do trabalho, dos métodos e treinamentos realizados e das habilidades e qualificações desse pessoal.</li> </ul>  |

| <b>DOCUMENTAÇÃO DO SGQ</b> | <b>CONTEÚDO</b>   |
|----------------------------|---|
| Formulário                 | <p>Formulários são desenvolvidos e mantidos para registrar dados que demonstram a conformidade dos requisitos do sistema de gestão da qualidade. Convém que os formulários contenham:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Um título,</li> <li>b) Um número de identificação,</li> <li>c) Um nível de revisão,</li> <li>d) Uma data de revisão</li> <li>e) Estejam referenciados ou anexados ao manual da qualidade, aos procedimentos documentados e/ou às instruções de trabalho.</li> </ul> |
| Planos da qualidade        | Necessita fazer referência ao sistema de gestão da qualidade documentado, demonstrando como deve ser aplicado à situação específica em questão e identificando e documentando como a organização atingirá aqueles requisitos que são exclusivos para um particular produto, processo, projeto ou contrato. Convém que o escopo do plano da qualidade deva ser definido. O plano da qualidade pode incluir procedimentos exclusivos, instruções de trabalho e/ou registros.                              |
| Especificações             | Especificações são documentos que estabelecem requisitos.   |
| Documentos externos        | Convém que a organização faça a referência a documentos externos e seus controles em seu sistema de gestão da qualidade documentado. Os documentos externos podem incluir desenhos de clientes, especificações, requisitos estatutários e regulamentos, normas, códigos e manuais de manutenção.  |
| Registros                  | Os registros do sistema de gestão da qualidade relatam os resultados alcançados ou fornecem evidências, demonstrando que as atividades indicadas nos procedimentos documentados são executadas. Convém que os registros indiquem o cumprimento com os requisitos do sistema de gestão da qualidade e os requisitos especificados para o produto ou serviço. Convém que as responsabilidades para preparação dos registros sejam mencionadas na documentação do sistema de gestão da qualidade.          |

Fonte: ABNT ISO/TR 10013:2002 e NBR ISO 9001:2000

### 3. MÉTODO

O método proposto para desenvolver os procedimentos documentados do sistema de gestão da qualidade, no CFSU, será com base na NBR ISO/TR 10013:2002, a qual apresenta um processo de preparação da documentação, aprovação, emissão e controle do documento do sistema de gestão da qualidade, conforme o quadro 7 que ilustra de forma resumida as fases de desenvolvimento.

Quadro 7: Processo de Preparação e Controle da Documentação do SGQ.

| ITENS DA NORMA                                 | FASES                                       | DIRETRIZES  |
|--|---|---|
| Processos de preparação da documentação do SGQ | Responsabilidade pela preparação            | Sejam pessoas envolvidas com os processos e atividades, pois traz uma compreensão melhor dos requisitos e proporciona um senso de propriedade envolvimento do pessoal.  |
|  | Método de preparação da documentação do SGQ | As organizações em processo de implementação do SGQ devem: <ol style="list-style-type: none"> <li>Identificar os processos necessários o para a implementação efetiva do SGQ,</li> <li>Compreender as interações entre esses processos,</li> </ol>  |
|  | Utilização de referências                   | Quando apropriado e para limitar o volume da documentação, convém que as referências a normas de SGQ existentes e reconhecidas ou documentos disponíveis sejam incorporadas. Quando forem utilizadas referências, convém que seja evitada a indicação dos status da revisão, a fim de prevenir a alteração do documento quando o status da revisão do documento de referência é alterado. |

| ITENS DA NORMA  | FASES                              | DIRETRIZES   |
|---|------------------------------------|--|
| Processo de aprovação, emissão e controle de documentos do SGQ. | Análise crítica e aprovação        | Convém que os documentos sejam analisados criticamente por indivíduos autorizados antes de sua emissão para assegurar clareza, precisão, adequação e estrutura apropriada. Convém que os futuros usuários também tenham oportunidade de avaliar e comentar a utilidade dos documentos e se os documentos refletem práticas verdadeiras. Convém que a emissão dos documentos seja aprovada pelo gerente responsável pela sua implementação. Convém que cada cópia possua evidências dessa autorização de emissão. Convém que as evidências de aprovação dos documentos sejam retidas. |
|   | Distribuição                       | Convém que o método de distribuição dos documentos pelo pessoal autorizado assegure a disponibilidade da versão apropriada dos documentos às pessoas que necessitam das informações contidas nos documentos.   |
|   | Inclusão das alterações            | Convém que seja estabelecido um processo para iniciar, desenvolver, analisar criticamente, controlar e incluir as alterações nos documentos originais seja aplicado quando as alterações forem processadas.  |
|   | Controle de emissão e modificações | O controle de emissão e alteração dos documentos é essencial para assegurar que o conteúdo dos documentos seja aprovado apropriadamente pelo pessoal autorizado e que essa aprovação seja facilmente identificável.  |

| ITENS DA NORMA  | FASES                  | DIRETRIZES   |
|---|------------------------|--|
| Processo de aprovação, emissão e controle de documentos do SGQ. | Cópias não controladas | Convém que sejam claramente identificadas como cópias não controladas os documentos distribuídos para fins de propostas, uso do cliente fora do local de trabalho e outra distribuição especial de documentos onde o controle de alterações não seja pretendido. |

Fonte: ABNT ISO/TR 10013:2002

Para utilizar as diretrizes da Norma NBR 10013, identificou-se a necessidade de fazer um diagnóstico no CFSU, para verificar a grau de adequação para o atendimento da norma.

O diagnóstico foi realizado com os gestores do CFSU, e foi detectado que:

- A necessidade de identificação e nomeação, dentre os integrantes do CFSU, de um gerente da qualidade e um suplente que irá fazer a interlocução dos processos a serem aplicados durante toda a sua aplicação e implementação;
- Não existe uma identificação clara sobre quem são os clientes do CFSU, tampouco a identificação dos requisitos dos mesmos.
- Os gestores Identificaram os principais processos do CFSU, porém não estão sistematizados, tampouco documentados.

Considerando esses fatores, este trabalho apresentará uma proposta contendo seis fases para implementação do Sistema de Gestão da Qualidade utilizando como base na ISO/TR 10013:2002, para desenvolver os procedimentos documentados exigidos pela ISO 9001:2008.

#### **1ª Fase – Seleção e designação formal de um coordenador:**

Deve ser escolhido um servidor para ser o responsável pelo Sistema de Gestão da Qualidade, o chamado Representante da Direção – RD. Ele deve ter autonomia e delegação para representar o sistema assegurando seu estabelecimento, implementação e manutenção. A escolha deste representante é decisiva para o desenvolvimento de diversas atividades, sem que tenha hierarquicamente responsabilidade sobre os colaboradores. O papel do RD não se assemelha a um papel de execução ele deve ajustar sua atuação numa perspectiva de consultoria interna, desenvolvendo competências para a intervenção e habilidades para o gerenciamento de projetos, gestão estratégica e negociação, esta última em todos os sentidos. Entretanto o apoio da Alta Direção é crucial para o êxito desta função.

Para desenvolver essa função a escolha do RD será com base nos seguintes quesitos: tenha ascensão sobre os demais servidores, no sentido de uma liderança informal; tenha uma boa comunicação; possua bom trânsito entre as diversas áreas e apresente o comprometimento com os resultados.

## **2ª Fase – Treinamentos:**

- Conceitos do Sistema de Gestão da Qualidade. Sendo realizado nas dependências do CFSU, com duração de oito horas para todos os servidores envolvidos no processo.
- Treinamento referente aos Requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade – NBR ISO 9001:2008. Sendo realizado nas dependências do CFSU, com duração de dezesseis horas para todos os servidores envolvidos no processo.
- Treinamento de Qualificação de Auditores Internos para NBR ISO 9001:2008. Sendo realizado nas dependências do CFSU, com duração de oito horas para todos os servidores envolvidos no processo.

## **3ª Fase – Elaboração e divulgação da Política da Qualidade:**

- A Política da Qualidade deve ser redigida e nela devem constar as intenções e diretrizes globais do CFSU, relativas à qualidade, formalmente expressas pela Alta Direção. A Política da Qualidade deve estar alinhada com a Política geral da SMSU.

**4ª Fase – Estruturação Documental:**

- Mapeamento do CFSU através do levantamento de todos os processos contemplados pelo escopo.
- Direcionamento para elaboração da política da qualidade, manual da qualidade, procedimentos e instruções de trabalho, conforme as exigências da NBR ISO 9001:2008 e as diretrizes para a documentação de sistema de gestão da qualidade.
- Direcionamento para elaboração dos fluxogramas dos processos e definição de responsabilidades e autoridades.

**5ª Fase – Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade:**

- Treinamentos e implementações das atividades descritas nos procedimentos.
- Acompanhamento das atividades.
- Implementação das ações corretivas.
- Realização de auditorias internas, cobrindo todos os processos e elementos aplicáveis, através de Auditores Líderes e definição das ações corretivas necessárias.

**6ª Fase – Auditoria Externa:**

Acompanhamento de auditorias realizadas por Organismos de Certificação.

Em todas as fases propostas, deve-se monitorar os fatores críticos de sucesso, relacionados abaixo, uma vez que podem prejudicar o sucesso da implementação:

- A administração do CFSU deve estar efetivamente comprometida com implementação dos procedimentos documentados, sob pena de desmotivar a equipe;
- A responsabilidade pela implementação dos procedimentos deve ficar a cargo dos servidores do quadro efetivo, pois a rotatividade existente

entre os ocupantes dos cargos de livre provimento em comissão provocam a descontinuidade do processo;

- Embora exista a estabilidade no emprego, e esta ser considerada um fator motivador, quando analisado em conjunto com outros fatores, como baixos salários, idade avançada, falta de orientação acerca do desenvolvimento de suas atividades, entre outros, faz com que seja necessário a criação de práticas motivacionais.
- Deve se criar uma equipe que desenvolva as atividades necessárias à implementação dos procedimentos documentados em tempo integral evitando assim que essas atividades sejam vistas como uma atividade secundária.
- Deve se ter claro quem é o principal cliente do CFSU, neste caso, os Guardas Civis Metropolitanos que ali realizam todo o tipo de treinamento para o desenvolvimento de suas atividades.

Essa metodologia tem como objetivo proporcionar ferramentas e métodos atuais para desenvolver e implementar o Sistema de Gestão da Qualidade no Centro de Formação em Segurança Urbana – CFSU. É indicada pela política de ensino da SMSU, de forma que proporcionará e garantirá a disseminação desejada a todos os segmentos da pasta, servindo de modelo a outras certificações a serem alcançadas.

Uma vez implementado, o SGQ agregará valor acadêmico ao CFSU, permitindo almejar futuro reconhecimento junto ao Ministério Educação e Cultura (MEC) e SENASP/MJ, como estabelecimento de ensino em tecnologia, graduação e pós-graduação em Segurança Urbana.

#### **4. RESULTADOS ESPERADOS**

Espera-se, com este trabalho, desenvolver e implantar os procedimentos documentados do Sistema de Gestão da Qualidade, visando futuramente a Certificação ISO 9001:2008.

Pretende-se melhorar a gestão do Centro de Formação em Segurança Urbana, tais como a melhoria na qualidade do processo e serviço, definição de responsabilidades e atribuição de novos indicadores, crescimento da produtividade, aceitação em avaliações de novas unidades a implantarem o sistema de gestão de qualidade.

O trabalho teve como base as diretrizes da especificação técnica ISO/TR 10013, que tem como objetivo o desenvolvimento e a manutenção da documentação necessária para assegurar um efetivo sistema de gestão da qualidade que proporcione um sistema documentado como requerido pelas normas de sistema de gestão da qualidade.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIA

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICA ISO 10013:2002: **Diretrizes para a Documentação de Sistema de Gestão da Qualidade.** Rio de Janeiro, Outubro de 2002

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICA NBR ISO 9001:2000: **Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos.** Rio de Janeiro, Janeiro de 2001.

BARROS, J. A.; SOUSA E. N.S. **O Sistema de Gestão da Qualidade NBR ISO 9001:2008. Como Ferramenta para a Melhoria da Produtividade nas Empresas.** São Paulo, 2009 <http://www.pg.cefetpr.br/incubadora/wp-content/themes/utfpr-gerec/artigos/57.pdf>. Acesso em 09 de novembro de 2010.

BRASIL. Decreto nº 3.335 de 11 de janeiro de 2000. **Institui o Comitê Interministerial de Desburocratização e os Comitês Executivos Setoriais de Desburocratização, e dá outras providências.** Publicado no Diário Oficial da União em 12 de janeiro de 2000. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6944.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6944.htm) em Acesso em Acesso 08 de novembro de 2010.

BRASIL. Decreto nº 3.507 de 13 de junho de 2000. **Dispõe sobre o estabelecimento de padrões de qualidade do atendimento prestado aos cidadãos pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional, e dá outras providências.** Publicado no Diário Oficial da União em 14 de junho de 2000. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6944.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6944.htm) em Acesso em Acesso 08 de novembro de 2010.

BRASIL. Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. **Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências.** Publicado no Diário Oficial da União em 24 de fevereiro de 2005. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6944.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6944.htm) em Acesso em Acesso 08 de novembro de 2010.

BRASIL. Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009. Dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil, institui a “Carta de Serviços ao Cidadão” e dá outras providências. Publicado no Diário Oficial da União em 12 de agosto de 2009. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2007-2010/2009/Decreto/D6944.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2007-2010/2009/Decreto/D6944.htm) em Acesso em Acesso 08 de novembro de 2010.

BRASIL. Decreto nº 6.944, de 21 de agosto de 2009. Estabelece medidas organizacionais para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, dispõe sobre normas gerais relativas a concursos públicos, organiza sob a forma de sistema as atividades de organização e inovação institucional do Governo Federal, e dá outras providências. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2007-2010/2009/Decreto/D6944.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2007-2010/2009/Decreto/D6944.htm) em Acesso em Acesso 08 de novembro de 2010.

CARVALHO, M. M.; PALADINI E. P et al. **Gestão da Qualidade: Teoria e casos.** Rio de Janeiro. Ed. Elsevier, 2005

CORRÊA, J. G. Proposta para implementação de um sistema de gestão da qualidade em uma instituição Federal de ensino superior IFES. Itajubá: dezembro/2008. <http://adm-net-a.unifei.edu.br/phl/pdf/0034094.pdf>> Acesso em: 06 de agosto de 2010.

DEMING, W. E. **Qualidade: A revolução da Administração.** Rio de Janeiro: Ed. Marques Saraiva, 1990.

FEIGENBAUN, A. V. **Controle da Qualidade: gestão de sistemas,** v.1 e 2 São Paulo. Ed Makron Books, 1994.

FERREIRA, B. H. A. **Dicionário Aurélio.** Rio de Janeiro: Ed. Nova Fronteira, 1986.

GARVIN, D A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **Definição de ISO.** Site <http://www.iso.org/iso/home.htm>. Acesso em 14 de novembro de 2010.

ISHIKAWA K. **Controle de Qualidade Total: À Maneira Japonesa.** Rio de Janeiro. Campus, 1994

JURAN, J. M. **Juran na Liderança pela Qualidade.** São Paulo: Ed. Pioneira, 1993.

KETTL, Donald. **A Revolução Global: reforma da administração no setor público.** In: PEREIRA, L.C.B.; SPINK, P. **Reforma do Estado e Administração pública Gerencial.** 6.ed. Rio de Janeiro,2005.

MARQUES, A. P. **Proposta de um Programa de Gestão da Qualidade para uma Empresa Genérica de Posicionamento com GPS.** 2006. 222 p. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E DA REFORMA DO ESTADO. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília, 1995.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/publi\\_04/colecao/plandi.htm](http://www.planalto.gov.br/publi_04/colecao/plandi.htm). Acesso em 20 de novembro de 2010.

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO. **Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública. Caderno 4. Brasília, 1997.** Disponível em: [http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/PUB\\_Seges\\_Mare\\_caderno04.PDF](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/PUB_Seges_Mare_caderno04.PDF). Acesso em 20 de novembro de 2010.

MOREJÓN M. A. G. **A Implantação do Processo de Qualidade ISO 9000 em Empresas Educacionais.** São Paulo, 2005. Disponível em: [http://www.unibero.edu.br/download/iberonews/TeseMMorejon\\_ISO.pdf](http://www.unibero.edu.br/download/iberonews/TeseMMorejon_ISO.pdf). Acesso em 08 de novembro de 2010.

OAKLAND, J. S. **Gerenciamento da Qualidade Total TQM.** São Paulo: Nobel, 1994

SANTANA, A. B. **Proposta de Avaliação dos Sistemas de Gestão Qualidade em Empresas Construtoras.** 2006. 176 p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos 2005.

SÃO PAULO (ESTADO). Decreto nº 40.536 de 12 de dezembro de 1995. **Institui o Programa Permanente da Qualidade e Produtividade no Serviço Público e dá providências correlatas** <http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/173329/decreto-40536-95-sao-paulo-sp> Acesso em 08 de novembro de 2010

SÃO PAULO (MUNICÍPIO). Decreto nº 35.134 de 17 de maio de 1995. **Institui o Programa Gestão da Qualidade Total na Administração Pública Direta e Indireta do Município de São Paulo e da outras providências.** <[http://www3.prefeitura.sp.gov.br/cadlem/secretarias/negocios\\_juridicos/cadlem/pesq\\_numero.asp?t=D&n=35134&a=&s=&var=0](http://www3.prefeitura.sp.gov.br/cadlem/secretarias/negocios_juridicos/cadlem/pesq_numero.asp?t=D&n=35134&a=&s=&var=0)> Acesso em 08 de novembro de 2010

SÃO PAULO (MUNICÍPIO). Decreto nº 50.945 de 26 de outubro de 2009. **Dispõe sobre a organização do Centro de Formação em Segurança Urbana - CFSU, da Secretaria Municipal de Segurança Urbana.** Disponível em [http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/seguranca\\_urbana/DECRETO%2050945-%202009.pdf](http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/seguranca_urbana/DECRETO%2050945-%202009.pdf) Acesso em 08 de novembro de 2010

VALLS, V. M. **Gestão da Qualidade em Serviços de Informação no Brasil: Estabelecimento de um Modelo de Referência Baseado nas Diretrizes na NBR ISO 9001. São Paulo, 2005.** <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27143/tde-30112005-142031/pt-br.php> Acesso em 20 de novembro de 2010.

VALLS, Valéria Martin. **O enfoque por processos na NBR ISO 9001 e sua aplicação nos serviços de informação.** Ci. Inf. Brasília, v. 33, n. 2, p. 172/178, maio/ago. 2004.

WADA,C. **O que é Gestão da Qualidade.**Câmara Multidisciplinar de Qualidade de Vida, 10 de março de 2007. Disponível em:  
<http://www.cmqv.org/website/artigo.asp?cod=1461&idi=1&moe=212&id=4467>  
Acesso em: 05 de dezembro de 2010.