

ÁREA TEMÁTICA: Administração Pública, Governo e Terceiro Setor

**IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NA
DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DO MARANHÃO (DPE-MA)**

RESUMO

Este estudo analisa a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) na Defensoria Pública do Estado do Maranhão (DPE-MA), com foco nos desafios enfrentados, estratégias adotadas e impactos gerados. Com abordagem qualitativa, descritiva e estruturada como estudo de caso, a pesquisa utilizou entrevistas semiestruturadas com a equipe da qualidade, além de análise documental e observação direta. Os dados foram interpretados com base na análise de conteúdo de Bardin (1977). Os resultados indicam que a implantação do SGQ na DPE-MA trouxe mudanças significativas, como a padronização de processos, uso de indicadores de desempenho, maior organização interna e melhoria na prestação dos serviços. Apesar da resistência inicial e da carência de conhecimento técnico, a adoção de estratégias como treinamentos presenciais e capacitação contínua possibilitou o avanço do projeto. A certificação ISO 9001:2015, conquistada em 2025, consolidou a Defensoria como uma instituição pública inovadora e comprometida com a qualidade no atendimento ao cidadão.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade; ISO 9001; Setor Público; Defensoria Pública; Melhoria Contínua.

ABSTRACT

This study analyzes the implementation of the Quality Management System (QMS) at the Public Defender's Office of the State of Maranhão (DPE-MA), focusing on the challenges faced, strategies adopted, and impacts achieved. Using a qualitative, descriptive case study approach, the research was based on semi-structured interviews with the quality team, document analysis, and direct observation. Data were interpreted using Bardin's content analysis (1977). The results show that the QMS implementation brought significant improvements, including process standardization, use of performance indicators, increased internal organization, and enhanced service delivery. Despite initial resistance and lack of technical knowledge, strategies such as on-site training and continuous education enabled the project's progress. The ISO 9001:2015 certification, obtained in 2025, positioned the institution as an innovative and citizen-focused public entity.

Keywords: Quality Management; ISO 9001; Public Sector; Public Defender; Continuous Improvement.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, a gestão pública foi alvo de muitas críticas por causa de seus sistemas extremamente burocráticos e ineficientes. Por esse motivo que a preocupação atual da alta administração das empresas em todo o mundo tem sido desenvolver sistemas administrativos (software) suficientemente fortes e ágeis de forma a garantir a sobrevivência das empresas. (Campos, 2014)

Nesse sentido, a gestão pública possui grandes barreiras para conseguir alcançar sua eficiência operacional com o cumprimento da sua missão institucional. Segundo Michel Crozier (1989), o retorno do conceito de qualidade no debate público mostra uma grande transformação no contexto social, que ainda não foi plenamente compreendida, mas que tende a se revelar com o tempo, como uma mudança significativa da nossa civilização.

Esse movimento se mostrou muito forte, principalmente, após as chamadas reformas administrativas que ocorreram no fim do século XX, durante a crise da administração pública burocrática brasileira, onde ocorreu a transição do “novo modelo de gestão”, onde foi implantado uma administração do tipo gerencial no setor público, incorporando assim as formas gerenciais e os princípios de gestão na administração pública, conforme dito por Luiz Carlos Bresser-Pereira durante a Reforma Gerencial Brasileira. Com a transição, o foco passou a ser a eficiência, com ênfase na melhoria contínua dos serviços públicos e nos resultados. Alcançar essa eficiência exige não apenas boas intenções, mas também planejamento estratégico e ações sustentáveis.

O estudo examinou a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade na Defensoria Pública do Estado do Maranhão. O estudo procurou responder à seguinte questão: Como foi realizada a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade pela Defensoria Pública do Estado do Maranhão, considerando as etapas do processo, destacando os desafios enfrentados, as estratégias utilizadas e os resultados obtidos?

O estudo adotou uma abordagem aplicada, qualitativa e descritiva, caracterizada como estudo de caso, com o objetivo de analisar os desafios, estratégias e impactos da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade na DPE-MA. Buscou-se compreender as etapas do processo, identificar os principais obstáculos enfrentados pela equipe e avaliar os efeitos da implementação na rotina de trabalho, nos serviços prestados e na qualidade da gestão institucional.

2 GESTÃO DA QUALIDADE

A Gestão da Qualidade atingiu o seu estatuto paradigmático em primeiro lugar no Japão, imediatamente após o fim da Segunda Guerra Mundial, mediante a adoção de um conjunto de ideias desenvolvido nos Estados Unidos da América (Rosa; Teixeira; António, 2009, p. 34). Para Hayashi (2002), estrategicamente, o Japão buscou superar suas desvantagens competitivas em oportunidades para o desenvolvimento de práticas inovadoras de gestão. Nesse contexto, a Gestão da Qualidade Total (GQT) surge como uma abordagem estratégica para melhorar os processos organizacionais com o objetivo de oferecer bens e serviços capazes de satisfazer plenamente os consumidores (Mitki; Shani, 1996). Essa abordagem destaca a importância da melhoria contínua dos processos e valoriza a atuação coletiva, promovendo o aprimoramento sistemático de cada operação com a participação integrada dos colaboradores.

A norma ISO 9000:2015 define o sistema de gestão como um conjunto de elementos inter-relacionados que estabelecem políticas, objetivos e processos para

alcançá-los. Esses elementos abrangem a estrutura organizacional, papéis, responsabilidades, planejamento, práticas e crenças da organização. O escopo do sistema pode englobar toda a organização, áreas específicas ou funções compartilhadas entre diferentes organizações.

2.1 ISO 9001:2015

A primeira Norma Internacional ISO 9001 foi emitida em 1987 e revista em 1994, esclarecendo os requisitos de documentação preventiva e obrigatória. A seguinte edição da ISO 9001 foi publicada no ano 2000, com a adoção da abordagem de processo e foi sujeita a uma leve revisão em 2008 para tornar os requisitos mais explícitos. Finalmente, em 2015, foi publicada a presente versão da ISO 9001, focando a necessidade de monitorizar o contexto e avaliar os stakeholders que influenciam a organização, e enfatiza uma abordagem de negócio e de processos, com maior flexibilidade e menos foco na documentação (Fonseca et al., 2022). Esta norma específica as diretrizes para organizações que tenham interesse em demonstrar sua plena capacidade para prover produtos e serviços que atendam aos requisitos estabelecidos pelo cliente e requisitos aplicáveis de cunho regulamentar e estatutário, bem como traz elementos que visam elevar a satisfação do cliente (ABNT, 2015). A norma é sustentada por sete princípios de gestão da qualidade que estão descritos na norma ISO 9000:2015 e que oferecem diretrizes complementares a norma 9001.

A ISO 9001:2015 está dividida em dez seções, sendo as seções de 4 a 10 de aplicação obrigatória. Cada seção estabelece diretrizes específicas para o funcionamento do SGQ:

Quadro 1 – Critérios e Processos Estabelecidos pela ISO 9001:2015

Seção da Norma	Critério/Processo	Descrição Resumida
4. Contexto da Organização	4.1 a 4.4	Análise de contexto, partes interessadas, escopo e mapeamento dos processos.
5. Liderança	5.1 a 5.3	Comprometimento da alta direção, política da qualidade e definição de papéis e responsabilidades.
6. Planejamento	6.1 a 6.3	Ações para tratar riscos e oportunidades, definição de objetivos da qualidade e planejamento de mudanças.
7. Apoio	7.1 a 7.5	Recursos, competências, conscientização, comunicação e controle da informação documentada.
8. Operação	8.1 a 8.7	Planejamento operacional, requisitos para produtos e serviços, controle de produção, entrega e não conformidades.
9. Avaliação de Desempenho	9.1 a 9.3	Monitoramento, medição, auditorias internas e análise crítica pela direção.
10. Melhoria	10.1 a 10.3	Ações corretivas, aprendizado com não conformidades e promoção da melhoria contínua.

Fonte: ISO 9001:2015 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos.

Adotada por milhões de organizações em todo o mundo, a ISO 9001:2015 é uma norma global para SGQ que tem um impacto significativo nos negócios, na educação e na sociedade. A cada cinco anos, a norma é submetida a uma revisão sistemática para garantir sua relevância mundial e a satisfação das necessidades de seus usuários (Fonseca et al., 2022).

2.2 Gestão da Qualidade no Setor Público

A gestão da qualidade no setor público tem sido um assunto discutido por diversos autores, dada a sua grande importância na execução dos processos organizacionais. Os usuários do serviço público almejam uma prestação do serviço

público de qualidade e sem desperdício do dinheiro público. (Pereira; Pacheco; Filho, 2021)

De acordo com Silva et al. (2021, p 41.),

As organizações do setor público não estão alheias a esse fenômeno e realizam esforços no sentido da implementação de SGQ. No Brasil, como em outros países, a aplicabilidade dos preceitos da ISO 9001 para organizações públicas foi impulsionada com a publicação de uma norma específica: a ABNT NBR ISO 18091:2014 – SGQ – Diretrizes para a aplicação da ABNT NBR ISO 9001:2008 em prefeituras, cujo objetivo é estabelecer requisitos de gestão para a obtenção de resultados confiáveis. As organizações na área da saúde também vêm acumulando experiências na institucionalização de tais práticas de SGQ, especialmente as organizações assistenciais, tendo em vista a constante necessidade de garantir, manter e aprimorar a qualidade e a segurança na prestação de serviços de saúde. No âmbito da regulação sanitária de produtos e serviços, o movimento mundial encabeçado pela Organização Mundial da Saúde (OMS) vem discutindo a importância da implantação de SGQ nas Autoridades Reguladoras Nacionais (ARN), visando facilitar a convergência regulatória, a confiança mútua e os mecanismos de reconhecimento entre os Estados-membros.

Nesse contexto, as organizações procuraram implementar princípios e práticas de gestão mais eficientes e mais eficazes, que garantem uma maior qualidade dos seus produtos e serviços e a necessária melhoria contínua do seu desempenho (Feliz, 2020). Entretanto, a implantação da qualidade nas organizações de serviços apresenta alguns fatores dificultadores, como a resistência a mudanças, a complexidade de se gerenciar serviços, pela intangibilidade existente, e a centralização gerencial ainda presente em muitas empresas. Exige-se, assim, uma gestão profissionalizada e democrática, que busque, por meio das ferramentas gerenciais disponíveis, motivar a equipe a alcançar os objetivos organizacionais (Feiten; Coelho, 2019).

Quadro 2 – Desafios e Vantagens na Implementação do SGQ em Órgãos Públicos

Desafios Identificados	Vantagens Observadas
Resistência à mudança organizacional	Mudança cultural positiva
Baixo engajamento da alta direção e dos funcionários	Estruturação de rotinas e procedimentos
Falta de diagnóstico adequado antes da implementação	Cultura de melhoria contínua e inovação
Mudanças políticas e administrativas.	Melhoria da imagem e do valor da organização
Falta de conhecimento técnico da norma	Redução de perdas e custos
Necessidade de capacitação e formação contínua	Aumento na produtividade e na qualidade
Burocracia excessiva e documentação extensa	Aumento da satisfação dos clientes
Manutenção contínua do sistema	Tomada de decisão baseada em evidências

Fonte: Adaptado de Silva et al. (2022); Oliveira (2020); Costa e Ribeiro (2021); Santos et al. (2022)

3 METODOLOGIA

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa, por ser adequada à compreensão de fenômenos complexos e contextuais, como a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade na Defensoria Pública do Estado do Maranhão. Conforme destaca Minayo (2001):

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (MINAYO, 2001, p.22)

Além disso, a pesquisa é classificada quanto aos fins, como descritiva. De acordo com Gil (2002), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. A pesquisa, quanto aos procedimentos, é um estudo de caso sobre a implementação do SGQ na Defensoria Pública do Estado do Maranhão, utilizando ainda pesquisa documental para fundamentar a análise. O estudo de caso, segundo Yin (2015), permite uma investigação profunda de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real. Também foram consultados documentos institucionais internos relacionados à implementação do SGQ na DPE-MA, como o Manual da Qualidade, Planos da Qualidade (incluindo a Matriz SWOT) e o cronograma de trilhas da Qualityteam Academy. A pesquisa documental contribuiu para uma compreensão mais ampla e detalhada das etapas do processo de implantação.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com cinco participantes diretamente envolvidos na implementação do SGQ, abordando temas como motivação institucional, etapas iniciais, treinamentos, escopo, desafios, estratégias, padronização, resultados e continuidade. A estudante-pesquisadora também acompanhou atividades do SGQ, complementando a análise com observações diretas. Os dados foram interpretados com base na análise de conteúdo de Bardin (1977), o que categoriza para interpretação e resposta ao problema de pesquisa.

Quadro 3 – Quadro de Categorias a Partir das Falas da Equipe da Qualidade

Categoria Temática	Subtemas Identificados	Exemplos de Falas
Decisão Institucional	Motivação da alta gestão; normatização do SGQ	"Veio através de um pedido da Administração Superior da DPE/MA." / "Ato nº 045 – DPGE, de 07 de agosto de 2024."
Capacitação e Apoio Técnico	Treinamento interno e externo; uso de plataforma digital; acompanhamento por consultoria	"Cursos on-line acerca do processo de implementação de um Sistema de qualidade." / "Capacitação de 6 meses para Analista de SGQ."
Setores Prioritários para o Escopo	1º e 2º atendimentos; atendimento itinerante; áreas com contato direto com o cidadão	"1º e 2º atendimento no núcleo da família e registros públicos; atendimento itinerante"
Desafios da Implementação	Resistência à mudança; mudança de cultura; engajamento; compreensão da norma	"Falta de engajamento dos colaboradores." / "A cultura é voltada em executar tarefas sem considerar controles e avaliação."
Estratégias de Enfrentamento	Treinamentos in loco; conversas informais; paciência e resiliência	"Treinamento in loco e individualizado." / "Com muita paciência e resiliência."
Padronização dos Processos	Mapeamento e elaboração de documentos; estrutura de POP, PIP, MQ, RQ	"Foi elaborada a estrutura documental conforme a ISO 9001:2015."
Uso de Indicadores e Ferramentas	Monitoramento com sistemas como FLAG; análise de desempenho	"Mostrava ao longo do processo como estava o andamento da implementação do Sistema de Qualidade."
Auditorias Internas	Formação de auditores internos; planejamento das auditorias; aprendizado institucional	"25 auditores capacitados e certificados." / "Aprendizado sobre o funcionamento das áreas auditadas."
Resultados e Benefícios Percebidos	Organização; aumento da produtividade; melhoria da prestação de serviços	"Aumento no nível de organização e consciência." / "Maior satisfação do assistido."
Planos Futuros	Ampliação do escopo; novas certificações; continuidade da melhoria	"Curso de interpretação e abordagem na NBR ISO 37001 e 37301." / "Aumento do escopo e refinamento dos processos já elaborados."

Fonte: Entrevista Com a Equipe da Qualidade

4 ESTUDO DE CASO: IMPLEMENTAÇÃO DO SGQ NA DPE-MA

No Maranhão, a Defensoria Pública foi criada pela Lei Complementar 19, de 11 de janeiro de 1994. No entanto, a Instituição começou a funcionar de verdade sete anos depois, em 2001, com a realização de um concurso para entrar na carreira, que resultou na nomeação dos primeiros defensores públicos do estado. Com a promulgação da Emenda Constitucional nº 45/04, as Defensorias Públicas estaduais conquistaram independência funcional, administrativa e orçamentária. Em 2008, o Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão (TJMA) declarou a inconstitucionalidade dos dispositivos mencionados e afirmou a independência administrativa, financeira e orçamentária da Defensoria Pública (MARANHÃO, 2008). Em 2010, a DPE-MA foi incluída, pela primeira vez, na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) 2011, com índices orçamentário próprio para o pagamento de despesas de pessoal, nos termos assegurados pela Constituição Federal e pela Lei de Responsabilidade Fiscal. (Lei Complementar Fiscal n.º 101/2000).

A missão da Defensoria Pública do Estado do Maranhão (DPE-MA) é oferecer ajuda legal, completa e gratuita, tanto em processos judiciais quanto fora deles, para quem não pode pagar um advogado privado. Isso inclui orientação e defesa em todos os níveis e instâncias, de forma coletiva ou individual, priorizando soluções amigáveis para os conflitos de interesses entre as partes envolvidas na disputa (Defensoria Pública do Estado do Maranhão, 2025).

Em agosto de 2024, a Defensoria Pública do Estado do Maranhão (DPE-MA) lançou seu Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) com o objetivo de conquistar a certificação ISO 9001:2015. A iniciativa visa promover a melhoria contínua dos processos internos e garantir um atendimento de excelência aos assistidos. Durante a cerimônia de lançamento, o defensor-geral Gabriel Furtado destacou que a busca pela certificação representa um marco importante para a instituição. De acordo com suas palavras:

ISO 9001 é um padrão internacional de normas e regras muito utilizado na iniciativa privada, que garante qualidade ao serviço prestado. De forma inovadora, a DPE/MA é uma das primeiras instituições públicas do Estado do Maranhão a buscar essa certificação. Com isso, evoluímos nosso padrão de atendimento e administrativo, a fim de uniformizar diversas rotinas e levar serviços melhores à população. Assim, vamos trabalhar com mais eficiência, menos custos, gerando um impacto social ainda maior. (Defensoria Pública do Estado do Maranhão, 2024)

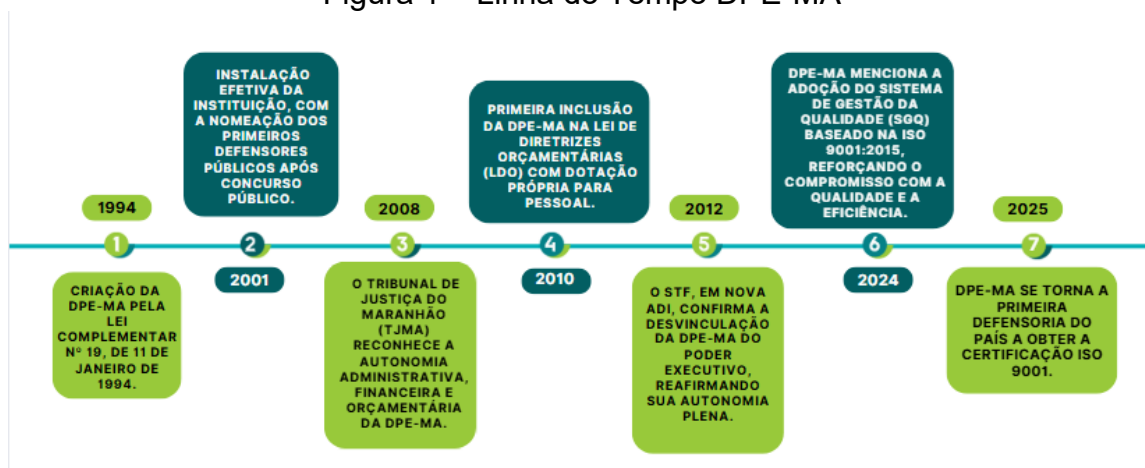
Com base nesse cenário, a Administração Superior decidiu implementar o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) na DPE-MA, formalizando a iniciativa por meio do Ato nº 045-DPGE, em 7 de agosto de 2024. A medida evidenciou o compromisso institucional com a melhoria contínua dos serviços, alinhando-se aos princípios de eficiência, transparência e foco no cidadão. Conforme dito pelo líder da qualidade, Luiz Gustavo,

A implantação do Sistema de Gestão da Qualidade na Defensoria do Estado do Maranhão, deu seus primeiros passos no dia 01 de novembro de 2023, com a aquisição da solução tecnológica para o gerenciamento do Sistema de Gestão da Qualidade e o treinamento da equipe de implantação na ferramenta e na Norma ISO 9001:2015. (Entrevistado Luiz Gustavo)

Como mencionado, o processo de implantação do SGQ teve início em novembro de 2023 com a contratação da consultoria Qualyteam e a aquisição do sistema da qualidade da empresa, desenvolvido para atender aos requisitos da ISO 9001:2015. O escopo inicial incluiu os setores de 1º e 2º atendimentos da Família e Registro Públicos, além do atendimento itinerante nas Unidades Móveis, escolhidos estrategicamente por sua relevância no atendimento ao público. A implantação

ocorreu em etapas, com treinamentos e elaboração de documentos normativos, sendo concluída em junho de 2025 com a obtenção da certificação ISO 9001:2015. Como ressaltado por Luis Gustavo, Líder da Qualidade da DPE-MA, o uso de uma ferramenta tecnológica integrada foi um fator essencial para organizar, monitorar e dar fluidez à execução do SGQ. Este reconhecimento internacional atesta a qualidade e a eficiência dos processos internos da instituição, reafirmando seu foco em atender a sociedade maranhense. A DPE/MA é pioneira nessa certificação (Defensoria Pública do Estado do Maranhão, 2025).

Figura 1 – Linha do Tempo DPE-MA



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

4.1 Processo de Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade na DPE-MA

A decisão de implantar o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) na DPE-MA foi formalizada pela Alta Administração por meio do Ato nº 045 – DPGE, de 07 de agosto de 2024, com a definição dos objetivos estratégicos de qualidade. A adoção da ISO 9001:2015 também atende a recomendações de órgãos de controle e políticas públicas, como as orientações do Tribunal de Contas da União (2020), que incentivam a busca pela excelência na gestão de serviços voltados às populações mais vulneráveis.

Figura 2 – Fluxo do Processo de Implantação



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Nos primeiros meses, a equipe da DPE-MA passou por uma etapa fundamental de capacitação para a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, com treinamentos online por meio da plataforma Qualyteam Academy. O plano de capacitação foi dividido entre a formação nos oito módulos do sistema digital de gestão da qualidade e o curso de Analista de SGQ, focado na norma ISO 9001:2015. As aulas combinaram conteúdos teóricos e práticos (steps), e foram acompanhadas por reuniões periódicas ("marcos") para alinhamento das entregas previstas no cronograma.

Durante os marcos, a equipe recebeu atividades que foram posteriormente avaliadas pelo consultor técnico em videoconferências. Na primeira entrega oficial, foram revisados e atualizados a missão, visão e valores da instituição, alinhando-os aos requisitos da ISO 9001 no que diz respeito à cultura organizacional. Essa revisão foi decidida em conjunto com a alta direção, visando maior aderência aos princípios do SGQ. Paralelamente, foi elaborado o plano de comunicação, com apoio da assessoria de comunicação, responsável pela divulgação de materiais informativos em áreas internas e na página institucional.

A definição da cultura organizacional é um pilar essencial na certificação da qualidade, conforme a ISO 9001:2015, que exige da alta direção liderança e comprometimento com o SGQ (Seção 5.1.1). Com base nisso, a equipe técnica foi capacitada para desenvolver e controlar os principais documentos do sistema, como a identificação das partes interessadas (4.2), análise de contexto (4.1), definição do escopo (4.3), política da qualidade, objetivos estratégicos e indicadores (6.2 e 9.1), planejamento de processos (4.4) e estrutura documental (7.5). Cada entrega foi realizada de forma prática, em conformidade com os requisitos da norma.

Além disso, foi realizada uma Análise SWOT com o objetivo de compreender os ambientes interno e externo que afetam o funcionamento do SGQ. A sigla SWOT, traduzida do inglês, significa forças, fraquezas, oportunidades e forças. O escopo definido abrange o atendimento jurídico integral e gratuito, incluindo orientação, conciliação e atendimentos do 1º e 2º atendimento no Núcleo da Família e Registro Público da Sede, além do Atendimento Itinerante da Defensoria Pública do Estado do Maranhão. A partir desse escopo, foram elaboradas a política da qualidade, os objetivos estratégicos e os respectivos indicadores de desempenho, com responsabilidades definidas e frequência de monitoramento estabelecida. Esses indicadores foram classificados como estratégicos dentro do processo de gestão.

Quadro 4 – Indicadores estratégicos do processo de gestão

POLÍTICA	OBJETIVOS	INDICADOR	METAS	CÁLCULO	MEDIÇÃO	RESPONSÁVEL
Comprometer-se prover o acesso a direitos, através do atendimento jurídico, gratuito e integral	Aumentar o acesso aos serviços prestados pela DPE/MA	Atendimentos realizados no 1º atendimento e 2º atendimento no núcleo da família e registro público	Maior ou igual a 40.000 ao ano	Nº de atendimentos realizados no SAGAP	Mensal	Superintendência de Atendimento
		Atendimentos específicos da DPE (unidades móveis)	Maior ou igual a 15.000 ao ano	Nº de atendimentos realizados nas Unidades Móveis	Mensal	Diretoria de Assuntos Institucionais e Estratégicos
		Tempo de espera no atendimento	Menor ou igual a 41 minutos	Lead time (abertura até a conclusão)	Mensal	Superintendência de Atendimento
Priorizando as soluções consensuais e amigáveis de conflitos	Ampliar as soluções consensuais e amigável de conflitos	Total de Soluções Consensuais e Amigável de Conflitos	Maior ou igual a 1.000 ao ano	Nº de acordos realizados	Mensal	Superintendência de Atendimento
Atenta às necessidades, expectativas das partes interessadas e melhoria contínua dos processos.	Aumentar o nível de satisfação dos assistidos	Pesquisa de satisfação/ assistido.	Percentual de satisfação igual ou maior que 70%	Nº de formulários maior ou igual a 70 /Nº total de formulários aplicados	Mensal	Ouvidoria
		Reclamações registradas	Menor ou igual a 36 ao ano	Nº de reclamações tratadas	Mensal	Ouvidoria

Fonte: Manual da Qualidade DPE-MA

Os indicadores de gestão da DPE-MA são monitorados pelo sistema GESTÃO DE INDICADORES, por meio do módulo FLAG, que permite o acompanhamento sistemático dos resultados e a tomada de decisões com base em dados objetivos, em conformidade com o requisito 9.1 da ISO 9001. Paralelamente, todos os documentos do SGQ passaram a ser armazenados no sistema Qualyteam, incluindo manuais, planejamentos, procedimentos e registros, além de documentos externos como legislações e normas técnicas. Os processos organizacionais foram estruturados em três categorias: Gestão, Apoio e Operacionais.

Nos **Processos de Gestão**, estão incluídos o manual da qualidade, que trata da definição de estratégias institucionais, e o gerenciamento do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), que envolve o monitoramento e a gestão contínua do sistema. Os **Processos de Apoio** compreendem a gestão de documentos e registros, responsável pelo controle das informações documentadas; a comunicação social, que gerencia a divulgação das atividades institucionais com as partes interessadas; a capacitação profissional, voltada à promoção de ações formativas; e a gestão de competências, que abrange o desenvolvimento e avaliação de desempenho dos servidores. Incluem-se também os processos de aquisição, que envolvem desde a autorização para abertura de processos licitatórios até a análise processual, elaboração de instrumentos de controle, gerenciamento de fornecedores, emissão de contratos e controle da contratação. Além disso, fazem parte a gestão de estoque, com foco na requisição e liberação de materiais; a manutenção predial, voltada à conservação corretiva e preventiva dos edifícios; a manutenção das unidades móveis; e os serviços de informática, que englobam suporte técnico, sustentação de sistemas. Já os **Processos Operacionais** incluem o atendimento ao público, que envolve desde a escuta inicial, recepção e encaminhamento, até a orientação e atendimento jurídico nas áreas de família e registros públicos, conciliações judiciais e apoio social. Também compõem esse grupo o atendimento itinerante, realizado por meio de unidades móveis, e o processo de monitoramento da satisfação dos assistidos, que avalia suas necessidades e expectativas em relação aos serviços prestados.

De acordo com a ISO 9001:2015, a informação documentada deve ser adequada para sustentar os processos organizacionais e controlada para garantir sua disponibilidade, atualização e proteção (seções 7.5.2 e 7.5.3). Para atender a esses requisitos, a DPE-MA utilizou o módulo DOC do sistema Qualyteam, que permite o controle completo do ciclo de vida dos documentos do SGQ. A equipe de qualidade é responsável pela gestão desses documentos, definindo parâmetros como localização, proteção, recuperação, tempo de retenção e descarte, conforme as exigências da norma.

Após isso, foram realizados treinamentos voltados para os colaboradores de seu respectivo procedimento. No início, os treinos aconteceram em uma sala, com todos do setor responsável pelo procedimento presente, dando uma visão geral dos processos da instituição, do procedimento do setor e ensinando como seguir corretamente as regras. No entanto, ficou claro que a melhor estratégia foi o treinamento feito "in loco", de forma individual (modelo "corpo a corpo"). Essa maneira ajudou a responder perguntas específicas enquanto as atividades eram realizadas, trazendo mais confiança, clareza e precisão na aplicação dos procedimentos. Além disso, a metodologia permitiu uma atenção individual a cada colaborador, aumentando o envolvimento e ajudando a melhorar o desempenho. A utilização dos procedimentos começou a ser checada regularmente através de

auditorias internas, com o objetivo de garantir que estão seguindo as regras estabelecidas e encontrar possíveis oportunidades de melhorias constantes.

Com a conclusão dos Planejamentos de Processos (PP), a equipe definiu e lançou no sistema FLAG os indicadores de desempenho (KPIs) para cada área. No processo de gestão, foram estabelecidas metas como capacitar, no mínimo, 3.000 pessoas por ano e realizar ao menos 3.750 ações de comunicação, ambas monitoradas mensalmente e analisadas anualmente.

Na área de Atendimento, os indicadores incluem a realização de pelo menos 1.000 soluções consensuais de conflitos e 500.000 atendimentos anuais. Também foi fixada a meta de 40.000 atendimentos no primeiro e segundo contato com a família e o registro público, e tempo médio de espera de até 41 minutos. Projetos como “Vem Conciliar”, “Reconectando Pessoas” e “NUPEMEC” são acompanhados mensalmente, mesmo sem metas numéricas definidas. A Ouvidoria acompanha o número de reclamações, com limite máximo de 36 por ano. No processo de apoio, a comunicação institucional é avaliada por diversos indicadores, como matérias produzidas, inserções na mídia e publicações em redes sociais, todos monitorados mensalmente, embora sem metas numéricas fixas. A área de Obras e Reformas acompanha as manutenções, com limite de até 50 manutenções civis, 24 de climatização e 24 em elevadores por ano, além de 15 manutenções preventivas. A área de Informática acompanha a resolução de pelo menos 500 pedidos por ano e o tempo de resposta das conexões de internet, com meta de até 86 minutos e 40 segundos. A DLCC monitora até 12 manutenções anuais nas unidades móveis. Todos os indicadores são monitorados mensalmente no sistema FLAG, com análise crítica anual. Em casos de desvios ou não conformidades em relação às metas estabelecidas, são adotadas ações corretivas conforme os critérios do Sistema de Gestão da Qualidade.

Quadro 5 – Ferramentas do Sistema Qualyteam e Seus Impactos na Rotina de Trabalho

Ferramenta (Módulo)	Finalidade	Impacto na Rotina de Trabalho	Impactos nos Serviços Ofertados
DOC	Gerenciar documentos e registros da qualidade, com controle de versões e aprovações	Eliminação de práticas informais, controle sistematizado de documentos e maior padronização dos processos.	Redução de erros operacionais e maior segurança na execução dos atendimentos
FLAG	Monitorar indicadores de desempenho em tempo real	Melhoria no acompanhamento de metas e análise contínua de resultados.	Aumento da eficácia institucional e agilidade nas decisões de gestão.
TOOLS	Gerenciar ações corretivas, preventivas e não conformidades	Tratamento estruturado de falhas com base em causas reais, integrando métodos como os “5 Porquês” e Diagrama de Ishikawa	Diminuição de falhas repetidas elevação da qualidade percebida pelo usuário.
RISK	Identificar, avaliar e tratar riscos que possam comprometer os objetivos organizacionais	Antecipação de falhas, análise crítica de riscos e definição de medidas preventivas	Mais estabilidade na prestação dos serviços e redução de interrupções não planejadas

OPPORTUNITIES	Registrar e acompanhar oportunidades de melhoria oriundas de análises internas e externas	Organização sistemática das sugestões, priorização com base em impacto e execução com plano de ação monitorado	Serviços mais alinhados às demandas sociais e inovação constante.
AUDITOR	Planejar, executar e registrar auditorias internas e suas constatações	Fiscalização sistemática e correção orientada à conformidade com a ISO 9001.	Maior controle da qualidade e fortalecimento da confiança do público externo.
PEOPLE	Gerenciar competências, treinamentos e avaliações dos colaboradores	Planejamento estruturado do desenvolvimento da equipe, com evidências das formações realizadas	Atendimento mais qualificado, promovendo maior resolutividade e humanização
BUY	Controlar e padronizar os processos de aquisição e contratações	Rastreabilidade de compras, redução de desperdícios e conformidade com critérios técnicos.	Garantia de suporte operacional adequado aos serviços ofertados.

Fonte: Sistema Qualyteam

4.2 Principais Obstáculos Enfrentados pela Equipe Envolvida

A implantação do Sistema de Gestão da Qualidade na DPE-MA foi uma iniciativa inédita que demandou grande esforço da equipe para romper com práticas consolidadas. Segundo as entrevistas, os principais desafios envolveram a mudança cultural, a resistência interna e a adaptação aos requisitos da ISO 9001:2015. O desafio do engajamento foi um dos aspectos mais ressaltados pelos entrevistados. Como mencionou um dos entrevistados, membro da equipe da qualidade:

O fator de maior dificuldade é a mudança de cultura, pois a organização pública de modo geral não busca trabalhar com geração de valor para a sociedade e a busca de melhoria contínua dos seus processos. A cultura é voltada principalmente em executar tarefas sem considerar controles e avaliação do desempenho, ou seja, é “fazer de qualquer jeito para entregar alguma coisa”. (entrevistado A)

A resistência à mudança, comum em instituições públicas pouco familiarizadas com modelos de gestão baseados em desempenho, foi um dos principais desafios enfrentados. A equipe precisou atuar com paciência, resiliência e estratégia para conduzir a transição. A adesão aos treinamentos variou entre os setores, sendo dificultada tanto pela alta carga de trabalho quanto pela falta de motivação dos servidores, que nem sempre compreendiam o impacto do SGQ em suas rotinas. Diante disso, a equipe de qualidade teve que adaptar sua abordagem para estimular a participação e o engajamento. Segundo Luiz Gustavo na entrevista, a estratégia adotada foi a seguinte:

A estratégia utilizada foi realizar treinamento *in loco* e individualizado do sistema informatizado aproveitando para explicar sobre os principais pontos do sistema de gestão, como por exemplo a política, escopo, objetivos e indicadores. Por meio dessas conversas informais ficou mais fácil evidenciar as principais dificuldades e atuar de modo imediato sobre elas.

A estratégia de contato direto com os servidores permitiu esclarecer o funcionamento do SGQ, ouvir dúvidas e preocupações, e desconstruir percepções equivocadas. Essa abordagem favoreceu o entendimento prático do sistema e contribuiu para transformar a resistência inicial em engajamento.

A padronização das práticas institucionais foi outro desafio enfrentado, pois muitos setores não tinham rotinas formalizadas. Isso demandou um intenso trabalho de mapeamento, construção de fluxos e alinhamento entre equipes. Apesar de revelar algumas inconsistências, o processo permitiu uma nova compreensão dos fluxos de trabalho e abriu espaço para melhorias antes não identificadas.

No início da implantação do SGQ, além dos desafios culturais e operacionais, a equipe de qualidade da DPE-MA enfrentou dificuldades técnicas relacionadas à compreensão e aplicação dos requisitos da ISO 9001:2015. Com exceção do líder, os demais membros, incluindo os auditores internos, não tinham experiência prévia com sistemas de gestão da qualidade, o que gerou insegurança, especialmente na fase de leitura e interpretação da norma.

A linguagem técnica e a complexidade de alguns conceitos da ISO 9001:2015 exigiram esforço adicional da equipe no início do processo. Contudo, com o apoio da consultoria e a busca por capacitação formal, a equipe superou essas dificuldades, passando a aplicar os requisitos com mais segurança e autonomia. As entrevistas revelam que, apesar das resistências iniciais, limitações operacionais e desafios de aprendizagem, o processo de implementação do SGQ resultou em avanços significativos na compreensão e prática da qualidade na instituição. A atuação da equipe, o suporte técnico e o engajamento gradual dos setores foram essenciais para converter os desafios em oportunidades de crescimento.

4.3 Análise dos Efeitos da Implementação

A implementação do SGQ resultou em melhorias significativas na qualidade dos serviços prestados à população, com destaque para a padronização de processos, a medição de resultados e a promoção da melhoria contínua. Foram criados indicadores específicos para os setores incluídos no escopo da certificação, como o 1º e 2º Atendimento da Família e Registro Público e o Atendimento Itinerante. Esses indicadores foram inseridos no módulo FLAG e passaram a ser monitorados com metas, periodicidade de análise e responsáveis definidos. A mensuração inclui aspectos como tempo médio de atendimento, satisfação dos assistidos, número de atendimentos, percentual de conciliações e taxa de resolução de demandas.

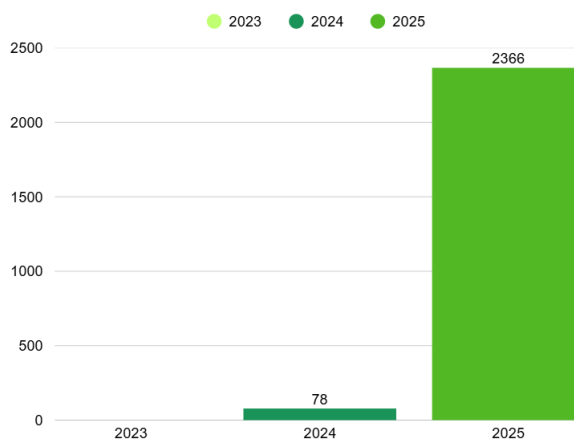
As ferramentas de monitoramento, como o módulo FLAG do sistema Qualyteam, foram muito importantes para acompanhar o desempenho dos processos. Os entrevistados disseram que os indicadores criados ajudaram a encontrar problemas, estabelecer metas e ações de correção, além de reforçar a cultura de melhoria contínua – um ponto importante da norma ISO 9001. O uso de indicadores, como afirma Paladini (2010), é muito importante para transformar dados em informações administrativas, ajudando na tomada de decisões com base em fatos e não apenas em opiniões pessoais.

A adoção do módulo DOC trouxe maior confiabilidade e rastreabilidade às informações institucionais, com controle rigoroso de documentos e registros, promovendo a uniformização de práticas e reduzindo erros. As auditorias internas, realizadas semestralmente por meio do módulo AUDITOR, reforçaram a cultura de melhoria contínua, permitindo a identificação e correção de desvios. Após a certificação, observou-se melhoria na organização dos processos, no controle e padronização das atividades, além de benefícios intangíveis, como o aumento da conscientização institucional sobre o papel social da Defensoria e o incentivo à resolução amigável de conflitos, a fim de reduzir a excessiva judicialização. Um dos entrevistados resumiu bem essa ideia: “Houve um aumento no nível de organização e consciência por parte dos colaboradores. Também se aumentaram os recursos para melhorar os meios de atendimento da Defensoria.” (Entrevistado B, 2025)

Abaixo, apresenta-se o volume geral de respostas dos assistidos à pesquisa de satisfação com o atendimento, no período de 2023 a 2025. Ressalta-se que, em 2023, não houve registros, uma vez que a aplicação da pesquisa teve início apenas

em 2024. O gráfico apresenta a evolução do volume de respostas à pesquisa de satisfação com o atendimento ao longo dos anos. Em 2023, não houve aplicação. No ano seguinte, em 2024, a adesão foi baixa, com apenas 78 respostas registradas. No entanto, observa-se um crescimento expressivo em 2025, que já contabiliza 2.386 respostas até o mês de junho, evidenciando o fortalecimento do uso do indicador e maior engajamento dos usuários no processo de avaliação dos serviços prestados.

Gráfico 1 – Volume de Respostas de Satisfação com o Atendimento (2023–2025)



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o auxílio dos requisitos da norma ISO 9001:2015, o presente estudo tem como objetivo analisar o processo de implantação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) na Defesa Pública do Estado do Maranhão (DPE-MA). A seleção do tema se justificou pelo crescente anseio das organizações públicas por maior eficiência, transparência e padronização na prestação de serviços, alinhando-se aos objetivos da gestão pública voltada para resultados.

A partir da análise documental e das conversas com a equipe envolvida, foi possível compreender as etapas da implementação do SGQ na DPE-MA, os desafios enfrentados e os principais resultados alcançados. A decisão partiu da alta gestão e se concretizou com a contratação de consultoria especializada e uma solução tecnológica para controle dos processos. O sucesso da implementação foi impulsionado pelo treinamento da equipe, engajamento dos servidores e superação da resistência à mudança. A padronização de procedimentos, o uso de ferramentas de monitoramento e auditorias internas contribuíram para maior controle, eficiência e melhoria contínua. Após a certificação, observaram-se avanços operacionais, como aumento da produtividade e organização, além de mudanças culturais, como maior consciência institucional, incentivo à conciliação e foco na qualidade do atendimento ao cidadão.

Os resultados da implementação do SGQ na DPE-MA foram tão positivos que, segundo o líder da equipe da qualidade, a Alta Direção já demonstra interesse em buscar novas certificações e expandir o escopo da ISO 9001:2015 para outros núcleos. Segundo ele “nos próximos anos, a Defensoria Pública do Maranhão buscará outras certificações (37001, 37301, 27001, 31000 etc.), além da ampliação do escopo da ISO 9001:2015 para os demais núcleos especializados e núcleos regionais.”

Conclui-se que a adoção do SGQ trouxe contribuições significativas para a gestão institucional, reafirmando seu valor como ferramenta estratégica na administração pública. Espera-se que a experiência da DPE-MA inspire outras instituições a aprimorar seus processos e a qualidade dos serviços oferecidos. Para estudos futuros, sugere-se investigar os efeitos de longo prazo da certificação e a consolidação da cultura da qualidade no ambiente institucional.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 9000:** Sistemas de Gestão da Qualidade: Fundamentos e Vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2015a.

_____. **NBR ISO 9001:2015:** Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos. Rio de Janeiro. ABNT, 2015.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Recurso Extraordinário n.º 599620-MA. Partes: Estado do Maranhão e outros. Relator: Min. Eros Grau, 26 de maio de 2009. **Diário da Justiça Eletrônico**, Brasília, DF, 3 jun. 2009. Disponível em: <https://stf.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/4292298/recurso-extraordinario-re-599620>. Acesso em: 9 out. 2024.

CROZIER, M. **Estado Modesto, Estado Moderno**. Brasília: Funcep, 1989.

DEFENSORIA PUBLICA DO ESTADO DO MARANHÃO (Brasil). Histórico. *In: Nossa História*. [S. l.]. Disponível em: <https://defensoria.ma.def.br/dpema/portal/historico-missao>. Acesso em: 3 abr. 2025.

DEFENSORIA PUBLICA DO ESTADO DO MARANHÃO (Brasil). Implantação do sistema de gestão da qualidade como ferramenta de apoio à gestão de desempenho: o processo de certificação ISO 9001. *In: implantação do sistema de gestão da qualidade como ferramenta de apoio à gestão de desempenho: o processo de certificação ISO 9001*. [S. l.], 16 ago. 2024.

FEITEN, A. M.; COELHO, T. R. Gestão da Qualidade em Organizações de Serviços: barreiras e facilitadores. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 18, n. 3, p. 56-71, 2019.

FELIZ, S. T. **A Gestão da Qualidade e a Qualidade da Formação nos Serviços Públicos:** Um estudo de caso. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração Público-Privada) - Faculdade de Direito, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal, 2020.

FONSECA, L.; DOMINGUES, P.; NÓVOA, H.; SIMPSON, P.; SÁ, J. dos G. ISO 9001:2015: the view from the conformity assessment community. **Total Quality Management & Business Excellence**, 34(5–6), 558–579, 2022. <https://doi.org/10.1080/14783363.2022.2073212>

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HAYASHI, M. A historical review of Japanese management theories: the search for a general theory of Japanese management. **Asian Business & Management**, v. 1, p. 189–207, 2002.

MARANHÃO. Tribunal de Justiça. Ação Direta de Inconstitucionalidade n.º 180572007-MA. Requerente: Conselho Seccional da Ordem dos Advogados do Brasil/MA. Requerido: Estado do Maranhão. Relator: Des. Antônio Pacheco Guerreiro Júnior, 18 de novembro 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MITKI, Y.; SHANI, A. B. “Reengineering, total quality management and sociotechnical systems approaches to organization change: towards an eclectic approach?”, **Journal of Quality Management**, vol.1, nº2, pp. 131- 145, 1996

PEREIRA, Russlana Rocha; PACHECO, Isis Bruna Gomes; FILHO, Flávio de São Pedro. Indicadores de desempenho como ferramenta na gestão da qualidade no serviço público. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], p. 88051, 9 set. 2021. DOI 10.34117/bjdv7n9-117.

ROSA, Álvaro; TEIXEIRA, António; ANTÓNIO, Nelson. **Por que foi o Japão pioneiro da adoção da gestão da qualidade?** Lisboa: ISCTE Business School, 2009.

SILVA, Wilma Madeira da; BACELAR, Vera Maria Borralho; SOUSA, Artur Iuri Alves de; BARCA, Danila Augusta Accioly Varela; SANTOS, Cláudio Medeiros; ZANETTA, Bruno Lopes. Gestão da qualidade na administração pública: autoavaliação sobre a aplicação de práticas em órgãos do Sistema Nacional de Vigilância Sanitária. **Vigil. sanit. debate** 2021;9(3):40-48, [S. l.], p. 41, 28 abr. 2021. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/5705/570569953006/570569953006.pdf>. Acesso em: 11 junho 2024.