

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**YASMIM DE JESUS NOGUEIRA DIAS**

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

São Luís  
2025

**YASMIM DE JESUS NOGUEIRA DIAS**

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

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Orientadora: Profa. Amanda Ferreira Aboud de Andrade

São Luís

2025

Dias, Yasmim de Jesus Nogueira.

Implementação do Sistema de Gestão de Qualidade na Defensoria Pública do Estado do Maranhão (DPE-MA) / Yasmim de Jesus da Silva Nogueira. – 2025  
33 f.

Orientadora: Amanda Ferreira Aboud de Andrade.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2025.

1. Gestão da Qualidade. 2. ISO 9001. 3. Setor Público. 4. Defensoria Pública. 5 Melhoria Contínua I. Andrade, Amanda Ferreira Aboud. II. Título.

**YASMIM DE JESUS NOGUEIRA DIAS**

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

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 21/07/2025.

**BANCA EXAMINADORA**

Profa. Amanda Ferreira Aboud de Andrade (orientadora)

Dra. em Ciência da Informação  
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Ademir da Rosa Martins  
Dr. em Informática na Educação  
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Ricardo André Barbosa Carreira  
Me. em Gestão Empresarial  
Universidade Federal do Maranhão

Dedico este trabalho à minha família, em especial aos meus pais, irmãos e ao meu esposo, pilares do meu amor, força e inspiração.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos meus pais, Lucilene e Agnaldo, pelo amor incondicional, pelo cuidado constante e, sobretudo, pelo incentivo ao estudo. Mesmo diante de limitações, sempre me encorajaram a seguir em busca dos meus sonhos. Com pouco estudo formal, eles compreendem o valor da educação e transmitiram isso a mim e aos meus irmãos. Hoje, colhem os frutos desse ensinamento, e tenho imenso orgulho da história que estamos construindo juntos.

Aos meus irmãos, Aline e Moisés, que tanto me ensinam com suas vidas e atitudes. São verdadeiros exemplos para mim, e sua presença é fonte constante de aprendizado.

Ao meu querido e incansável esposo, Gabriel, meu companheiro de todas as horas, que lutou ao meu lado em cada etapa desta caminhada. Talvez, se não fosse por ele, eu nem tivesse chegado tão longe. Corremos juntos essa jornada árdua, compartilhando alegrias, desafios, lágrimas e vitórias. Só Deus e eu sabemos o quanto ele foi peça fundamental para essa conquista.

Aos amigos que a caminhada acadêmica me presenteou — Maria, Juliana, Thaís, Ruth, Alessandro e tantos outros — meu profundo agradecimento. Vocês tornaram o processo muito mais leve, enchendo esses anos de aprendizado com alegria, apoio e gratidão. Levo cada um com carinho para a vida.

Quero também dedicar este trabalho à memória da minha saudosa bisavó, que partiu no início deste ano. Minha vontade era vê-la celebrar comigo mais essa conquista, mas tenho certeza de que, do céu, ela vibra e se orgulha. Essa singela homenagem é para ela, que tanto merece.

Agradeço a todos os professores que fizeram parte da minha formação acadêmica, cada um contribuindo de maneira única para minha trajetória de aprendizado. Suas aulas, orientações e exemplos deixaram marcas importantes no meu desenvolvimento pessoal e profissional. De modo especial, expresso minha profunda gratidão à minha orientadora, professora Amanda Aboud, por ter me instruído com paciência, dedicação e zelo ao longo de todo este processo. Agradeço, ainda, a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste projeto. Meu sincero muito obrigada!

E por fim, mas jamais menos importante, minha gratidão eterna ao Senhor Jesus Cristo. Foi Ele quem me fortaleceu, me sustentou e me honrou com tamanha bênção. Ele prometeu, e cumpriu mais uma de Suas promessas em minha vida. A Ele seja a honra, a glória e todo o louvor. Gratidão ao Senhor, pois até aqui Ele me sustentou e me ajudou.

## 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.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |    |
|--|----|
| <b>Figura 1</b> – Princípios da Qualidade .....  | 11 |
| <b>Quadro 1</b> – Critérios e Processos Estabelecidos pela ISO 9001:2015 .....                 | 11 |
| <b>Quadro 2</b> – Desafios e Vantagens na Implementação do SGQ em Órgãos Públicos .....        | 12 |
| <b>Quadro 3</b> – Quadro de Categorias a Partir das Falas da Equipe da Qualidade .....         | 15 |
| <b>Figura 2</b> – Linha do Tempo DPE-MA.....   | 18 |
| <b>Figura 3</b> – Fluxo do Processo de Implantação.....  | 18 |
| <b>Figura 4</b> – MVV e Comunicação Organizacional Antigo e Reformulado da DPE-MA .....        | 19 |
| <b>Figura 5</b> – Matriz SWOT da DPE-MA .....  | 20 |
| <b>Quadro 4</b> – Indicadores estratégicos do processo de gestão .....                         | 21 |
| <b>Figura 6</b> – Módulo FLAG (Indicadores) .....  | 21 |
| <b>Figura 7</b> – Estrutura Documental do SGQ .....  | 23 |
| <b>Quadro 5</b> – Ferramentas do Sistema Qualyteam e Seus Impactos na Rotina de Trabalho ..... | 25 |
| <b>Gráfico 1</b> – Volume de Respostas de Satisfação com o Atendimento (2023–2025).....        | 28 |

## SUMÁRIO

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| <b>1</b>   | <b>INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>2</b>   | <b>GESTÃO DA QUALIDADE.....</b>   | <b>10</b> |
| <b>2.1</b> | <b>ISO 9001:2015 .....</b>  | <b>10</b> |
| <b>2.2</b> | <b>Gestão da Qualidade no Setor Público.....</b>                                  | <b>12</b> |
| <b>3</b>   | <b>DEFENSORIA PÚBLICA.....</b>  | <b>13</b> |
| <b>4</b>   | <b>METODOLOGIA .....</b>  | <b>14</b> |
| <b>5</b>   | <b>ESTUDO DE CASO: IMPLEMENTAÇÃO DO SGQ NA DPE-MA .....</b>                       | <b>16</b> |
| <b>5.1</b> | <b>Defensoria Pública do Estado do Maranhão .....</b>                             | <b>16</b> |
| <b>5.2</b> | <b>Processo de Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade na DPE-MA.....</b> | <b>18</b> |
| <b>5.3</b> | <b>Principais Obstáculos Enfrentados pela Equipe Envolvida.....</b>               | <b>25</b> |
| <b>5.4</b> | <b>Análise dos Efeitos da Implementação.....</b>                                  | <b>27</b> |
| <b>6</b>   | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>   | <b>28</b> |
|            | <b>REFERÊNCIAS .....</b>  | <b>29</b> |
|            | <b>APÊNDICE A – Questionário da Entrevista.....</b>                               | <b>33</b> |

## **IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NA DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DO MARANHÃO (DPE-MA) <sup>1</sup>**

Yasmim de Jesus Nogueira Dias <sup>2</sup>  
Amanda Ferreira Aboud de Andrade <sup>3</sup>

### **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 mudou para a eficiência, com uma ênfase contínua na melhoria dos serviços públicos e resultados. Além disso, para a busca pela eficiência da gestão pública exige mais do que boas intenções, ela exige também um plano bem pensado e ações sustentáveis. Como afirmam Paladini e Sampaio (2020), “a eficácia da gestão da qualidade depende da integração entre seus pilares e da capacidade da organização de transformar planejamento em ações concretas e sustentáveis ao longo do tempo”.

O estudo examinou a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade na Defensoria Pública do Estado do Maranhão (DPE). 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 utilizou uma abordagem aplicada de análise qualitativa com finalidade descritiva e caracterizada como estudo de caso. O objetivo do estudo é analisar os desafios e as estratégias envolvidas no processo de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade na DPE com a finalidade de entender quais foram os impactos da implementação na rotina de trabalho, nos serviços ofertados pela instituição e na qualidade da gestão. Descrevendo as etapas do processo de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, identificar os principais obstáculos enfrentados pela equipe envolvida e analisar os efeitos da implementação na qualidade dos serviços prestados pelo DPE.

---

<sup>1</sup> Artigo apresentado para a disciplina de TCC II do Curso de Administração da UFMA e defendido como Trabalho de Conclusão de Curso perante banca examinadora em sessão pública no semestre de 2025.1, na cidade de São Luís/MA.

<sup>2</sup> Aluna do Curso de Administração/UFMA. Contato: yasmiimsylva00@gmail.com

<sup>3</sup> Professora Orientadora. Dra. em Ciência da Informação. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/CCSo/UFMA. Endereço eletrônico para contato: amanda.aboud@ufma.br. .

Implementar um sistema de Gestão da Qualidade em órgãos públicos é muito importante, pois permite com que os processos sejam mais claros e eficientes, promovendo assim, a padronização das atividades e consequentemente trazendo a melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade. A variedade e complexidade dos casos tratados na Defensoria do Estado exigem uma gestão bem estruturada e eficiente, para que, somente assim, a qualidade e a eficácia dos atendimentos sejam, de fato, garantidas.

## **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 enfatiza elementos como, a melhoria contínua dos processos, além de valorizar a atuação coletiva, na qual cada processo deve ser aprimorado de forma sistemática, considerando-se as especificidades de cada operação e o envolvimento conjunto dos colaboradores.

A norma ISO 9000:2015 define o sistema de gestão como o conjunto de elementos inter-relacionados ou interativos de uma organização, estabelecidos para criar políticas, objetivos e processos que permitam o alcance desses objetivos. Esses elementos do sistema de gestão estabelecem uma estrutura organizacional, papéis, responsabilidades, planejamento, operação, políticas, práticas, regras, crenças, objetivos da organização e processos. O escopo de um sistema de gestão pode incluir a totalidade da organização, funções específicas identificadas da organização, seções específicas e identificadas da organização ou uma ou mais funções executadas por mais de uma organização.

Nessa visão, a qualidade é considerada instrumento importante para a vantagem competitiva, fazendo com que as organizações busquem a implantação de sistemas de Gestão da Qualidade. Por outro lado, percebe-se a importância das pessoas e a dinâmica do conhecimento que elas possuem para garantir a correta execução dos processos, por meio dos conhecimentos e competências necessárias, nos quais, sendo compartilhados, possam contribuir para melhorias nos processos. (Ziviani et al., 2022)

### **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 especifica 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; Vieira, et al., 2022).

A norma é projetada para ser flexível o suficiente para ser usada por diferentes tipos de organizações. Por esta razão, não especifica quais devem ser os objetivos relativos à “qualidade” ou “satisfação das necessidades do cliente”. Em vez disso, exige que as próprias organizações definam esses objetivos e melhorem continuamente os seus processos para alcançá-los. Pode ajudar ainda a trazer benefícios financeiros pelo aumento da produtividade e eficiência, reduzindo assim os custos da organização, pode melhorar a experiência do cliente, resultando em negócios repetidos, aumento de vendas e receita adicional para o negócio, e por último pode melhorar a reputação, atraindo novos clientes para organização (ISO.org, 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. Mencionados a seguir:

**Figura 1 – Princípios da Qualidade**



**Fonte:** Documento Interno da DPE-MA

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).

A aplicação de modelos de excelência de gestão pode, assim, trazer várias possibilidades às organizações que o utilizam, como a ampliação de seus níveis de eficiência operacional, constituição de referenciais para outras organizações, bem como especializações de seu corpo funcional. Nesse sentido, os modelos de gestão, proporcionam uma visão global da organização, fornecendo feedback para seu contínuo aprimoramento. Apresentam ainda, o atual estágio da gestão, sinalizando a medida de resultados que os processos gerenciais estão produzindo e se esses resultados serão sustentados no futuro, bem como os pontos fortes que firmam a gestão e as oportunidades para melhoria que limitam ou impedem a obtenção de melhores indicadores. (Silva et al., 2020, p.6).

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

| <b>Desafios Identificados</b>                        | <b>Vantagens Observadas</b>                  |
|--|--|
| 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);

O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás é um exemplo de órgão público no país que buscou a certificação ISO 9001:2015, o Tribunal obteve a certificação em abril de 2025, reconhecendo a qualidade de sua administração (Governo de Goiás, 2025). Além disso, a Ouvidoria do Ministério Público Federal (MPF) recebeu o certificado pela terceira vez em 25 de novembro de 2020, atestando a eficiência dos processos de tramitação das demandas enviadas pelos cidadãos. (Ministério Público Federal, 2021). A Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará possui certificação vigente desde 2011, com recertificação agora em 2024. A auditoria externa do final de novembro de 2024 manteve o certificado, reforçando o compromisso com a excelência na gestão pública (Governo do Ceará, 2024). Outros exemplos de órgãos que também têm seguido esse caminho, buscando uma certificação ISO aqui no maranhão, é a Empresa Maranhense de Administração Portuária (EMAP), gestora do Porto do Itaqui, que conquistou uma certificação inédita com o Sistema de Gestão Integrada (SGI), esse marco reflete o esforço conjunto em integrar áreas como qualidade (ISO 9001), meio ambiente (ISO 14001) e saúde e segurança do trabalho (ISO 45001) em um único sistema (Porto do Itaqui, 2025) e a Empresa Maranhense de Serviços Hospitalares (EMSERH), que alcançou um marco histórico na saúde pública estadual. É a primeira instituição do setor a conquistar a certificação ISO 9001:2015 e apenas a segunda empresa pública maranhense a alcançar esse feito (Emserh, 2024).

### 3 DEFENSORIA PÚBLICA

Na Constituição Federal de 1988, a Defensoria Pública figura como “Função Essencial à Justiça”, ao lado do Ministério Público, da Advocacia Pública e da Advocacia Privada. A missão primordial da instituição é a prestação de assistência jurídica integral e gratuita aos que comprovarem insuficiência de recursos, prevista como direito fundamental no art. 5º, LXXIV, da Lei Maior. (Simas, 2021). Nesse sentido, entre as diversas conquistas operadas pela Constituição Federal de 1988, destaca-se a previsão, de forma pioneira, da Defensoria Pública, instituição específica com o dever de atuar no interior do sistema de justiça em prol das pessoas em situação de vulnerabilidade.

No art. 134, seção IV, “Da Defensoria”, estabeleceu-se, então, a Defensoria Pública:

Art. 134. A Defensoria Pública é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe, como expressão e instrumento do regime democrático, fundamentalmente, a orientação jurídica, a promoção dos direitos humanos e a defesa, em todos os graus, judicial e extrajudicial, dos direitos individuais e coletivos, de forma integral e gratuita, aos necessitados, na forma do inciso LXXIV do art. 5º desta Constituição Federal (Brasil, 1988, tit. IV, cap. IV, seq. IV, art. 134).

Segundo Gonçalves e Mestrinho (2022. p 347.),

Compete à Defensoria Pública do Estado prestar assistência jurídica, judicial e extrajudicial integral e gratuita em todos os graus de jurisdição e instâncias administrativas dos Estados, cabendo a ela, ainda, a interposição de recursos perante os Tribunais Superiores. Nesse ponto também, é válido apresentar as novas funções atribuídas à Defensoria Pública, que por sua vez, se encontram elencadas no artigo 4º da Lei Complementar Federal número 80/94, ora, alterada pela Lei Complementar Federal nº 132, isto é, estão dentre as suas atividades, além do auxílio de ações e defesas judiciais, o aconselhamento, a orientação, a consulta, a elaboração de contratos, bem como a tentativa de conciliação extrajudicial entre as partes. Desse modo, pode-se afirmar que são consideradas funções típicas da Defensoria Pública quando o membro atua em favor dos necessitados. A curadoria especial, a título de exemplo, portanto, configura-se como função atípica, assim como a defesa administrativa do defensor indiciado em processo administrativo disciplinar.

Obstante isso, de acordo com o art. 4.º, XI, da LC n. 80/94, dentre as funções institucionais da Defensoria Pública, dentre outras, está a de exercer a defesa dos interesses individuais e coletivos da criança e do adolescente, do idoso, da pessoa portadora de necessidades especiais, da mulher vítima de violência doméstica e familiar e de outros grupos sociais vulneráveis que mereçam proteção especial do Estado. Assim, fica claro que a vulnerabilidade não se resume ao aspecto financeiro.

O parágrafo segundo do art. 134 da Constituição Federal foi incluído por meio da Emenda Constitucional nº 45, de 2004, e determina que “às Defensorias Públicas Estaduais são asseguradas autonomia funcional e administrativa e a iniciativa de sua proposta orçamentária”. Assim, a Defensoria Pública se divide em três ramos: Defensoria Pública da União; do Distrito Federal e dos territórios; e dos estados, organizados e estruturados na forma da Lei Complementar nº 80/1994. (Noleto, 2023).

Em 2009, a Lei Complementar nº 132 deu uma nova redação para a Lei anterior, inovando a ordem jurídica da Defensoria Pública por meio de novas regras que aproximam a instituição da sociedade. Uma das suas grandes novidades pauta-se na solução extrajudicial dos litígios por meio da mediação e da conciliação. Além disso, há previsão consagrando a descentralização da instituição por meio da criação de núcleos especializados, ou seja, há a necessidade de que nas regiões “com maiores índices de exclusão e adensamento populacional” tenha-se uma Defensoria Pública atuando de forma efetiva. (Gonçalves; Mestrinho, 2024, p. 345). A Defensoria Pública está presente em todos os estados do país, ela busca sempre descentralizar suas atividades para garantir um alcance populacional maior. Essa descentralização ajuda a instituição atuar em diferentes localidades, principalmente nas áreas mais difíceis de acessar, para garantir que tantos outros indivíduos possam usufruir dos seus direitos fundamentais.

Embora não haja uma lei federal que obrigue organizações públicas a usar a ISO 9001, o TCU já publicou relatórios e orientações que encorajam boas práticas de administração, incluindo um exemplo de uso do SGQ baseado na ISO 9001 (Tribunal de Contas da União, 2020). Diante disso, a decisão de implementar um SGQ (Sistema de Gestão de Qualidade) é uma decisão estratégica da gestão de topo das organizações e como tal tem de ser assumida. O empenho o envolvimento e a liderança da gestão de topo são essenciais para o sucesso da gestão da qualidade (Pinto, 2017).

A implementação da ISO 9001 em instituições públicas como o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), o Ministério Federal da Fazenda Pública (MPF), a Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará (CGE) e as empresas maranhenses EMAP, EMSERH e, mais recentemente, a Defensoria Pública do Estado do Maranhão (DPE-MA) só mostra como a norma é uma ferramenta crucial para melhorar a transparência, a eficiência e a prestação de serviços de maior qualidade.

#### 4 METODOLOGIA

Este estudo utilizou uma abordagem qualitativa, tendo em vista que ela se concentra em entender fenômenos complexos e contextuais, no caso, o processo de implementação do sistema de gestão da qualidade na Defensoria Pública do Estado do Maranhão. Segundo 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. Além disso, foram consultados documentos institucionais internos relacionados ao processo de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) na Defensoria Pública do Estado do Maranhão, bem como: Manual da Qualidade (MQ), Planos da Qualidade (PLQ) – Matriz SWOT, cronograma de trilhas da Qualityteam Academy (Vergara, 2006). O uso de pesquisa documental permitiu uma compreensão completa das etapas do processo de implantação do SGQ.

Para coletar os dados, a entrevista foi realizada com o gerente e a equipe envolvida na implementação do SQG. As entrevistas seguiram um formato semiestruturado, com duas perguntas abertas abrangendo várias facetas do processo de implementação do SGQ. As questões buscavam entender a motivação institucional para a adoção do sistema, os primeiros passos de implementação, o treinamento da equipe envolvida, os critérios para definição do escopo, os desafios enfrentados, as estratégias utilizadas para superar as resistências internas, a padronização dos procedimentos, entre outros. Também foram exploradas as perspectivas sobre os resultados alcançados e os planos para a continuidade e expansão do sistema. Sempre que foi possível, a estudante-pesquisadora participou das atividades que são relacionadas a implementação do SGQ, buscando obter uma visão mais completa do processo, por meio da observação.

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

| <b>Categoria Temática</b>          | <b>Subtemas Identificados</b>  | <b>Exemplos de Falas</b>  |
|------------------------------------|--|---|
| 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

A amostragem deste estudo concentrou-se em 5 pessoas que são as que compõem a equipe da qualidade que estava diretamente envolvida no processo de implementação SGQ na sede da Defensoria Pública do Estado do Maranhão. Os dados foram analisados com base na análise de conteúdo de Bardin (1977), gerando categorias para fundamentar a interpretação das entrevistas e responder ao problema de pesquisa (Quadro 3).

## **5 ESTUDO DE CASO: IMPLEMENTAÇÃO DO SGQ NA DPE-MA**

A avaliação dos dados foi feita com base em três fontes principais: a descrição do processo de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade DPE-MA, os princípios teóricos que embasam os requisitos da norma ISO 9001:2015 e a análise de conteúdo das entrevistas realizadas com os membros do time encarregados da implementação do sistema. A avaliação foi segmentada em quatro partes: a primeira descreve o contexto institucional e os primeiros passos para a certificação, a segunda descreve as fases do processo de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, a terceira aborda os desafios enfrentados pela equipe envolvida, e a quarta examina os impactos da implementação na qualidade dos serviços prestados pela DPE-MA. Esta organização permitiu um entendimento completo dos impactos da implementação do SGQ na rotina institucional e na melhoria dos serviços prestados à comunidade.

### **5.1 Defensoria Pública do Estado do Maranhão**

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). A questão chegou ao Supremo Tribunal Federal por meio do Recurso Extraordinário nº 599.620/MA, que firmou o entendimento de que o artigo 134, § 2º, da Constituição Federal tem plena eficácia e aplicabilidade imediata, confirmando a decisão do TJMA (BRASIL, 2009). Após o julgamento definitivo da ADI nº 0180572007/MA, a Constituição do Estado do Maranhão foi modificada pela Emenda Constitucional nº 58, de 4 de dezembro de 2009, passando a reconhecer explicitamente a autonomia da instituição. 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 nº 101/2000).

Em 2011, o dispositivo legal foi reproduzido na LDO 2012. Segundo a Defensoria Pública do Estado do Maranhão (2025), em 2012, o Supremo Tribunal Federal, nos autos de nova ação direta de inconstitucionalidade, proposta pela Procuradoria-Geral da República, confirmou a desvinculação da Defensoria Pública do Estado do Maranhão da estrutura político-organizacional do Poder Executivo, confirmando a sua autonomia. Em 2014, a Defensoria alcançou mais um progresso. A aprovação da Emenda Constitucional 80 estabelece um prazo de oito anos para que a União, os estados e o Distrito Federal coloquem defensores públicos em todas as comarcas, dando prioridade às regiões com mais exclusão social e alta densidade populacional. Além disso, apoiada pela constituição, a DPE-MA tem mostrado sua liberdade para propor leis que fortalecem toda a sua estrutura, como a criação

do Fundo de Aparelhamento da Defensoria Pública - FADEP (Defensoria Pública do Estado do Maranhão, 2025).

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. Com ênfase na qualidade do atendimento às populações mais carentes, a DPE-MA busca ser um exemplo de defesa dos direitos humanos pelo Estado, seguindo valores como ética, clareza, dedicação e respeito ao cidadão (Defensoria Pública do Estado do Maranhão, 2025).

Como exemplo de iniciativa pertinente no campo da gestão pública, a Defensoria Pública do Estado do Maranhão (DPE-MA) anunciou em agosto de 2024 o lançamento do seu Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), com o objetivo de obter a certificação ISO 9001:2015. O principal objetivo consiste em promover a melhoria contínua dos processos internos, assegurando um atendimento de excelência aos assistidos, conforme destacado pelo defensor-geral, Gabriel Furtado.

Segundo o defensor-geral, durante a cerimônia de lançamento do sistema, a busca pela certificação ISO 9001 representa um marco significativo para a DPE-MA. 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)

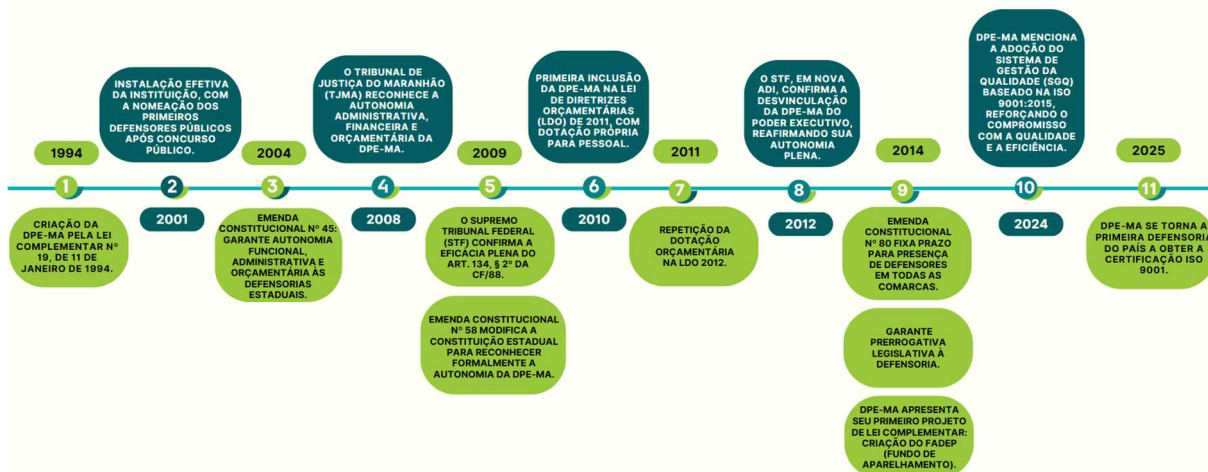
Com base nisso, a Administração Superior tomou a decisão de implementar um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) no Estado do Maranhão (DPE-MA), o que foi formalizado pelo Ato nº 045-DPGE em 7 de agosto de 2024. Isso refletiu o compromisso institucional para melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade, respeitando os 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 começou em novembro de 2023 com a contratação da empresa de consultoria Qualyteam, que é especializada em implementar sistemas de gestão de qualidade. Junto com a consultoria, foi adquirido o sistema da qualidade da empresa, que tem módulos específicos para atender os requisitos da ISO 9001:2015. O escopo inicial da certificação incluiu os setores diretamente relacionados ao atendimento ao público: 1º e 2º atendimentos da Família e Registro Públicos e o atendimento itinerante nas Unidades Móveis. A escolha desses setores foi estratégica, levando em conta sua importância na prestação de serviços ao assistido e a necessidade de padronização e melhoria da qualidade do atendimento. A implantação foi conduzida em etapas, com treinamentos específicos e desenvolvimento de documentos normativos exigidos pela ISO 9001. O processo de implantação foi finalizado no mês de junho de 2025, com a conquista 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 2 – Linha do Tempo DPE-MA**



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

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

A Alta Administração da DPE-MA formalizou a decisão de implantar o SGQ por meio do Ato nº 045 – DPGE, de 07 de agosto de 2024, e definiu os objetivos estratégicos relacionados à qualidade. A adoção de práticas baseadas na norma ISO 9001:2015 também responde às recomendações de órgãos de controle e de políticas públicas que estimulam a busca pela excelência na administração dos serviços essenciais, especialmente aqueles voltados às populações mais vulneráveis. Como já mencionado anteriormente, acerca dos relatórios e orientações de boas práticas de administração do Tribunal de Contas da União (Tribunal de Contas da União, 2020), onde ele faz menção da utilização do Sistema de Gestão da Qualidade com base na ISO 9001

**Figura 3 – Fluxo do Processo de Implantação**



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Nos primeiros meses, a equipe do DPE-MA participou de treinamentos remotos utilizando a plataforma Qualyteam Academy que era composta por aulas teóricas e exercícios práticos chamados steps. Além disso, foram realizadas reuniões periódicas conhecidas como "marcos", nas quais foram discutidas as entregas previstas no Cronograma Trilhas Academy. A fase de treinamento da equipe de qualidade na Defensoria Pública do Estado do Maranhão foi uma etapa importante e fundamental para a implementação do Sistema de Gestão da

Qualidade. Realizada com a ajuda direta da consultoria contratada, essa etapa teve como objetivo o ensino técnico dos funcionários envolvidos na operação e supervisão do sistema.

De acordo com os entrevistados, a consultoria trabalhou com um plano de treinamento dividido em duas partes: a capacitação nos oito módulos do sistema digital de gestão da qualidade e a formação no conteúdo da norma ISO 9001:2015, através do curso de Analista de SGQ. A capacitação foi feita de forma online com uma carga horária dividida em aulas práticas e teóricas. O foco não estava apenas na transmitir o conteúdo mas principalmente no desenvolvimento de habilidades internas para entender, controlar e avaliar os processos da instituição.

Durante os marcos foram passados para a equipe um conjunto de atividades que posteriormente foram verificadas pelo consultor técnico responsável durante videoconferências. Na primeira entrega oficial, a equipe definiu de forma clara a missão, visão e valores da instituição, aderindo aos requisitos da ISO 9001 na parte relacionada à cultura organizacional. Embora esses elementos já estivessem definidos pela DPE-MA, foi decidido após uma reunião da equipe do SGQ com a alta direção que eles precisavam ser atualizados e revisados para garantir o alinhamento com os princípios SGQ. Durante todo esse processo, o plano de comunicação também foi definido pela equipe da qualidade com o auxílio da assessoria de comunicação da instituição, que é responsável pela divulgação de materiais informativos (panfletos) em áreas de circulação interna, como elevadores e na página institucional do DPE-MA.

**Figura 4 – MVV e Comunicação Organizacional Antigo e Reformulado da DPE-MA**

| ATUAL       |   | PROPOSTA    |   |
|-------------|---|-------------|---|
| MISSÃO      | Garantir assistência integral e gratuita, judicial e extrajudicial, a quem não pode contratar um advogado particular, prestando-lhe orientação e defesa em todos os graus e instâncias, de modo coletivo ou individual, priorizando o acordo voluntário do conflitos interesses entre as partes envolvidas no litígio | MISSÃO      | Garantir a efetividade de política pública de acesso a direitos individuais e coletivos de forma gratuita e integral aos vulneráveis, priorizando soluções consensuais e amigáveis dos conflitos. |
| VISÃO       | Permanecer sendo uma instituição de referência na defesa e promoção dos direitos humanos no Estado.   | VISÃO       | Ser uma instituição de referência na promoção dos direitos em todo Estado do Maranhão até 2030.   |
| VALORES     | Compromisso, ética, transparência, qualidade no atendimento, respeito ao cidadão.   | VALORES     | Ética, transparência, qualidade no atendimento, respeito ao cidadão, economicidade e sustentabilidade.  |
| COMUNICAÇÃO |   | COMUNICAÇÃO | Site, Redes sociais, quadros de gestão à vista-Dash board (elevadores), descanso de telas no computador, Carta de serviços e mídias em geral.   |

**Fonte:** Documento interno – DPE-MA (2024).

A definição da cultura organizacional constitui um pilar fundamental no processo de certificação da qualidade, conforme estabelecido pela norma ISO 9001:2015. Segundo a Seção 5.1.1 da referida norma, a alta direção deve demonstrar liderança e comprometimento com relação ao sistema de gestão da qualidade, promovendo uma cultura que sustente sua implementação eficaz.

A partir disso, a equipe técnica foi guiada e treinada para criar, revisar e controlar os principais documentos do SGQ, como a identificação das partes interessadas (Seção 4.2 da ISO), análise do contexto interno e externo (4.1), definição do escopo (4.3), elaboração da política de qualidade, objetivos estratégicos e seus indicadores correspondentes (6.2 e 9.1), planejamento dos processos (4.4) e a estrutura de documentos necessária (7.5). Cada um desses itens constituiu uma entrega concreta, organizada de maneira conforme ao conteúdo já ensinado, o que permitiu a prática dos conceitos e a adesão aos requisitos normativos.

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. Esta análise é oficialmente

registrada no documento PLQ002-Matriz SWOT, que está contida no DOC do sistema Qualyteam.

**Figura 5 – Matriz SWOT da DPE-MA**



**Fonte:** Documento interno – DPE-MA (2024)

O escopo do sistema mostra os limites e a aplicabilidade do SGQ dentro da organização, sendo importante para definir os processos, produtos, serviços e unidades organizacionais que vão receber a certificação. O escopo definido, portanto, foi delimitado da seguinte forma: Orientação, conciliação e atendimento jurídico integral e gratuito nas áreas do 1º e 2º atendimento do Núcleo da Família e Registro Público da Sede e no Atendimento Itinerante da Defensoria Pública do Estado do Maranhão. Com o escopo estabelecido, deu-se início à formulação da política da qualidade, à definição dos objetivos estratégicos e a criação de indicadores específicos para cada objetivo. Também foram atribuídas responsabilidades pela execução dos objetivos e determinada a frequência de monitoramento e gestão dos resultados. Os indicadores vinculados aos Objetivos da Qualidade são classificados como indicadores estratégicos do processo de gestão.

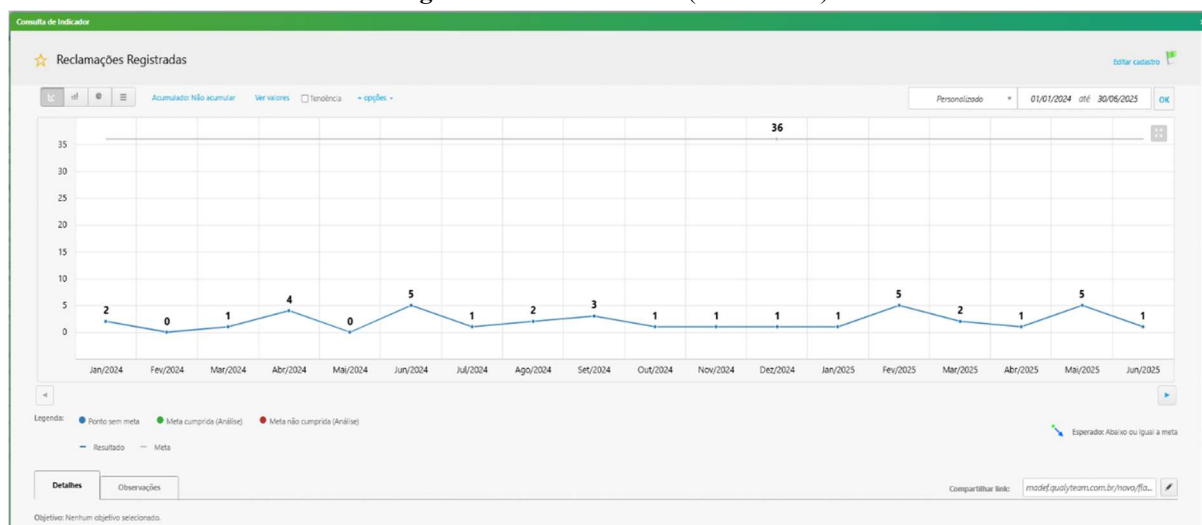


**Quadro 4 – Indicadores estratégicos do processo de gestão**

| POLÍTICA  | OBJETIVOS   | INDICADOR  | METAS   | CÁLCULO  | MEDIÇÃO | RESPONSÁVEL   |
|---|---|--|---|--|---------|---|
| Comprometer-se a 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 são monitorados por meio do sistema GESTÃO DE INDICADORES, pelo módulo FLAG, que permite o acompanhamento sistemático dos resultados e a tomada de decisões com base em dados objetivos. A ferramenta FLAG é utilizada para acompanhar e gerenciar indicadores de desempenho e com isso cumprir o requisito 9.1, com a ferramenta é possível fazer o registro, a coleta de dados e a análise de indicadores críticos.

**Figura 6 – Módulo FLAG (Indicadores)**

**Fonte:** Sistema Qualyteam

A abordagem por processos, como a norma recomenda, ajuda muito a alcançar resultados consistentes e alinhados com as estratégias da organização, além de facilitar a

melhoria contínua e a tomada de decisões baseadas em dados. O planejamento de cada processo, incluindo monitoramento, é descrito através dos respectivos padrões de processo: Gestão, Apoio e Operacional. Com base nesse direcionamento, o Sistema de Gestão da Qualidade da Defensoria Pública do Estado do Maranhão foi estruturado a partir dos processos mapeados e identificados

#### Processos de Gestão:

- Manual da Qualidade: Envolve a definição de estratégias, sob responsabilidade da Administração Superior.
- Gerenciamento do SGQ: Inclui o monitoramento e a gestão do Sistema de Gestão da Qualidade, realizado pela ASPLAN.

#### Processos de Apoio:

- Gestão de Documentos e Registros: Refere-se ao controle da informação documentada, também sob responsabilidade da ASPLAN.
- Comunicação Social: Consiste no gerenciamento da comunicação das atividades institucionais com as partes interessadas, coordenado pela ASCOM.
- Capacitação Profissional: Envolve a promoção de ações formativas, sob responsabilidade da Escola Superior.
- Gestão de Competência: Abrange a gestão das competências e a avaliação de desempenho dos servidores, sendo executada pelo setor de Recursos Humanos (RH).
- Aquisição: Trata da autorização para abertura de processos licitatórios, conduzida pela DPGE. Atividades associadas incluem: Análise processual (2º SUB); Elaboração de mapa de risco e instrumentos de medição de resultados (SMAAA); Gerenciamento da contratação de fornecedores (CPC); Pareceres e emissão de contrato (ASSEJUR); Análise do processo de contratação (Controle Interno).
- Gestão de Estoque: Responsável pela solicitação de requisições, avaliação e liberação de materiais, sob responsabilidade da DMP.
- Manutenção Predial: Refere-se à manutenção corretiva e preventiva de prédios, sob responsabilidade do setor de Obras e Reformas.
- Manutenção das Unidades Móveis: Compreende ações de manutenção corretiva e preventiva das unidades móveis, sob responsabilidade do DLCC.
- Informática: Engloba o suporte operacional, sustentação dos serviços e o desenvolvimento e implementação de novas tecnologias, realizados pela SUINFO.

#### Processos Operacionais:

- Atendimento: Inclui diversas atividades, como: Escuta inicial da demanda e recepção; Encaminhamento ao setor competente; Orientação jurídica; Atendimento jurídico em direitos da família; Atendimento jurídico em registros públicos; Conciliações judiciais; Atendimento social aos assistidos. Essas ações estão sob responsabilidade da Superintendência de Atendimento.
- Atendimento Itinerante: Refere-se ao atendimento por meio das unidades móveis, realizado pela Diretoria de Ações Estratégicas.
- Satisfação do Assistido: Envolve o monitoramento das necessidades e expectativas dos assistidos, responsabilidade da Ouvidoria.

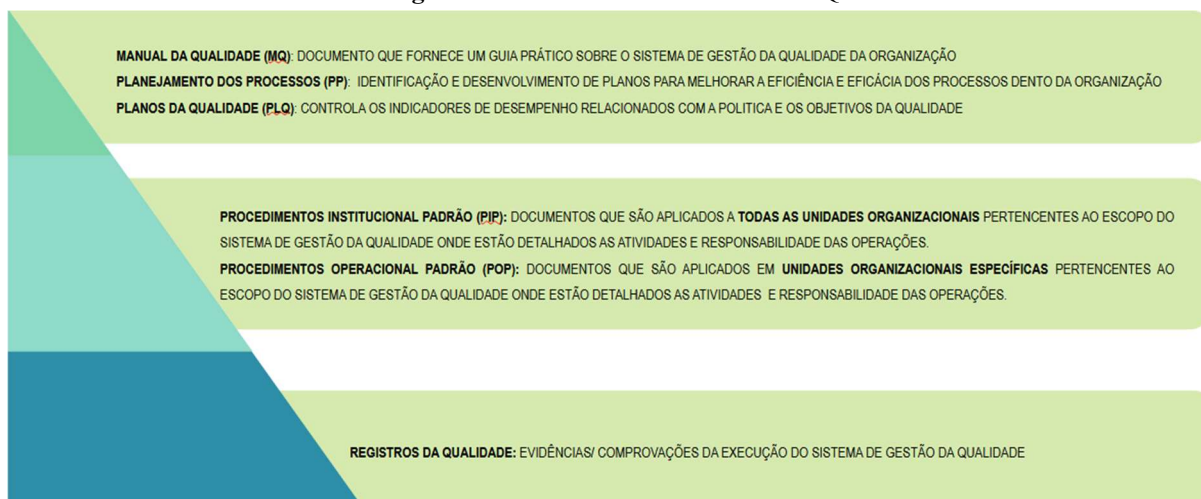
A equipe da qualidade começou a armazenar todos os documentos no sistema da Qqualyteam, incluindo o Manual da Qualidade, Planejamento de Processos, Planos da



Qualidade, Procedimentos Institucionais, Procedimentos Operacionais e Registros da Qualidade.

Também foram incluídos documentos externos utilizados pela DPE-MA, como legislações, normas da ABNT, normas regulamentadoras e demais documentos técnicos relevantes. A estrutura documental do SGQ foi composta pelos seguintes níveis:

**Figura 7 – Estrutura Documental do SGQ**



**Fonte:** Manual da Qualidade da DPE-MA

Conforme estabelecido pela norma ISO 9001:2015, a informação documentada deve ser apropriada para sustentar a operação eficaz dos processos organizacionais, devendo ainda ser controlada de forma a garantir sua disponibilidade, atualização e proteção (seções 7.5.2 e 7.5.3). Para garantir que essas necessidades sejam atendidas, a Defensoria Pública do Estado do Maranhão (DPE-MA) usou o módulo DOC, do sistema Qualyteam, como uma ferramenta para gerenciar documentos e registros do SGQ. Esse módulo permite o controle completo do ciclo de vida dos documentos, incluindo o acompanhamento, a atualização e o armazenamento das informações. A equipe de qualidade é responsável por todo o processo de gestão de documentos, cadastrando os documentos no sistema e definindo os parâmetros necessários pela norma. Entre eles, estão: a localização do registro, os mecanismos de proteção, os procedimentos de recuperação, o tempo de retenção, a forma de descarte ou arquivamento final. Para cada tipo de documento, são estabelecidas regras específicas de controle, conforme mencionado no item 7.5.3.2 da ISO 9001:2015.

Depois os Procedimentos Institucionais e Operacionais (PIPS, POPs) foram criados. Procedimentos Institucionais Padrão (PIP): PIP 01 – Gestão de Documentos e Registros; PIP 02 – Capacitação Profissional; PIP 03 – Aquisição; PIP 04 – Gestão de Estoque; PIP 05 – Informática; PIP 06 – Comunicação Social; PIP 07 – Gestão de Competências; PIP 08 – Gerenciamento do SGQ. Procedimentos Operacionais Padrão (POP): POP 01 – Atendimento; POP 02 – Capacitação Profissional; POP 03 – Atendimento Itinerante; POP 04 – Manutenção Predial; POP 05 – Manutenção de Unidades Móveis. 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.

Paladini (2010) destaca que o desenvolvimento de competências técnicas e o domínio das ferramentas de gestão da qualidade são fatores críticos para a consolidação de uma cultura organizacional voltada à melhoria contínua. No caso da DPE-MA, essa capacitação permitiu não apenas a produção de documentos adequados, mas também o início de uma nova lógica de trabalho, sustentada em evidências, padronização e responsabilidade processual.

Com os Planejamentos de Processos (PP) feitos, a equipe definiu os indicadores de desempenho (KPIs) para cada processo e fez o lançamento deles no sistema FLAG. No processo de **gestão**, foram estabelecidos os seguintes indicadores: a Escola Superior é responsável pelo acompanhamento do total de pessoas capacitadas, com a meta de atingir, no mínimo, 3.000 pessoas ao ano, sendo o monitoramento realizado mensalmente e a análise crítica anualmente. A Assessoria de Comunicação (Ascom) tem como indicador a quantidade de ações de comunicação, com meta anual igual ou superior a 3.750, também monitoradas mensalmente e analisadas anualmente.

Na área de Atendimento, os indicadores definidos incluem o total de soluções consensuais e amigáveis de conflitos (meta  $\geq 1.000$  ao ano) e o total de atendimentos realizados na instituição (meta  $\geq 500.000$  ao ano), ambos acompanhados mensalmente. A Supervisão de Obras e Reformas (SOR) tem como meta a criação de unidades de atendimento, com um objetivo de pelo menos 8 por ano. A Asplan acompanha os contratos para a compra de equipamentos, com uma meta mínima de 6 contratos por ano. Todos esses indicadores são submetidos à análise crítica anual.

No âmbito do processo de **apoio**, diversos indicadores foram definidos, especialmente sob a responsabilidade da Assessoria de Comunicação, tais como: matérias produzidas, inserção na mídia, publicações nas redes sociais, viagens, coberturas internas e externas, atuação do mestre de cerimônia, cerimonial, produção gráfica offline e entrevistas em veículos de comunicação. Para esses indicadores, não foram definidas metas numéricas, mas todos são acompanhados todo mês e avaliados criticamente uma vez por ano. A área da SOR também observa as manutenções corretivas feitas na sede, com limites de no máximo 50 manutenções civis por ano, 24 manutenções em climatização e 24 em elevadores. A manutenção preventiva civil pode ter até 15 eventos por ano. A área de Informática acompanha os pedidos que foram resolvidos na sede, com uma meta mínima de 500 por ano, e os Acordos de Nível de Serviço (SLA) das conexões de internet (principal e reserva), com o objetivo de resolver em até 86 minutos e 40 segundos. A Divisão de Logística e Consumo Consciente (DLCC) verifica a quantidade de manutenções realizadas nas unidades móveis, com um limite máximo de 12 manutenções por ano. Todos os indicadores dessa fase também têm monitoramento mensal e análise crítica anual. Em relação ao processo operacional, os indicadores envolvem principalmente a área de Atendimento e a Ouvidoria.

A área de Atendimento verifica a quantidade de atendimentos feitos no primeiro e segundo contato com a família e o registro público, com uma meta anual de pelo menos 40.000 atendimentos. Além disso, é analisado o tempo médio de espera para o atendimento, com uma meta de até 41 minutos. Outros sinais incluem a quantidade de acordos feitos nos projetos “Vem Conciliar”, “Reconectando Pessoas” e “NUPEMEC”, que são checados todo mês, mesmo sem metas numéricas claras. A Ouvidoria também observa quantas reclamações foram registradas, com um objetivo de no máximo 36 por ano. Esses sinais foram usados no módulo FLAG da plataforma Qualyteam, onde foram definidos as metas e objetivos necessários. Os resultados eram anotados todo mês e comparados com as metas estabelecidas.

Sempre que um erro ou não conformidade era encontrado em relação aos padrões definidos, eram tomadas ações corretivas, seguindo as regras do sistema de gestão.

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

| <b>Ferramenta (Módulo)</b> | <b>Finalidade</b>   | <b>Impacto na Rotina de Trabalho</b>   | <b>Impactos nos Serviços Ofertados</b>   |
|----------------------------|---|--|--|
| 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 Qualityteam

### 5.3 Principais Obstáculos Enfrentados pela Equipe Envolvida

A implantação do Sistema de Gestão da Qualidade na Defensoria Pública do Estado do Maranhão representou uma iniciativa inédita dentro da instituição, exigindo esforços significativos da equipe envolvida para quebrar padrões de trabalho historicamente consolidados. Conforme as entrevistas realizadas com os membros da equipe de qualidade, diversos desafios foram enfrentados ao longo do processo, sobretudo aqueles relacionados à mudança cultural, à resistência interna e à adaptação aos requisitos normativos 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 é comum em instituições públicas que ainda não conhecem o modelo de gestão baseado em desempenho e controle, e isso exigiu que a equipe agisse com muita paciência, resiliência e estratégia para conduzir o processo de transição, conforme relatado por um dos membros durante a entrevista, ao descrever como lidaram com as resistências apresentadas pelos colaboradores. O desafio enfrentado foi na realização dos treinamentos, a adesão variou bastante entre os setores. Em alguns setores, a alta carga de trabalho, especialmente relacionada ao atendimento direto aos assistidos, dificultava a disponibilidade dos servidores para participar dos treinamentos. Em outras situações, o problema era falta de motivação ou interesse em participar dos treinamentos, muitas vezes porque não percebiam, de imediato, a importância e o impacto do SGQ em suas próprias rotinas. Diante desse cenário, a equipe de qualidade precisou adaptar sua abordagem. 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.

Essa estratégia possibilitou um contato mais próximo com cada servidor, permitindo não apenas a explicação acerca do sistema ou dos procedimentos, mas também uma escuta ativa das dúvidas e preocupações de cada colaborador. A atuação direta possibilitou desconstruir percepções equivocadas, demonstrar a utilidade prática do SGQ e, aos poucos, transformar a resistência em envolvimento.

Outro desafio mencionado por uma das pessoas entrevistadas foi a padronização das práticas institucionais. Muitos setores não possuíam rotinas formalizadas, o que exigiu um trabalho intenso de levantamento de informações, construção de fluxos e alinhamento entre as equipes. Segundo os depoimentos, esse processo de sistematização evidenciou algumas inconsistências, mas também possibilitou uma nova visão sobre os próprios processos de trabalho, abrindo espaço para melhorias antes não percebidas.

Além dos desafios culturais e operacionais, a equipe de qualidade da DPE-MA enfrentou, no início do processo de implantação do SGQ, dificuldades técnicas relacionadas à compreensão e aplicação dos requisitos da norma ISO 9001:2015. Com exceção do líder da equipe, que já havia vivenciado um processo de certificação anteriormente, os demais integrantes — incluindo os auditores internos — não possuíam qualquer experiência prévia com sistemas de gestão da qualidade. Esse foi o primeiro contato direto da maioria com conceitos e metodologias específicas da norma, o que gerou insegurança, principalmente na fase de leitura e interpretação dos requisitos normativos.

A princípio, a complexidade da linguagem técnica e a dificuldade de alguns conceitos exigiram maior esforço e dedicação por parte da equipe. No entanto, com o apoio contínuo da empresa consultora contratada e com a decisão coletiva de buscar capacitação formal, a equipe passou a superar essas dificuldades. Como resultado, a equipe não apenas compreendeu os requisitos da norma, como também passou a aplicá-los com maior segurança e autonomia, fortalecendo sua atuação técnica e estratégica no processo de implementação.

A análise das entrevistas revela que, embora o processo de implementação do SGQ tenha enfrentado resistências iniciais, limitações operacionais e desafios de aprendizagem, ele também promoveu avanços significativos na maneira como a qualidade passou a ser compreendida e praticada dentro da instituição. A atuação da equipe de qualidade, aliada ao suporte da consultoria e ao engajamento gradual dos setores, foi fundamental para transformar as dificuldades enfrentadas em oportunidades de crescimento institucional.

## 5.4 Análise dos Efeitos da Implementação

A implementação trouxe mudanças importantes na qualidade dos serviços oferecidos à população, principalmente no que se refere à padronização de processos, à medição de resultados e à promoção de melhorias constantes.

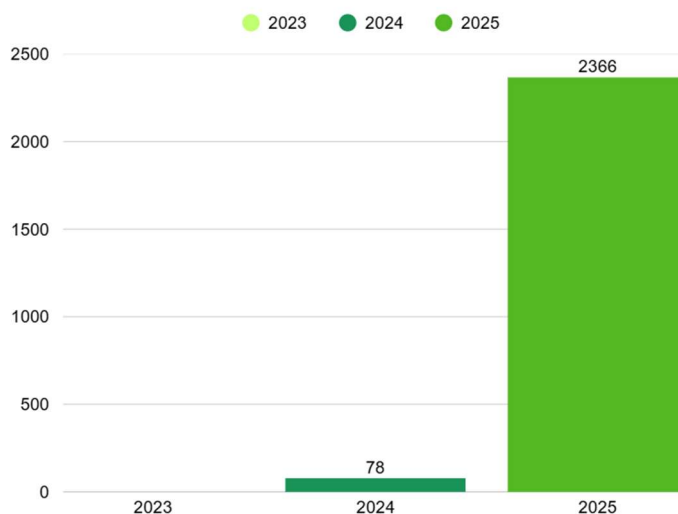
Foram criados indicadores específicos para os setores incluídos no escopo da certificação — como o 1º e 2º Atendimento da Família e Registro Público e o Atendimento Itinerante — e inseridos no módulo FLAG do sistema de gestão. Esses indicadores passaram a ser monitorados de forma sistemática, com metas definidas, periodicidade de análise e responsáveis claramente atribuídos. A mensuração passou a contemplar, entre outros aspectos, tempo médio de atendimento, índice de satisfação dos assistidos, número de atendimentos realizados, percentual de conciliações efetivadas e taxa de resolução de demandas, conforme descrito nos planejamentos de processo.

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.

Outro efeito relevante foi a melhoria na confiabilidade e rastreabilidade das informações institucionais, especialmente após a adoção do módulo DOC, que permitiu o controle rigoroso de documentos e registros. Isso favoreceu a uniformização das práticas e a redução de erros decorrentes de orientações divergentes ou ausentes. A realização de auditorias internas regulares, por meio do módulo AUDITOR, também contribuiu para a consolidação da cultura de melhoria contínua, permitindo que desvios fossem identificados e corrigidos com maior agilidade. As auditorias foram programadas a cada seis meses e se tornaram ferramentas importantes para verificar o progresso do Sistema de Gestão da Qualidade (Figura 5). Entre os principais resultados notados após a certificação, estão a melhora na organização dos processos, um melhor controle e padronização das atividades. Além disso, houve benefícios que não são facilmente vistos, como uma maior conscientização institucional sobre o papel social da Defensoria e o incentivo a maneiras amigáveis de resolver 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 (Gráfico 1), 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.

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

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2025)

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.

## 6 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 de documentos e de conversas com a equipe que trabalhou diretamente na implementação do SGQ, foi possível entender as etapas feitas, os problemas enfrentados e os principais resultados alcançados pela DPE-MA. A decisão da instituição de criar o sistema veio de uma direção estratégica da alta gestão e se concretizou com a contratação de uma consultoria especializada e de uma solução tecnológica que permitiu o controle dos processos. O treinamento da equipe, a participação dos servidores e a superação da resistência à mudança foram fatores essenciais para o sucesso da implementação. Além disso, a padronização dos procedimentos, o uso de ferramentas de monitoramento e a realização de auditorias internas regulares ajudaram a instituição a ter mais controle, eficiência e melhoria contínua em seus serviços. Os resultados observados após a certificação da DPE-MA mostram não apenas melhorias operacionais, como o aumento da produtividade e organização dos processos, mas também mudanças culturais importantes, como o fortalecimento da consciência institucional, o incentivo à busca por soluções em consenso e o foco na qualidade do atendimento ao cidadão.

Nota-se que os resultados da implementação foram tão positivos que, durante a entrevista, o líder da equipe da qualidade destacou o interesse da Alta Direção em dar continuidade ao aprimoramento institucional. 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 implementação do SGQ, baseada na ISO 9001:2015, trouxe contribuições importantes para a gestão da Defensoria Pública, confirmando seu potencial como uma ferramenta estratégica para a excelência na administração pública. Espera-se que os aprendizados obtidos sirvam de inspiração para outras instituições que desejam melhorar seus processos e oferecer serviços públicos com mais qualidade, eficiência e valor social. Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se aprofundar a análise dos efeitos de longo prazo da certificação, assim como investigar como a cultura da qualidade se estabelece nas práticas institucionais após o processo de certificação.

## REFERÊNCIAS

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

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. NBR ISO 9001:2015: Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro. ABNT, 2015.

BRAGA, FÁBIO MONTENEGRO. CONDIÇÕES DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE - SGQ, BASEADO NA NORMA ISO 9001:2015, EM OUVIDORIAS PÚBLICAS: ESTUDO DE CASO DA OUVIDORIA DO MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL – MPF. Orientador: Professor Doutor Alexander Cambraia Nascimento Vaz. 2023. 150 p. Dissertação (MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA) - Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília-DF, 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, [2021]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 6 mai. 2024.

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. Funcep, Brasília, 1989. Acesso em: 9 out. 2020.

DEFENSORIA PUBLICA DO ESTADO DO MARANHÃO (Brasil-Ma). 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-Ma). 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. Disponível em:

<https://defensoria.ma.def.br/dpema/portal/noticias/8468/rumo-a-iso-9001-dpema-lanca-sistema-de-gestao-da-qualidade-para-aprimorar-atendimento-ao-publico>. Acesso em: 7 abr.

EMSERH (Brasil-MA). EMSERH conquista Certificação ISO 9001:2015. [S. l.], 19 dez. 2024. Disponível em: <https://www.emserh.ma.gov.br/emserh-conquista-certificacao-iso-90012015/>. Acesso em: 31 maio 2025. 2025.

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. (2020). A Gestão da Qualidade e a Qualidade da Formação nos Serviços Públicos: Um estudo de caso. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Direito - Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.

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

GIL, Antônio. COMO CLASSIFICAR AS PESQUISAS?1. [S. l.: s. n.], 2002. Disponível em: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38881088/como\\_classificar\\_pesquisas-libre.pdf?1443122076=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCOMO\\_CLASSIFICAR\\_AS\\_PESQUISAS\\_1.pdf&Expires=1749505106&Signature=Z0UCQ-DGZnRk0VEfdqag9KXiTxUuXpH~8iKT9h~7J9BeLp5ppZlhFmvenihpjmbVJF7qnnD8Wr-IxWxZSIG-vrNuUmhq8PU7HdUI0GRjqwfFg-qScCeq3vxJJRVszPTU2kHXnGAfyYxjIFM6iD~QjG2cJSeO2UWKJQbRtMZEyRdKtv0TC~XgG9-NmHdyc2j5xuW6RHkQZCEW9Fq-AOJHxtXfOu~wSs76VaOr~YwLUBzPRq1WZlCfglu056RAvbiQKgUYPt0sElkVQTrhAkWE8HeFSSn4F7QEQLsZA544xWodPPGTy0lIX-oSSr9BiG5QHqVKMn-6TAyNzZKGyDzng\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38881088/como_classificar_pesquisas-libre.pdf?1443122076=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCOMO_CLASSIFICAR_AS_PESQUISAS_1.pdf&Expires=1749505106&Signature=Z0UCQ-DGZnRk0VEfdqag9KXiTxUuXpH~8iKT9h~7J9BeLp5ppZlhFmvenihpjmbVJF7qnnD8Wr-IxWxZSIG-vrNuUmhq8PU7HdUI0GRjqwfFg-qScCeq3vxJJRVszPTU2kHXnGAfyYxjIFM6iD~QjG2cJSeO2UWKJQbRtMZEyRdKtv0TC~XgG9-NmHdyc2j5xuW6RHkQZCEW9Fq-AOJHxtXfOu~wSs76VaOr~YwLUBzPRq1WZlCfglu056RAvbiQKgUYPt0sElkVQTrhAkWE8HeFSSn4F7QEQLsZA544xWodPPGTy0lIX-oSSr9BiG5QHqVKMn-6TAyNzZKGyDzng__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA). Acesso em: 3 jun. 2025.

GONÇALVES, Igor Portela; MESTRINHO, Fernando Figueiredo Serejo. A RELEVÂNCIA DA DEFENSORIA PÚBLICA NO ESTADO DEMOCRÁTICO DE DIREITO. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*. São Paulo, v.8. n.11. nov. 2022. ISSN -2675 –3375, [S. l.], p. 335-352, 7 jun. 2024. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/7536/2940>. Acesso em: 23 maio 2024.

GOVERNO DO CEARÁ. CGE reafirma compromisso com a excelência ao manter a certificação ISO 9001:2015. [S. l.], 28 nov. 2024. Disponível em: <https://www.ceara.gov.br/2024/11/28/cge-reafirma-compromisso-com-a-excelencia-ao-manter-a-certificacao-iso-90012015/>. Acesso em: 7 jun. 2025.

GOVERNO DO MARANHÃO (Brasil). EMAP mantém ISO 9001, do Sistema de Gestão da Qualidade. [S. l.], 31 mar. 2023. Disponível em: <https://www.ma.gov.br/noticias/emap-mantem-iso-9001-do-sistema-de-gestao-da-qualidade>. Acesso em: 14 maio 2025.

GOVERNO DE GOIÁS (Brasil). Notícias. *In: Goiás conquista selo ISO 9001:2015 em Tecnologia da Informação*. [S. l.], 3 abr. 2025. Disponível em: <https://goias.gov.br/governo/goias-conquista-selo-iso-90012015-em-tecnologia-da->



informacao/#:~:text=O%20Governo%20de%20Goi%C3%A1s%20conquistou,Geral%20de%20Governo%20(SGG). Acesso em: 21 maio 2025.

ISO.org. (2015). ISO 9001 - Debunking the myths. Disponível em: <https://www.iso.org/publication/PUB100368.html>

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. Disponível em: <https://tj-ma.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/4686535/acao-direta-de-inconstitucionalidade-adi-180572007-ma/inteiro-teor-101724643>. Acesso em: 15 out. 2024.

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

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL (Brasil). Procuradoria-Geral da República. *In*: Ouvidoria do MPF recebe certificado ISO 9001 de qualidade. [S. l.], 26 jan. 2017. Disponível em: <https://www.mpf.mp.br/pgr/noticias-pgr/ouvidoria-do-mpf-recebe-certificado-iso-9001-de-qualidade>. Acesso em: 10 abr. 2025.

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

NOLETO, João Gilberto Soares. O ACESSO À JUSTIÇA ATRAVÉS DA DEFENSORIA PÚBLICA. *Revista Extensão - 2023 - v.7, n.4*, [S. l.], p. 48-57, 4 dez. 2023. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/extensao/article/view/6326>. Acesso em: 9 maio 2024.

PALADINI, E. P.; SAMPAIO, M. *Gestão da qualidade: teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Acesso em: 8 novembro 2024.

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. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Russlana-Pereira/publication/355085259\\_Indicadores\\_de\\_desempenho\\_como\\_ferramenta\\_na\\_gestao\\_d\\_a\\_qualidade\\_no\\_servico\\_publico\\_Performance\\_indicators\\_as\\_a\\_tool\\_in\\_quality\\_management\\_in\\_public\\_service/links/61c0de701d88475981055dd0/Indicadores-de-desempenho-como-ferramenta-na-gestao-da-qualidade-no-servico-publico-Performance-indicators-as-a-tool-in-quality-management-in-public-service.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Russlana-Pereira/publication/355085259_Indicadores_de_desempenho_como_ferramenta_na_gestao_d_a_qualidade_no_servico_publico_Performance_indicators_as_a_tool_in_quality_management_in_public_service/links/61c0de701d88475981055dd0/Indicadores-de-desempenho-como-ferramenta-na-gestao-da-qualidade-no-servico-publico-Performance-indicators-as-a-tool-in-quality-management-in-public-service.pdf). Acesso em: 9 maio 2024.

PINTO, A. (2017). *ISO 9001:2015: guia prático* (1ª ed.). Lidel

PORTO DO ITAQUI (Brasil-MA). EMAP conquista certificação inédita com Sistema de Gestão Integrada. [S. l.], 20 jan. 2025. Disponível em: <https://www.portodoitaqui.com/imprensa/noticia/emap-conquista-certificacao-inedita-com-sistema-de-gestao-integrada>. Acesso em: 2 jun. 2025.

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

SILVA, Dinara Raquel Araújo; LOPES, Vanessa Caminha Aguiar; LIRA, Jefferson Abraão Caetano; NOGUEIRA, Lidya Tolstenko. Modelos de gestão da qualidade e saúde: a busca da excelência. *Research, Society and Development*, v. 9, n.10, e6609109090, 2020, [S. l.], p. 6, 12 out. 2020. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/9090/8050>. Acesso em: 6 maio 2024.

SILVA, Wilma Madeira da; BACELAR, Vera Maria Borralho; SOUSA, Artur Iuri Alves de; BARCA, Danila Augusta Accioly Varella; 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.

SIMAS, Thalita Martiliana De Sousa. DEFENSORIA PÚBLICA E ACESSO À JUSTIÇA: desafios, estratégias e avanços no processo de expansão da Defensoria Pública do estado do Maranhão. Orientador: Prof. Dra. Cláudia Maria Costas da Gonçalves. 2021. 250 p. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas/CCSO) - Universidade Federal do Maranhão, [S. l.], 2021. Disponível em: <file:///C:/Users/62633573398/Downloads/THALITA%20MARTILIANA%20DE%20SOUSA%20SIMAS.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública. Brasília: TCU, 2020. Disponível em: [https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial\\_basico\\_governanca\\_organizacional\\_3\\_edicao.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_organizacional_3_edicao.pdf)

VIEIRA FILHO, G. (2010). *Gestão da Qualidade Total: Uma abordagem prática*. 3. ed. Campinas: Alínea.

VIEIRA, S., COSTA, E. S. P., SANTOS, C. A., & BERBARA, R. L. L. (2022). Certificação ISO 9001 em uma instituição pública de ensino e pesquisa agrícola: um estudo de caso. *Research, Society and Development*, v. 11, n. 3, p. e0911325973-e0911325973.

ZIVIANI, Fabricio; NATALE, Alexandra; CAMILO, Ronaldo Darwich; SOUZA, Carlos Alberto de. GESTÃO DO CONHECIMENTO E GESTÃO DA QUALIDADE COMO PROMOTORAS DA MELHORIA CONTÍNUA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO. *E&G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, v. 22, n. 61, Jan./Abr. 2022, [s. l.], 28 dez. 2022. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/download/29125/20572>. Acesso em: 14 maio 2024.

## APÊNDICE A – Questionário da Entrevista

### Questionário da Entrevista – Implementação do SGQ na DPE-MA

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo/Função: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

1. Como surgiu a decisão institucional de implantar um Sistema de Gestão da Qualidade na DPE-MA?
2. Quais foram os primeiros passos realizados no início do processo de implantação do SGQ?
3. Como foi o processo de capacitação da equipe envolvida no SGQ? Houve apoio externo?
4. Quais setores foram incluídos no escopo inicial da certificação e por que essas áreas foram priorizadas?
5. Quais foram os principais desafios enfrentados durante a implementação do SGQ?
6. De que forma a equipe lidou com a resistência à mudança por parte dos setores ou servidores?
7. Como foi realizada a definição dos processos e a padronização dos procedimentos (POP, PIP, etc.)?
8. Qual a importância dos indicadores e ferramentas de monitoramento, como o FLAG, durante a execução do SGQ?
9. Como foram conduzidas as auditorias internas e quais aprendizados esse processo trouxe?
10. Quais são os próximos passos ou planos futuros para a ampliação ou manutenção do SGQ na instituição?
11. Após a implantação do SGQ, quais foram os principais resultados percebidos pela instituição? Houve mudanças objetivas, tanto positivas quanto negativas, no funcionamento dos setores, na prestação de serviços ou na cultura organizacional?