

idp

idn

MESTRADO PROFISSIONAL

EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**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**

FÁBIO MONTENEGRO BRAGA

Brasília-DF, 2023

FÁBIO MONTENEGRO BRAGA

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

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador

Professor Doutor Alexander Cambraia Nascimento Vaz

Brasília-DF 2023

FÁBIO MONTENEGRO BRAGA

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

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 02 / 06 / 2023

Banca Examinadora

Prof. Dr. Alexander Cambraia Nascimento Vaz - Orientador

Prof. Dr. Roberto Rocha Coelho Pires

Prof. Dr. José Rossini Campos do Couto Corrêa

B813c 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/ Fábio Montenegro Braga. – Brasília: IDP, 2023.

150 p.

Inclui bibliografia.

Dissertação – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, Mestrado em Administração Pública, Brasília, 2023.
Orientador: Prof. Dr. Alexander Cambraia Nascimento Vaz.

1. ABNT NBR ISO 9001. 2. Ministério Público Federal. 3.Ouvidoria.
I. Título.

CDD: 351

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa



DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus amados, esposa e filho, e aos meus queridos familiares.



RESUMO

A implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade – SGQ, inspirado na norma ABNT NBR ISO 9001, é uma excelente opção para as ouvidorias públicas brasileiras gerenciarem e monitorarem seu principal processo de trabalho, não obstante, poucos órgãos o utilizam. Importante salientar que o presente trabalho, apesar de ser relacionado às ouvidorias públicas, é flexível e passível de ser adaptado em outros órgão e setores, sejam eles públicos ou privados. Nesse contexto, pretende-se responder à seguinte pergunta: Sob quais condições é possível a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), baseado na norma ABNT NBR ISO 9001:2015, nas ouvidorias dos ministérios públicos brasileiros? O objetivo do presente trabalho é identificar os elementos para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ, baseado na norma ISO 9001, em ouvidorias públicas, calçados em estudo de caso da Ouvidoria do Ministério Público Federal – MPF. O intuito maior desta pesquisa é fornecer aos gestores subsídios para iniciar a implementação do SGQ nas ouvidorias em que estejam atuando. O método utilizado foi o estudo de caso com abordagem qualitativa e pesquisa exploratória, subsidiada pela coleta de dados, pesquisa documental, observação participante e questionários encaminhados para as ouvidorias de todos os ministérios públicos brasileiros. Foi elaborado *survey* com perguntas objetivas a respeito de vários requisitos basilares de um sistema de gestão da qualidade – SGQ e campo livre para comentários, sendo enviado para o total de 31 ouvidorias (Ouvidoria Nacional - CNMP; Ouvidorias de cada ramo do Ministério Público da União e para as 26 ouvidorias dos ministérios públicos estaduais). O estudo contou com 100% dos questionários respondidos, os quais foram submetidos à análise de maturidade e diagnóstico das condições para a implementação de um SGQ. O diagnóstico foi realizado com o auxílio de pontuação atribuída em cada quesito respondido pelo órgão e ao final foi elaborado um *ranking* das ouvidorias participantes, sendo elas classificadas em aptas, parcialmente aptas e inaptas. O resultado revelou que 14 ouvidorias se encontravam aptas a iniciarem a implementação de um SGQ, 11 parcialmente aptas e 5 ouvidorias foram classificadas como inaptas para avançarem com um sistema de gestão da qualidade próprio. Como produto foi disponibilizado um Manual de Diagnóstico e de Plano de Ação para medir a maturidade de cada órgão em relação aos requisitos basilares da qualidade.



Palavras-chaves: ABNT NBR ISO 9001; ministério público estadual; Ministério Público Federal – MPF; ouvidoria; requisitos da qualidade; sistema de gestão da qualidade – SGQ.



ABSTRACT

The implementation of a Quality Management System – QMS, inspired by the ABNT NBR ISO 9001 standard, is an excellent option for Brazilian public ombudsmen to manage and monitor their main work process, however, few bodies use it. It is important to point out that the present work, despite being related to public ombudsman offices, is flexible and capable of being adapted in other bodies and sectors, whether public or private. In this context, it is intended to answer the following question: **Under what conditions is it possible to implement a Quality Management System (QMS), based on the ABNT NBR ISO 9001:2015 standard, in the ombudsman offices of Brazilian public ministries?**

The objective of the present work is to identify the elements for the implementation of a Quality Management System – SGQ, based on the ISO 9001 standard, in public ombudsmen, shoes in a case study of the Ombudsman of the Federal Public Ministry – MPF. The main purpose of this research is to provide managers with subsidies to start the implementation of the QMS in the ombudsmen in which they are working. The method used was the case study with a qualitative approach and exploratory research, subsidized by data collection, documentary research, participant observation and questionnaires sent to the ombudsman offices of all Brazilian public ministries. A survey was prepared with objective questions regarding several basic requirements of a quality management system - QMS and free field for comments, being sent to a total of 31 ombudsmen (Ouvidoria Nacional (CNMP); Ombudsmen of each branch of the Public Ministry of Union and for the 26 ombudsmen of the state public ministries). The study had 100% of the questionnaires answered, which were submitted to maturity analysis and diagnosis of the conditions for the implementation of a QMS. The diagnosis was carried out with the help of a score assigned to each question answered by the body and, at the end, a ranking of the participating ombudsmen was elaborated, which were classified as suitable, partially suitable and not suitable. The result revealed that 14 ombudsmen were able to start the implementation of a QMS, 11 partially able and 5 ombudsmen were classified as unfit to move forward with their own quality management system. As a product, a Diagnosis and Action Plan Manual was made available to



measure the maturity of each department in relation to basic quality requirements.

Keywords: ABNT NBR ISO 9001; state public ministry; Federal Public Ministry – MPF; ombudsman; quality requirements; quality management system - SGQ.



LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CNMP	Conselho Nacional do Ministério Público
CNOMP	Conselho Nacional dos Ouvidores do Ministério Público
EC	Emenda Constitucional
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
MNP	Manual de Normas e Procedimentos da Ouvidoria do MPF
MPF	Ministério Público Federal
MPU	Ministério Público da União
MQ	Manual da Qualidade da Ouvidoria do MPF
NBR	Norma Técnica Brasileira
OUV	Ouvidoria
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SGE	Secretaria de Gestão Estratégica
STJ	Superior Tribunal de Justiça

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Evolução da Norma ISO 9001	30
Figura 2 <i>Software Bizagi Modeler</i>	34
Figura 3 Exemplo de Matriz SWOT	40
Figura 4 Ciclo PDCA	42
Figura 5 Fluxograma Simplificado	72
Figura 6 Interação dos Processos com o Sistema de Gestão da Qualidade	77
Figura 7 Política de Qualidade da Ouvidoria do MPF	83
Figura 8 Fluxograma	85
Figura 9 Moda, mínimo e máximo	91
Gráfico 1 Evolução da concessão de Certificados ISO 9001 no Brasil	31
Gráfico 2 Evolução da concessão de Certificados ISO 9001 no Brasil (<i>Setor 36 – Administração Pública</i>)	32
Gráfico 3 Certificação ISO 9001 emitidos em 2021	32
Gráfico 4 Quantidade de servidores	91
Gráfico 5 Existência de um SGQ	93
Gráfico 6 Existência de um SGQ	94

Gráfico 7	Existência de documento que expõe o mapeamento do processo	95
Gráfico 8	Comprometimento do Líder	98
Gráfico 9	Engajamento de pessoas	99
Gráfico 10	Relacionamento e cultura organizacional	100
Gráfico 11	Suficiência de Pessoal	102
Gráfico 12	Tecnologia e Infraestrutura	104
Gráfico 13	Ambiente de Trabalho	105
Gráfico 14	Capacitação/Competência	107
Gráfico 15	Classificação das Ouvidorias	115

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Missão, Valores e Visão do MPF	35
Tabela 2 Descrição da probabilidade de o evento ocorrer	37
Tabela 3 Descrição dos critérios de impacto	37
Tabela 4 Escala de riscos AURUM	38
Tabela 5 Escala de probabilidade	38
Tabela 6 Respostas aos riscos	39
Tabela 7 Análise SWOT (FOFA)	40
Tabela 8 Variáveis condicionantes	49
Tabela 9 Normas do CNMP	69
Tabela 10 Quantidade de servidores	90
Tabela 11 Quantidade de servidores	92
Tabela 12 Ciência da norma ABNT NBR ISO 9001:2015	94
Tabela 13 Mapeamento do processo	95
Tabela 14 Comentários a respeito do mapeamento do processo	96
Tabela 15 Comprometimento do Líder	97
Tabela 16 Engajamento da equipe	99

Tabela 17 Relacionamento e Cultura Organizacional	100
Tabela 18 Suficiência de Pessoal	101
Tabela 19 Tecnologia e Infraestrutura	103
Tabela 20 Comentários sobre os recursos de tecnologia e infraestrutura	104
Tabela 21 Ambiente de Trabalho	105
Tabela 22 Capacitação/Competência	106
Tabela 23 Cenário Ideal	108
Tabela 24 Pontuação dos quesitos (exceto “suficiência de pessoal”)	111
Tabela 25 Pontuação do quesito: “Suficiência de Pessoal”	111
Tabela 26 Critério de Classificação	112
Tabela 27 <i>Ranking</i> das Ouvidorias	114
Tabela 28 Análise SOWT do requisito “Pessoal”	118
Tabela 29 Análise SOWT do requisito “Documento de mapeamento do processo”	119
Tabela 30 Análise SOWT do requisito “Liderança”	120
Tabela 31 Análise SOWT do requisito “Engajamento de pessoas”	123
Tabela 32 Análise SOWT do requisito “Gestão de relacionamento”	123

TERMOS

- **Alta direção** – pessoa ou grupo de pessoas que dirige e controla um setor, órgão ou secretaria no mais alto nível. Ou seja, a Alta Direção é o gestor máximo do setor. Ela deve assegurar que sejam estabelecidos, na organização, os processos de comunicação apropriados e que seja realizada a comunicação relativa à eficácia do sistema de gestão da qualidade.
- **Foco no cliente** – organizações dependem de seus clientes e, portanto, é recomendável que atendam às necessidades atuais e futuras dos clientes, aos seus requisitos, e procurem exceder às suas expectativas.
- **Informação documentada** – documentos, requeridos pela Norma e definidos pela organização, que fornecem evidências objetivas de atividades realizadas ou resultados obtidos e que comprovam a implementação e a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade.
- **Input** – entrada de insumo/demanda importada do meio externo.
- **Liderança** – líderes estabelecem a unidade de propósito e o rumo de uma organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno, no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas com o propósito de atingir os objetivos da organização.
- **Manifestações** – demandas apresentadas à Ouvidoria pelo público interno, servidores, membros, órgãos ou pessoas envolvidas nos serviços auxiliares do MPF, bem como pelo público externo, qualquer cidadão ou entidades públicas e privadas, pessoas físicas ou jurídicas, nos termos do art. 3º, I, da Portaria PGR/MPF nº 519, de 30 de agosto de 2012.
- **Manual da Qualidade (MQ)** – documento que descreve a política e os objetivos do Sistema de Gestão da Qualidade, as funções envolvidas direta ou indiretamente no escopo, assim como aqueles que as desempenham e o compromisso em atender a cada um dos requisitos apresentados.
- **Manual de Normas e Procedimentos (MNP)** – documento que consolida e oficializa o detalhamento das atividades e tarefas que compõem o processo.
- **Melhoria contínua** – é a ação contínua que visa alterar as rotinas da organização para obter desempenho melhor.
- **Output** – após o *input* e o processamento, ocorre a saída ou a entrega do serviço/produto.
- **Trabalho marginal** – trabalho extra a ser executado.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....20

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO25

2.1 HISTÓRICO DA QUALIDADE	25
2.2 HISTÓRICO DAS NORMAS ISO 9000 E ISO 9001	30
2.3 CERTIFICAÇÕES ISO 9001 CONCEDIDAS NO BRASIL.....	33
2.4 FERRAMENTAS DE APOIO AO SGQ.....	35
2.4.1 Fluxograma	35
2.4.2 Planejamento Estratégico	36
2.4.3 Matriz de Riscos	38
2.4.4 Matriz SWOT.....	41
2.4.5 O Ciclo PDCA.....	43

3. ESTUDO DE MANUTENÇÃO E DE IMPLEMENTAÇÃO DO SGQ EM ÓRGÃOS PÚBLICOS E EM EMPRESA PRIVADA 47

3.1 ÓRGÃO PÚBLICO	47
3.2 EMPRESA PRIVADA.....	49
3.3 TABELA RELACIONAL DE VARIÁVEIS DA QUALIDADE	50

4. OS OBJETIVOS E PRINCÍPIOS DO SGQ..... 61

5. SURGIMENTO DAS OUVIDORIAS.....65

5.1 OUVIDORIAS NO BRASIL	66
5.2 AS OUVIDORIAS DE JUSTIÇA E DO MINISTÉRIO PÚBLICO	69
5.3 A OUVIDORIA DO MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL – MPF	71

6. ESTUDO DE CASO DA OUVIDORIA DO MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL – MPF 78

7. ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS ENCAMINHADOS ÀS OUVIDORIAS DOS MINISTÉRIOS PÚBLICOS BRASILEIROS..... 90

SUMÁRIO

7.1 COLETA DE DADOS – METODOLOGIA.....	90
7.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	92
7.2.1 Pessoas.....	92
7.2.2 – A existência ou ausência de um SGQ.....	94
7.2.3 Ciência da norma ABNT NBR ISO 9001:2015.....	95
7.2.4 Abordagem de Processo	96
7.2.4.1 Documento de mapeamento do processo.....	96
7.2.5 Liderança.....	99
7.2.5.1 Comprometimento do Líder.....	99
7.2.6 Engajamento de pessoas	100
7.2.7 Gestão de Relacionamento	101
7.2.7 Recursos	103
7.2.7.1 Suficiência de pessoal	103
7.2.8 Tecnologia e Infraestrutura.....	104
7.2.9 Ambiente de trabalho.....	107
7.2.10 Capacitação/Competência	108
7.3 CENÁRIO IDEAL PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SGQ.....	109

8. PESQUISA DE MATURIDADE E DIAGNÓSTICO DAS CONDIÇÕES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE (SGQ), BASEADO NA NORMA ABNT NBR ISO 9001, NAS OUVIDORIAS DOS MINISTÉRIOS PÚBLICOS BRASILEIROS..... 113

8.1 RANKING DAS OUVIDORIAS	115
----------------------------------	-----

9. MANUAL DE DIAGNÓSTICO E DE PLANO DE AÇÃO..... 119

9.1 DIAGNÓSTICO.....	119
9.1.1 Requisito: Pessoal ou Suficiência de Pessoal (<i>vide o item n° 7.2.7.1</i>).....	120
9.1.2 Requisito: Documento de mapeamento do processo (<i>vide o item n° 7.2.4.1</i>).....	121
9.1.3 Requisito: Liderança (<i>vide o item n° 7.2.5</i>).....	122
9.1.4 Requisito: Engajamento de pessoas (<i>vide o item n° 7.2.6</i>).....	123

SUMÁRIO

9.1.5 Requisito: Gestão de Relacionamento (vide o item nº 7.2.7).....	123
9.1.6 Requisito: Tecnologia e Infraestrutura (vide o item nº 7.2.8).....	124
9.1.7 Requisito: Ambiente de trabalho (vide o item nº 7.2.9).....	125
9.1.8 Requisito: Capacitação/Competência (vide o item nº 7.2.10).....	126

CONSIDERAÇÕES FINAIS	129
-----------------------------------	------------

REFERÊNCIAS	134
--------------------------	------------

ANEXOS.....	141
--------------------	------------



1

INTRODUÇÃO

A ISO 9001 é uma norma internacional de padronização para um determinado serviço ou produto, que faz parte do conjunto de normas designado ISO 9000 e pode ser implementada por organizações de qualquer tamanho, independentemente da sua área de atividade. Ela tem como objetivo melhorar a gestão de um determinado órgão ou instituição, visto que durante a sua implementação os processos de trabalho são analisados criteriosamente, eventualmente retificados, mapeados, checados e aprimorados. Esse trabalho de gestão efetivo dos processos subsidia as tomadas de decisões pela alta direção, tornando-as sustentadas em informações pautadas em indicadores objetivos.

A implementação de um sistema de gestão da qualidade – SGQ, especialmente ancorado na norma internacional ISO 9001:2015, traz confiabilidade aos serviços prestados por um determinado órgão e estabelece uma padronização do processo de trabalho organizacional, o que contribui para a elevação da excelência dos serviços ofertados ao(à) cidadão(ã). A ISO, que é a sigla de *International Organization for Standardization* ou, em português, Organização Internacional para Padronização, é uma entidade de padronização e normatização criada em Genebra, na Suíça, em 1947.

É muito comum encontrarmos empresas privadas que almejam a certificação ISO 9001, uma vez que a norma auxilia a elevar a qualidade dos produtos e/ou serviços prestados e a destacar a empresa perante seus concorrentes e clientes, numa competição com o intuito de vender mais e fidelizar seus consumidores. O objetivo da iniciativa privada é o lucro, não obstante, o foco deste trabalho é o setor público, sem fins lucrativos, onde o olhar encontra-se voltado para o(a) cidadão(ã), com o intento supremo de agregar valor para a sociedade. Outrossim, percebe-se que, mesmo com a evolução do modelo de governança, algumas poucas instituições públicas demonstram interesse na otimização e na qualificação de seus processos de trabalho, lançando mão da implementação do SGQ nos moldes da norma ISO 9001.



Nesse contexto, em consulta realizada no sítio eletrônico da *International Organization for Standardization* – ISO¹, fica claro a tímida quantidade de certificados emitidos nas áreas da administração pública no Brasil (*número do setor*: 36). Em relação aos certificados ISO 9001 emitidos em 2020, somente 0,18% foram emitidos para o setor de Administração Pública. Já em 2019 obtivemos outro resultado pequeno que correspondeu a 0,19%. Em 2018 o percentual foi de 0,40% em relação a todos os certificados ISO 9001 brasileiros emitidos (ISO, 2021). Para corroborar com a tese de baixa adesão na certificação de órgãos públicos brasileiros, em 14/09/2022 foi consultado o banco de empresas certificadas, por meio do aplicativo Certifiq² do INMETRO, limitando a busca com o Código NACE Detalhado: 84.11 – (v2.0) Administração pública em geral, revelando que desde 2015 somente 43 (quarenta e três) órgãos públicos brasileiros foram certificados no padrão normativo ABNT NBR ISO 9001:2015. Nesse compasso, o desafio em questão é responder à seguinte indagação: **sob quais condições é possível a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), baseado na norma ABNT NBR ISO 9001:2015, nas ouvidorias dos ministérios públicos brasileiros?**

A hipótese a ser estudada é de que a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) nas ouvidorias dos ministérios públicos brasileiros deve ser precedida por constatação de princípios e requisitos da qualidade descritos pelas normas ABNT NBR ISO 9000 e 9001, versão 2015, bem como pela aquisição de recursos mínimos necessários como: pessoal, recursos tecnológicos e infraestrutura, que possam interferir na implantação e na sustentabilidade do SGQ.

A presente pesquisa é pautada no objetivo geral de identificar os principais requisitos e as variáveis que possam interferir na implementação do Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ baseado na norma ABNT NBR ISO 9001:2015, nas Ouvidorias de todos os ministérios públicos brasileiros e Conselho Nacional do Ministério Público - CNMP, com estudo de caso da Ouvidoria do Ministério Público Federal – MPF. Os dados foram colhidos por meio de questionários semiabertos/diagnósticos.

O presente estudo trata-se de pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa e quantitativa, cuja metodologia utilizada foi o estudo de caso da implantação do Sistema de Gestão da Qualidade

¹ <https://www.iso.org/home.html>

² <https://certifiq.inmetro.gov.br/Consulta/ConsultaEmpresas>

(SGQ) e Certificação ISO 9001 na Ouvidoria do Ministério Público Federal – MPF. Os procedimentos de coletas de informações foram realizados em campo com a análise documental dos registros da qualidade como: manuais, políticas, formulários, relatórios, entre outros documentos pertencentes ao acervo do Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ da Ouvidoria do MPF. Ainda, no intuito de realizar um diagnóstico a respeito dos requisitos basilares da qualidade, foi aplicado um questionário a todas as ouvidorias dos ministérios públicos brasileiros. O estudo de caso, segundo (GIL, 2002) é o estudo de caso intrínseco, aquele em que o caso constitui o próprio objeto da pesquisa.

O Capítulo 1 apresenta uma revisão literária da história da qualidade e sua evolução. Logo após, um histórico de criação das normas ISO 9000, ISO 9001 e da Organização Internacional para Padronização – ISO. Em seguida, apresenta dados comparativos da quantidade de certificações ISO 9001 emitidas no Brasil, limitados ao setor de Administração Pública, em comparação à iniciativa privada. De forma breve, comenta a respeito do Fluxograma, do Planejamento Estratégico, da Mentalidade de Riscos, da Matriz SOWT e do Ciclo PDCA. Por fim, discorre a respeito de estudos realizados sobre a implementação e a manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ em órgão público e empresa privada, assim como a exposição de tabela relacional de variáveis da qualidade, no intuito de responder sob quais condições a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), baseado na norma ABNT NBR ISO 9001, pode auxiliar as ouvidorias dos ministérios públicos Brasileiros.

O Capítulo 2 aborda os objetivos e princípios do SGQ, baseado na ABNT NBR ISO 9000:2015 e ABNT NBR ISO 9001:2015, assim como os recursos de apoio que podem influenciar na implementação do SGQ nas ouvidorias dos ministérios públicos brasileiros. Na sequência, expõe o histórico do surgimento das ouvidorias no mundo e no Brasil, as ouvidorias de justiça e do ministério público brasileiro, com ênfase na Ouvidoria do MPF. Ainda, é realizada a análise de normas/legislações afetas à temática.

Já o Capítulo 3 analisa o estudo de caso da Ouvidoria do Ministério Público Federal - MPF. Faz-se uma discussão a respeito dos achados e discorre sobre a análise dos questionários encaminhados às ouvidorias dos ministérios públicos brasileiros - MPs. Ademais, apresenta a sistemática, o método da coleta dos dados e a análise das informações coletadas por meio dos questionários. Ademais, é exposto um cenário ideal para a implementação de um SGQ. Em seguida, é

apresentada uma pesquisa de maturidade e diagnóstico das condições para a implementação de SGQ nas ouvidorias dos MPs, com a formação de *Ranking* daquelas ouvidorias aptas, parcialmente aptas e inaptas a iniciarem a implementação de um SGQ. Por fim, como produto do trabalho e para a divulgação de boas práticas, apresenta o Manual de Diagnóstico e de Plano de Ação, para subsidiar os gestores de ouvidorias públicas na implementação e manutenção de um SGQ ancorado na norma ABNT NBR ISO 9001:2015.



?

2

REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 HISTÓRICO DA QUALIDADE

O conceito de qualidade pode ser entendido de várias maneiras e sob o enfoque diferenciado de cada observador, não obstante, podemos citar alguns conceitos disseminados pelos principais estudiosos do assunto. Para Deming, “a qualidade deve ter como objetivo as necessidades do usuário, presentes e futuras”. Para Juran, representa “a adequação à finalidade ou ao uso”. Para Crosby, é a “conformidade com as exigências”. Feigenbaum diz que ela é “o total das características de um produto ou serviço referentes a *marketing*, engenharia, manufatura e manutenção, pelas quais o produto ou serviço, quando em uso, atenderá às expectativas do cliente” (apud CHIAVENATO, 2012, p. 273 e 274).

Seja qual for a conceituação, é pacífico que a qualidade se materializa na melhoria contínua do processo de trabalho, que agregue valor, percorrendo a entrada do insumo (*input*), seu processamento, e sua saída (*output*), caracterizada por um produto ou serviço que será ofertado ao cliente final.

A qualidade, em seu sentido lato, pode ser vista nos primórdios da humanidade, de maneira instintiva, onde os homens da caverna preocupavam-se com a fabricação de suas armas para a caça, visto que, caso o armamento não fosse bom ou forte o suficiente, poderia custar sua própria vida. Assim, os homens mais preparados, com armas e ferramentas de melhor qualidade, proviam suas necessidades de alimentação.

Já no século XIX, o sistema de gestão da qualidade, mesmo de forma embrionária, já era latente. Pensemos nos artesãos, profissionais que eram capazes, empiricamente, de transformar uma matéria prima em produto acabado, até sua efetiva entrega ao cliente. Segundo Martinelli (2009):

Os artesãos eram trabalhadores especialistas que participavam ativamente e tinham total controle de todos os processos da linha de produção, atendiam seus clientes, tentavam compreender e atender suas necessidades e produziam sob medida, ou seja, participavam desde a concepção até o pós-venda. (MARTINELLI, 2009, p. 11)

Nesse sentido, percebe-se que o conceito de qualidade, em séculos passados, era medido pela “régua” do consumidor, comunicada boca a boca entre os clientes satisfeitos. Assim, no intuito de agradar seus clientes, os artesãos procuravam entender as necessidades de seus fregueses e entregar o produto o mais perfeito possível, o que levava estes profissionais a focar na qualidade do produto e não no processo com um todo (do *input*, processamento e *output*). Assim, a personalização do produto ganhava destaque e a padronização do processo de produção era suprimida, a exemplo da montadora de automóveis Panhard e Levassor (P&L), no final do século XIX, que trabalhava com demandas de produção personalizadas para cada cliente, sem uma lógica de montagem produção de igualitária, ocorrendo, por vezes, o susto dimensional, em que os carros fabricados eram totalmente diferentes em tamanho, distintos em suas peças e estilos, mesmo sendo fabricados sob um único projeto.

Com o advento das fábricas, marcado pela Revolução industrial, houve um divisor de águas, com a substituição da produção artesanal pela produção assistida por máquinas. Iniciou-se, assim, a fabricação de produtos em grande escala e a especialização dos funcionários responsáveis por cada etapa da produção. Portanto, “a produção em massa encontrou na linha de montagem seu modelo ideal” (CARVALHO; PALADINI, 2012, p. 2).

Por falar em produção em massa, no século XX, o pai da Administração Científica, o engenheiro americano Frederick W. Taylor, preocupado em otimizar a produção industrial e torná-la mais eficiente, enfatizou a especialização dos operários, estabelecendo divisões de trabalho bem definidas, o que ficou definido com *Organização Racional do Trabalho* (ORT). “A ênfase nas tarefas é a principal característica da Administração científica” (CHIAVENATO, 2012, p. 52).

Entre os diversos seguidores de Taylor, o que mais se destacou foi Henry Ford, quando implementou efetivamente a produção em série no setor automobilístico e introduziu no segmento a garantia da qualidade aliada ao menor custo possível. Ao contrário dos artesãos

supramencionados, Ford instituiu o princípio da intensificação, da economicidade e da produtividade, com foco no padrão dos insumos, dos maquinários e dos equipamentos, até a entrega do produto acabado. Em suma, o “Fordismo” foi importante para a racionalização da produção, entretanto, a qualidade dos produtos limitava-se à inspeção formal das etapas da produção, “o controle da qualidade se limitava à inspeção e às atividades restritas, como contagem, a classificação pela qualidade e os reparos” MARSHALL *et al.* 2012, p. 11)

Neste contexto, a inspeção formal, evidenciada no “fordismo”, com o advento das peças intercambiáveis, foi o primeiro período da histórica da qualidade ou o início da era de evolução do pensamento da qualidade, descrito por Garvin (2002), seguido pela seguinte classificação:

- Inspeção;
- Controle estatístico da qualidade;
- Garantia da qualidade e
- Gestão estratégica da qualidade.

Já em 1931, uma nova contribuição evolutiva do conceito de qualidade foi estabelecida dentro da empresa *Bell Telephone Laboratories*. Este novo paradigma, idealizado pelo físico, engenheiro e estatístico, Walter Andrew Shewhart, era constituído de gráficos de controle, métodos estatísticos e cálculos de probabilidade, “uma vez que ao estruturar organizadamente as atividades envolvidas naquele processo, torna-se mais fácil e eficaz seu controle, monitoramento e aperfeiçoamento” (MARTINELLI, 2009, p. 12).

Shewhart desenvolveu o Controle de Estatística de Processo (CEP), que pode ser resumido pela análise de informações estatísticas que subsidiam a amostragem, eliminando a inspeção-geral e instituindo lotes específicos para uma análise detalhada. Segundo Paladini *et al* (2012, p. 263), “a seleção de amostras de tamanho muito menor que a população enxuga os custos e paradoxalmente acaba representando melhor as características da população”. Esta estratégia de inspeção por amostragem contribui para a elevação da qualidade e diminuição dos custos operacionais.

Com o objetivo de melhorar ainda mais as técnicas estatísticas de amostragem e desenvolver novas práticas, foram criadas sociedades de engenheiros da qualidade.

Em 1946, foi fundada, nos Estados Unidos, a American Society for Quality Control (ASQC), hoje chamada de American Society for Quality (ASQ) e, no Japão, a Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE), com o objetivo de desenvolver e disseminar práticas e métodos na área da qualidade.” (MARSHALL et al, 2012, p. 12)

O fundador da ASQ foi Joseph M. Juran, Autor da obra *Planning and Practices in Quality Control*, a qual abordava o planejamento e a apuração dos custos da qualidade.

Após a II Guerra Mundial, no intuito de refazer o Japão, foram constituídos diversos grupos de cientistas, segundo Deming (1990, p. 355), com o propósito de melhora da qualidade e ampliação da educação dos estatísticos e dos engenheiros em teoria estatística avançada. Um desses grupos ficou conhecido com a sociedade *JUSE*, que foi importante pela criação de grupos de estudos e pesquisas que compunham nomes de relevância na área da qualidade como: Shigeru Mizuno, Kaoru Ishikawa e Tetsuichi Asaka.

A JUSE. A meu ver, as autoridades militares japonesas formaram, para o esforço de guerra, diversos grupos de cientistas. Um deles ficou sob a liderança de Kenichi Koyanagi. Ele manteve seu grupo após a guerra com um novo objetivo: a reconstrução do Japão. O nome passou a ser União da Ciência e Engenharia Japonesa, abreviado para JUSE (DEMING, 1990, p. 353, grifo do autor).

Em 1950, o americano e estatístico, William Edwards Deming foi convidado pelos japoneses para ensiná-los os conceitos e práticas da qualidade e ajudá-los na reconstrução de seu país devastado pela II Guerra Mundial, bem como melhorar os procedimentos e qualidade da indústria japoneses, ressignificando o conceito de qualidade perante os produtos manufaturados. Quem também esteve no Japão, em 1954, foi Joseph M. Juran, que na ocasião ensinou aos asiáticos a importância da qualidade global, a qual contemplava toda a organização, todos os colaboradores, desde os funcionários do chão de fábrica, até o presidente da empresa, não esquecendo de todos os outros *Stakeholders* envolvidos.

Seleme e Stadler (2010, p. 19) dizem que por consequência dos encontros realizados entre Deming, Juran e a sociedade JUSE, foi

possível combinar os fatores técnicos com os conceitos humanos, ensinados por Maslow, Herzberg e MacGregor. Aliando o fator técnico com os aspectos humanos, Kaoru Ishikawa, criou os Círculos de Controle da Qualidade (CCQ), que, em suma, é o agrupamento de colaboradores voluntários em busca da qualidade em suas empresas, vislumbrando um melhor desempenho, a redução de custos e a elevação da eficiência do processo de trabalho. Enfim, para oferecer aos seus clientes produtos e serviços melhores a um custo baixo.

Por falar em qualidade global ou holística, o americano e ex-presidente da ASQC, Armand Feigenbaum, na busca pela qualidade total voltada para a satisfação do cliente, criou o Controle da Qualidade Total.

Na segunda metade da década de 1950, Armand Feigenbaum formulou o sistema de Controle da Qualidade Total (*TQC – Total Quality Control*), que consistia em abordar a qualidade desde o desenvolvimento do produto, envolvimento de todos os funcionários e todos os níveis hierárquicos, assim como fornecedores e clientes, nos processos de melhoria de qualidade, além de manter e aperfeiçoar técnicas já desenvolvidas. Feigenbaum defendia que se o controle de qualidade estivesse fora do departamento de fabricação, a probabilidade dos produtos atenderem a exigências e especificações, cada vez mais complexas, seria cada vez menor. (MARTINELLI, 2009, p. 13)

Colhendo as benesses do investimento na qualidade, a partir de 1970, os produtos japoneses: televisores, carros e outros, já esbanjavam qualidade e produtividade, superando, inclusive, os produtos norte-americanos. Justifica-se esta evolução pois “as administrações de várias empresas japonesas verificaram que a melhora na qualidade dá lugar, natural e inevitavelmente, a um aumento de produtividade” (DEMING, 1990, p. 2)

Ainda, dentro do movimento da garantia da qualidade, surgiu o conceito de “zero defeito”, instituído por Philip Crosby na década de 60, que previa a produção de mísseis de guerra, em um curto espaço de tempo, com ausência de defeitos e qualidade total. “Esse programa aproveitava as noções de custos da qualidade propostas por Juran, mas tinha forte apelo gerencial e motivacional, com ênfase no fazer certo na primeira.” (PALADINI *et al*, 2012, p. 15)

Adentrando na última etapa ou era descrita por Garvin (2002), a Gestão estratégica da qualidade, em especial nas duas últimas décadas

do século XX, a Gestão da Qualidade Total (GQT) foi efetivamente incorporada na administração estratégica das organizações, evoluindo da qualidade restrita (técnico) para a qualidade em sentido amplo, sendo parte integrante de toda a empresa ou de todo o processo produtivo. Assim, as empresas incluídas nesta era sentiam-se na obrigação de se desenvolverem com base na qualidade total, sob pena de perderem mercado e clientes para os seus concorrentes.

2.2 HISTÓRICO DAS NORMAS ISO 9000 E ISO 9001

Com a globalização da economia, para uniformizar, de uma vez por todas, em uma norma internacional, a gestão da qualidade em todas as etapas do processo de uma determinada organização, foi criado o modelo normativo da ISO (*International Organization for Standardization*), da série 9000, que traz os fundamentos de sistema de gestão da qualidade e estabelece a terminologia para estes sistemas. “A ISO 9000 difundiu-se rapidamente, tornando-se um requisito de ingresso em muitas cadeias produtivas, em especial a automobilística” (PALADINI et al, 2012, p. 6).

A sigla “ISO” vem do grego “*isos*”, que significa igual, que representa a igualdade ou padronização dos requisitos da qualidade em todo o mundo. A escolha foi feita para uma fácil compreensão em diferentes países.

Importante salientar que a Organização Internacional para Padronização (ISO) foi criada em 1947, ela é uma organização não governamental, sem fins lucrativos, com sede em Genebra, na Suíça, que cuida da normatização técnica de produtos e serviços, de vários setores da economia, dividida em mais de 250 Comitês Técnicos (TC's). Segundo a ISO³, fazem parte desta organização 165 países, que no caso do Brasil, é representada, como organismo acreditador, pelo Inmetro (Instituto Nacional de Metrologia), membro fundador da ISO. No caso do gerenciamento das normas, como organismo de certificação, o órgão responsável é a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

Dentre os vários comitês existentes, destaca-se o *Technical Committee* (TC 176), implantado para tratar da Gestão da Qualidade, o qual baseava-se na norma britânica BS-5750 e a norma canadense Z-299. Segundo Fernandes (2011, p. 45), “em 1987, como resultado dos

³ <https://www.iso.org/home.html>

trabalhos daquele comitê técnico, foram aprovadas as cinco normas ISO 9000, criadas para facilitar o comércio internacional, já que cada empresa tinha o seu sistema de qualidade particular”. Assim, a família ISO 9000 compreende as normas: ISO 8402:1987, ISO 9001:1987 e ISO 9002:1987, ISO 9003:1987 e ISO 9004:1987, que abordavam os requisitos, as definições, os conceitos e os elementos do sistema da qualidade.

No Brasil, a Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT conta com o Comitê Brasileiro da Qualidade (CB-25), que dentre outras responsabilidades, possui a atribuição de elaborar a NBR ISO 9000, norma brasileira que é similar à estrangeira. Importante esclarecer que o Comitê brasileiro atua ativamente nos comitês internacionais (TC-176), participando da elaboração, da revisão e da tradução dos regulamentos.

Desde 1987, as normas da série ISO 9000 vêm evoluindo sistematicamente, tornando mais atuais e funcionais, na busca pela otimização da gestão da qualidade.

Em 1994, a norma ISO 9001:1987 sofreu alterações discretas, instituindo a norma ISO 9001 como o documento principal da família ISO 9000 e exigindo a retenção de informações sobre os processos executados. Segundo Silva (2017, p. 59), “uma das principais mudanças da norma ISO 9001:1994 foi a exigência de procedimentos documentados para a maioria dos elementos da norma. Também passou a aceitar meios eletrônicos como forma de controle e emissão de registros da qualidade”.

Em meio à abertura do comércio exterior e a criação do Plano Real, na década de 90, os empresários brasileiros viram uma oportunidade de reconhecimento e crescimento de seus empreendimentos por meio da adoção do Sistema de Gestão da Qualidade ancorada na norma ABNT NBR ISO 9001, visando a entrada dos produtos brasileiros no mercado estrangeiro.

Já no ano de 2000, as normas ISO 9002 e 9003 foram canceladas, aglutinando-as em uma só norma, a ISO 9001, trazendo consigo a gestão por processos com a utilização do Ciclo PDCA ou Ciclo de Deming (*Plan, Do, Check, Act*), criado por Shewhart, mas aprimorado e difundido por Edwards Deming.

A norma ABNT NBR ISO 9001, estabelece os requisitos mínimos para um sistema de Gestão da Qualidade, na qual uma organização, para ser certificada, necessita demonstrar capacidade para fornecer

produtos e/ou serviços compatíveis com os requisitos do cliente e os requisitos normativos aplicáveis, com o objetivo central de elevar a satisfação do cliente. A própria norma ABNT NBR ISO 9001 (2015, p. 8), assim dispõe:

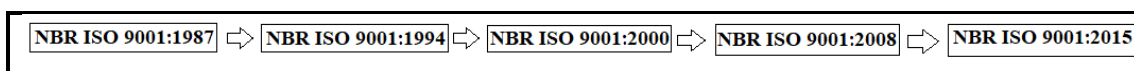
Esta norma promove a adoção da abordagem de processo no desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade, para aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento aos requisitos do cliente.

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

Em 2008, em meio a uma crise no mercado financeiro mundial, causada, sobretudo, por um aumento excessivo dos valores dos imóveis nos Estados Unidos da América, conhecida como a “bolha imobiliária”, a Norma ISO 9001:2000 foi revisada, passando a se chamar ISO 9001:2008. Assim, algumas atualizações foram realizadas, como por exemplo: o reforço textual da importância da capacitação da mão-de-obra e a explicação do conceito de “ambiente de trabalho”, que é definido como as condições nas quais o trabalho é executado (ruído, umidade, temperatura, iluminação e condições meteorológicas). Além de outras alterações, outro ponto atualizado diz respeito à nota explicativa sobre como evidenciar a satisfação do cliente.

Por fim, considerando a data de finalização deste trabalho, chegamos à norma vigente, a ISO 9001:2015, atualizada em 30 de novembro de 2015, que procurou estabelecer um entendimento mais amplo a respeito da gestão de riscos, instigando os gestores a identificarem todas as partes interessadas (*stakeholders*) pertinentes que sejam potenciais influenciadores na sustentabilidade do negócio. Portanto, a gestão de riscos foi a “cereja do bolo” desta nova versão.

Figura 1 - Evolução da Norma ISO 9001

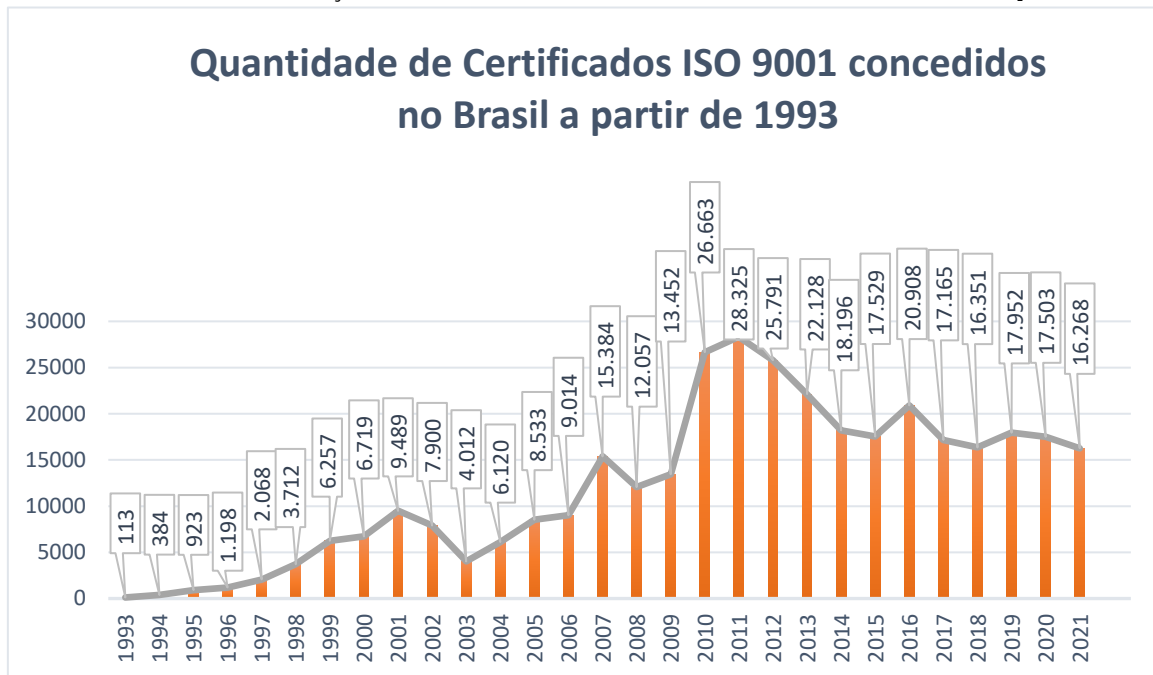


Fonte: elaborada pelo próprio autor

2.3 CERTIFICAÇÕES ISO 9001 CONCEDIDAS NO BRASIL

Em pesquisa realizada no *site* < <https://www.iso.org/home.html> ≥, em análise ao histórico dos certificados de Sistema de Gestão da Qualidade concedidos na América, percebe-se que o interesse pela certificação, no Brasil, começa em 1993 e evolui conforme o gráfico 1.

Gráfico 1: Evolução da concessão de Certificados ISO 9001 no Brasil]



Fonte: *International Organization for Standardization – ISSO*

Ademais, compulsando as informações agrupadas por área de atuação certificada (exemplos: *Information technology* - nº 33 e *Construction*- nº 28), tomando como exemplo o ano de 2020, a quantidade de certificação ISO 9001 concedida para a Administração Pública (*Public administration* - número do setor: 36), segundo a *International Organization for Standardization – ISO*, no Brasil foi de apenas 32 (trinta e duas) organizações públicas, o que corresponde a 0,18% do total (17.503) de empresas certificadas em 2020. Já em 2021 foram concedidos 54 (cinquenta e quatro) certificados para organizações públicas, correspondendo ao, ainda baixo, percentual de 0,33% do total de certificados emitidos em todo o Brasil (16.268).

⁴Importante destacar que até o fechamento desse trabalho, os dados relativos ao ano de 2022 ainda não haviam sido divulgados.

Gráfico 2 - Evolução da concessão de Certificados ISO 9001 no Brasil (Setor 36 – Administração Pública)



Fonte: *International Organization for Standardization – ISSO*

Gráfico 3 – Certificação ISO 9001 emitidos em 2021



Fonte: *International Organization for Standardization – ISO*

⁴ Os dados compilados a seguir foram coletados por meio do seguinte link: <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&sort=name&viewType=1>

2.4 FERRAMENTAS DE APOIO AO SGQ

Pensando na otimização e na sustentabilidade de um bom Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ, algumas ferramentas são essenciais no diagnóstico, na implementação e na manutenção desse sistema.

Ferramentas de qualidade são técnicas que podem ser utilizadas com o objetivo de determinar, mensurar, analisar e propor soluções para os problemas que podem ocorrer e, conseqüentemente, interferir no desempenho ideal dos processos de trabalho que estão sendo executados (SOUZA, p. 17, 2018).

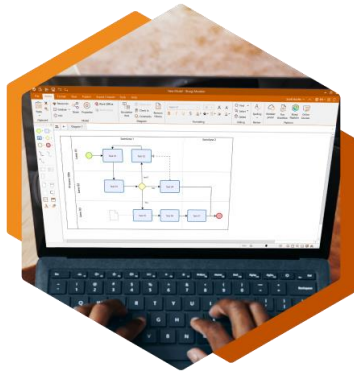
A seguir serão exemplificadas algumas ferramentas que auxiliam na gestão da qualidade.

2.4.1 Fluxograma

O fluxograma é uma ferramenta capaz de representar um determinado processo de trabalho em gráficos que espelham os fluxos das atividades. Essa ferramenta pode ser confeccionada com símbolos e em diversos formatos. O mais conhecido é a modelagem BPMN (*Business Process Model and Notation*), que conta com diversos ícones padrões que auxiliam no desenho de um determinado processo, facilitando a compreensão do fluxo de trabalho pelo usuário, melhorando a eficiência organizacional, proporcionando a mitigação ou a eliminação de gargalos no processo e incentivando a identificação de oportunidades de melhorias por meio da simulação do fluxo do processo.

Um dos *softwares* mais populares e gratuitos disponível é o programa Bizagi, que permite que as organizações criem e documentem seus processos de negócio. Para mais informação acesse: <https://www.bizagi.com/pt/plataforma/modeler>

Figura 2: Software Bizagi Modeler



Fonte: <https://www.bizagi.com/pt/plataforma/modeler>

2.4.2 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico nada mais é, de forma sintética, que um plano e um conjunto de ações para que uma instituição, em sua totalidade, possa alcançar seus objetivos e suas metas de longo prazo, com a criação de, por exemplo, objetivos estratégicos, indicadores estratégicos, iniciativas estratégicas e mapa estratégico, além de outros componentes. O planejamento será moldado seguindo as diretrizes predeterminadas pela **Missão**, pelos **Valores** e pela **Visão** instituídas pela organização.

Planejamento estratégico

É o planejamento mais amplo e abrange toda a organização. Suas características são:

- Projetado para o longo prazo, tendo seus efeitos e consequências estendidos a vários anos pela frente.
- Envolve a empresa como uma totalidade, abrange todos os recursos e áreas de atividade, e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional.
- Definido pela cúpula da organização (no nível institucional) e corresponde ao plano maior ao qual todos os demais estão subordinados. (CHIAVENATO, p. 178, 2014).

Algumas ferramentas são utilizadas no planejamento estratégico como forma de medições quantitativas e qualitativas do trabalho, como exemplo, podemos citar os indicadores de desempenho

e as iniciativas organizacionais. Geralmente, são estabelecidas metas para cada indicador e com sua apuração são determinadas medidas de mitigação, resolução ou retificação de um determinado processo de trabalho.

De forma singela, a Missão pode ser considerada como o propósito da existência de uma determinada empresa, ou seja, para que ela existe. Abrange o propósito fundamental do órgão. Já a **Visão** corresponde ao estado futuro em que a empresa pretende chegar em um determinado período. Por fim, os **Valores** dizem respeito aos comportamentos e atitudes dos integrantes da empresa, sejam eles no relacionamento interno ou com os seus clientes e *stakeholders*.

Para exemplificar, na tabela 1, segue a Missão, os Valores e a Visão do Ministério Público Federal – MPF, instituído no Mapa Estratégico (2022-2027) daquele órgão.

Tabela 1: Missão, Valores e Visão do MPF

Ministério Público Federal		
MISSÃO	VALORES	VISÃO
Defender a ordem jurídica, o regime democrático, os interesses sociais e individuais indisponíveis e promover a justiça.	Transparência; Ética; Independência funcional; Resolutividade; Proatividade; Sustentabilidade; Unidade e Cooperação.	Ser reconhecido como instituição independente com atuação proativa e resolutiva na defesa do interesse público, no combate à corrupção e à criminalidade e na garantia dos direitos fundamentais e do desenvolvimento econômico e social sustentável.

Fonte: Portaria PGR/MPF nº 3, de 11 de fevereiro de 2022.

2.4.3 Matriz de Riscos

Segundo a norma ABNT NBR ISO 9000:2015, risco pode ser interpretado como efeito da incerteza, “um efeito é um desvio do esperado – positivo ou negativo”. Por oportuno, ressalta-se que a ISO 9001, versão 2015, incentiva, considerando uma excelente ferramenta de previsão de eventos de risco, a utilização da abordagem de riscos.

O gerenciamento de riscos é um elemento crucial para garantir o sucesso dos negócios a longo prazo, pois fornece uma abordagem eficaz para medir a segurança por meio da identificação e avaliação de ativos, ameaças e vulnerabilidades e oferece métodos para avaliação de riscos, mitigação e avaliação de riscos (Ekelhart et al. 2009, tradução do autor).

Risco pode ser considerado como um evento ou condição incerta que, se acontecer, provocará um efeito positivo ou negativo para a organização (GUIA PMBOK, 2017). Segundo a norma ABNT NBR ISO 31000:2018, “o propósito da gestão de riscos é a criação e proteção de valor. Ela melhora o desempenho, encoraja a inovação e apoia o alcance de objetivos.”

Ainda, os riscos podem ser analisados no contexto interno e externo à instituição, assim, haverá riscos inerentes a fatores intrínsecos à organização (ex.: falta de pessoal, cultura organizacional deficiente...) e fatores externos (ex.: políticas e/ou normas externas que interfiram na organização).

Riscos podem emergir, mudar ou desaparecer à medida que os contextos externo e interno de uma organização mudem. A gestão de riscos antecipa, detecta, reconhece e responde a estas mudanças e eventos de uma maneira apropriada e oportuna (ABNT NBR ISO 31000:2018).

Para que seja viável analisar os riscos, é preciso verificar o seu impacto e a probabilidade de um determinado evento acontecer. A probabilidade de o risco acontecer pode ser classificada nos seguintes graus: **Alta, Média e Baixa.**

De forma objetiva e exemplificativa, segue a tabela de mensuração do grau de probabilidade de o evento ocorrer, de acordo

com o método AURUM (*Automated Risk and Utility Management*), uma ferramenta projetada para apoiar a gestão de riscos nos sistemas de tecnologia da informação.

Tabela 2: Descrição da probabilidade de o evento ocorrer

Probabilidade		Descrição da probabilidade de o evento ocorrer
Valores	Descrição	
0,1	Baixa	Não é provável que aconteça
0,5	Média	O evento pode ocorrer dentro de 1 ou 2 anos
1,0	Alta	Pode ser que ocorra semanalmente ou mensalmente

Fonte: Ekelhart et al. 2009

A qualificação do risco quanto ao impacto adota a seguinte classificação: Alto, compromete totalmente o SGQ/Ouvidoria; Médio, impacto moderado no SGQ; e Baixo, impacto irrelevante no SGQ. Segue a tabela de descrição e mensuração de cada impacto:

Tabela 3: Descrição dos critérios de impacto

Valores	Impacto	Descrição dos critérios de impacto
10	Baixo	Os riscos possuem consequências insignificantes ou reversíveis em curto e médio prazo com prejuízos pouco significativos
50	Médio	Os riscos possuem consequências reversíveis em curto e médio prazo com prejuízos baixos
100	Alto	Os riscos possuem consequências irreversíveis ou reversíveis em curto e médio prazo com prejuízos altos ou inviáveis

Fonte: Ekelhart et al. 2009

Após definidos os valores, multiplica-se a probabilidade da ameaça pelos valores de impacto, sendo interpretado o valor final de acordo com a Escala de riscos – AURUM:

Tabela 4: Escala de riscos AURUM

Valores obtidos	Escala de Riscos
(> 50 a 100)	Alto
(> 10 a 50)	Médio
(1 a 10)	Baixo

Fonte: Ekelhart et al. 2009

Considerando as probabilidades de o evento ocorrer e o seu impacto no processo de trabalho, abaixo contamos com uma matriz onde a relação entre a probabilidade e o impacto estabelecem a criticidade de um determinado risco, representado também por cores: Vermelha (risco Alto), Amarelo (risco Médio) e Verde (risco Baixo).

Tabela 5: Escala de probabilidade

PROBABILIDADE	Alta (1,0)	Baixo	Médio	Alto
	Média (0,5)	Baixo	Médio	Médio
	Baixa (0,1)	Baixo	Baixo	Baixo
		Baixo (10)	Médio (50)	Alto (100)
	IMPACTO			

Fonte: Ekelhart et al. 2009

Importante salientar que há a mensuração qualitativa ou quantitativa do risco, sendo a primeira medida de forma subjetiva, onde o risco se materializará ou não dependendo de inúmeras variáveis (política, institucional, governamental, mudança de legislação, experiência...) e a segunda, de forma objetiva, ancorada nos indicadores do plano temático, que se correlacionam com o tema proposto em cada risco.

As respostas aos riscos podem ser predeterminadas em: **prevenir, mitigar, aceitar e transferir.**

Tabela 6: Respostas aos riscos

Respostas aos Riscos	
Prevenir	evitar a possibilidade de ocorrência do risco, eliminando a ameaça ou a causa do problema.
Mitigar	diminuir o seu impacto, caso o risco se concretize.
Aceitar	reconhecer a existência do risco, sem desenvolver estratégia de resposta.
Transferir	transferir a responsabilidade e a resposta do risco a terceiro.

Fonte: elaborado pelo próprio autor

2.4.4 Matriz SWOT

Considerando que a construção estratégica dos riscos envolve um diagnóstico interno e externo à organização, a Matriz SWOT é uma ótima ferramenta para realizar tal investigação. Uma técnica muito conhecida, que analisa as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças de uma organização. Em inglês as letras significam: "**S**" *Strengths* (forças); "**W**" *Weaknesses* (fraquezas); "**O**" *Opportunities* (oportunidades) e "**T**" *Threats* (ameaças), também, em português, conhecida como Análise FOFA.

A percepção de que para elaborar uma boa estratégia requer muito conhecimento e compreensão do negócio, dos ambientes interno e externo em que a organização está inserida, é motivo suficiente para o uso da matriz SWOT, que foi estruturada em algum momento das décadas de 1950 e 1960, contribuindo muito para a disseminação do uso do planejamento estratégico (FERNANDES, p. 57, 2012).

A técnica começa com a identificação das Forças e Fraquezas da organização (**Fatores Internos**). Logo após, identifica-se as Oportunidades e Ameaças (**Fatores externos**). Essa técnica também analisa o grau com que as forças da organização podem compensar suas fraquezas e o grau com que as oportunidades podem compensar as ameaças, contribuindo, sobretudo, na análise, na mitigação ou na eliminação de eventos que possam causar riscos para a organização.

Os riscos e as oportunidades são catalogados e abordados para que seja possível explorar as ações favoráveis e se proteger das

eventuais ocorrências de eventos desfavoráveis ao pleno funcionamento do SGQ, que possam interferir na conformidade dos serviços e na satisfação do cliente/manifestante.

Figura 3: Exemplo de Matriz SWOT

	AMBIENTE EXTERNO		OPORTUNIDADES				AMEAÇAS			
	OPORTUNIDADES E AMEAÇAS	FORÇAS E FRAQUEZAS	Ascensão da classe baixa ao mercado	Aumento da demanda na classe A	Mercados dos competidores com dificuldades financeiras	Mercados dos países vizinhos	Integração dos fornecedores para frente	Alteração da macroeconomia	Entrada de <i>players</i> estrangeiros	Produto substituto
FORÇAS	Lembrança da marca									
	Sistema de produção com atualização tecnológica									
	Líder no mercado nacional									
	Facilidade de acesso ao crédito									
FRAQUEZAS	Pequeno portfólio de produtos									
	Demora no ciclo de desenvolvimento de produto									
	Gestão fortemente ligada ao fundador									
	Dificuldade para o desenvolvimento de fornecedores locais									

Fonte: (Fernandes, 2012)

Em paralelo ao exemplo de matriz SWOT supramencionada, podemos realizar, de forma hipotética e exemplificativa, como seria a Análise FOFA direcionada a qualquer ouvidoria pública brasileira. Ressalta-se que a análise a seguir é simplória e serve tão somente para indicar um norte às ouvidorias interessadas na implementação de um bom SGQ.

Tabela 7: Análise SWOT (FOFA)

Ambiente Interno		Ambiente Externo	
Força	- Excelentes servidores;	Oportunidades	- Fortalecimento da Rede de Ouvidorias do Ministério Público brasileiro.
	- Gestores proativos;		

	- Cultura Organizacional alinhada aos objetivos estratégicos.		
Franqueza	- Quantidade de servidores limitada; - Pouco recurso financeiro; - Limitação de recursos tecnológicos.	Ameaças	- Mudanças repentinas que possam alterar as normas vigentes que regulam as ouvidorias públicas; - Falta de interesse político.

Fonte: elaborado pelo próprio autor

2.4.5 O Ciclo PDCA

Também é chamado de Ciclo de Shewhart ou de Ciclo de Deming, nomes que atribuem crédito aos seus idealizadores. O engenheiro Walter Shewhart foi o criador do método do Ciclo PDCA, em 1930. Mas esse modelo foi se tornar famoso apenas nos anos 1950, principalmente no Japão, graças ao professor americano William Deming. Ele é considerado o pai do controle de qualidade nos processos produtivos.

O ciclo PDCA é um método interativo de gestão de quatro passos, utilizado para o controle e melhoria contínua de processos e produtos. Segundo Vieira Filho “Esse método é largamente utilizado na busca da melhoria contínua tão necessária para o sucesso dos negócios”. A ferramenta PDCA (do inglês: **PLAN - DO - CHECK - ACT** ou **Adjust**) pode ser traduzido como: Planejar; Fazer; Verificar e Agir.

A norma ABNT NBR ISO 9001:2015 utiliza a abordagem de processo por meio do Ciclo PDCA, que resume suas etapas da seguinte maneira:

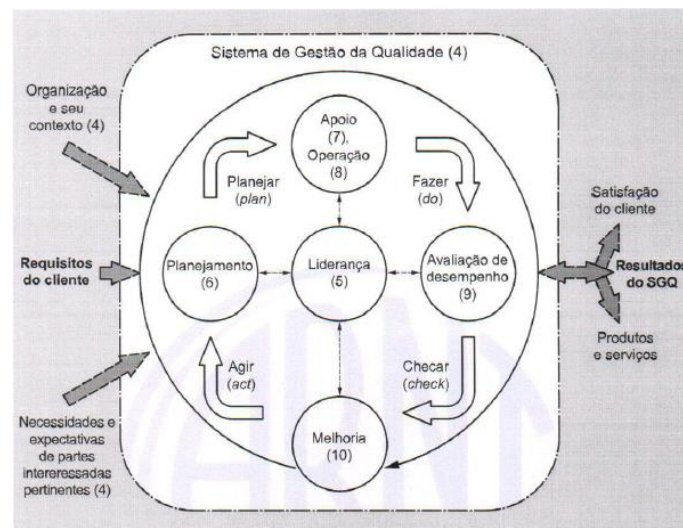
- **Plan** (Planejar): estabelecer os objetivos do sistema e seus processos e os recursos necessários para entregar

resultados de acordo com os requisitos dos clientes e com as políticas da organização;

- **Do** (fazer): implementar o que foi planejado;
- **Check** (checar): monitorar e (onde aplicável) medir os processos e os produtos e serviços resultantes em relação a políticas, objetivos e requisitos, e reportar os resultados;
- **Act** (agir): executar ações para melhorar desempenho, conforme necessário.

Para Martinelli (2009, p. 41) o ciclo PDCA é comumente aplicado no processo de gerenciamento da qualidade nas organizações. Uma grande vantagem dessa ferramenta é a possibilidade de repetição do processo ou “rodar” o ciclo toda vez que necessário for.

Figura 4: Ciclo PDCA



Fonte: ABNT NBR ISO 9001:2015

De forma prática e resumida, podemos separar cada etapa e exemplificar seus passos:

P - Planejar: define-se as metas que a organização pretende alcançar e o método para o seu efetivo alcance. Como exemplo podemos analisar a vertente “Satisfação do Cliente/Foco no Cliente”:

- 1- **Método:** Submissão de pesquisa de satisfação a todos os manifestantes.

- 2- **Objetivo da Qualidade:** aferir a satisfação do manifestante/cidadão.
- 3- **Indicador de Desempenho:** índice de Satisfação do Cliente.
- 4- **Fórmula:** Quantidade de avaliações satisfatórias / Total de avaliações.
- 5- **Meta:** 70% de avaliações satisfatórias.
- 6- **Periodicidade:** Mensal.

D – Fazer: nessa fase, a “mão na massa” é importante. Aqui são realizados os treinamentos e as capacitações, bem como a execução propriamente dita do planejamento. **Ex.:** Capacitar os servidores para realizar atendimentos ao público; capacitar os servidores para realizarem mediações; capacitar os servidores para gerirem o Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ.

C – Checar: após a execução do que foi planejado, é hora de monitorar os procedimentos e aferir os resultados, com a ajuda dos indicadores e metas previamente estabelecidos. **Ex.:** Qual a porcentagem de satisfação do cliente aferida em um determinado mês?

A – Agir: Com os resultados em mãos, é o momento de agir corretivamente para eliminar ou mitigar os gargalos identificados e manter os procedimentos que otimizam o processo, no intuito de manter uma melhoria contínua do SGQ. **EX.:** Em um caso hipotético, foi identificado que alguns manifestantes não entenderam a resposta encaminhada pelo órgão e aplicaram baixas notas na pesquisa de satisfação. *Medida corretiva:* melhorar a linguagem de resposta remetida ao cidadão, disponibilizando um texto acessível e linguagem cidadã.

Considerando a continuidade do ciclo, após a fase “Agir”, volta-se à fase “Planejar”, no intuito de revisá-la, ajustá-la, retificá-la ou mantê-la, numa espiral contínua em busca da excelência.



3

3

ESTUDO DE MANUTENÇÃO E DE IMPLEMENTAÇÃO DO SGQ EM ÓRGÃOS PÚBLICOS E EM EMPRESA PRIVADA

3.1 ÓRGÃO PÚBLICO

No que pese a dificuldade de encontrar trabalhos científicos relacionados à implementação e manutenção do SGQ, baseado na norma ISO 9001, principalmente voltados aos órgãos públicos, como exemplo de estudo da manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade, seguem as impressões e conclusões do estudo do SGQ da Secretaria de Tecnologia da Informação do Superior Tribunal de Justiça – STJ, com o seguinte escopo: “Recebimento, Processamento e Solução de Solicitações de Suporte de TI”, realizado por Daniel Vernile Pereira.

O autor relata que com a implementação do SGQ, com base na norma ISO 9001, o setor de TI do STJ alcançou melhorias na padronização dos processos de trabalho, na sensibilização da alta direção relacionada à questão da qualidade, na otimização dos sistemas de tecnologia, na ampliação dos recursos humanos e de infraestrutura, assim como na criação de indicadores estratégicos da qualidade e gerenciamento da satisfação do cliente/cidadão.

Os benefícios resultantes para a coordenadoria e o órgão foram:

a) padronização das tarefas, criando as Instruções de Trabalho, evoluindo na forma de atender as demandas dos clientes;

b) criação de parcerias com outras unidades internas do STJ, selecionadas como fornecedores, que, a partir de então, começaram a dar maior apoio às necessidades desta coordenadoria, facilitando, em demasia, o cumprimento da missão;

c) sensibilização do Alto Escalão da necessidade de treinamentos para profissionalização do atendimento e da procura da melhoria contínua da prestação de serviços de TI;

d) aprimoramento dos sistemas descentralizados de coleta de informações de atendimento para um único sistema gerenciador de todo o atendimento, o SIGA - Sistemas Integrados de Gerência de Atendimento;

e) ampliação da estrutura de atendimento, tanto física, quanto de efetivo de pessoal;

- f) definição de indicadores da qualidade para acompanhamento;
- g) definição dos requisitos dos clientes;
- h) agregação de valor ao suporte em TI do órgão; e
- i) monitoramento da satisfação do cliente (PEREIRA, p. 39, 2014).

Ademais, ainda no referido trabalho, o autor destaca alguns indicadores da qualidade criados para ajudar no gerenciamento do SGQ. Destacam-se os índices de Satisfação do Cliente (ISC) e o índice de Satisfação do Cliente Externo, o primeiro mede a satisfação dos clientes baseada na pesquisa de satisfação e o segundo mede a satisfação dos clientes externos.

Ainda, podemos evidenciar o índice de Servidores Treinados, que mede a quantidade de servidores que participaram de eventos de capacitação e o índice de Eficácia de Treinamento, que mede a eficácia dos treinamentos realizados.

Como conclusão do referido estudo, ficaram evidenciados alguns benefícios relacionados à implementação de um bom SGQ:

- padronização das tarefas;
- criação de parcerias com outras unidades internas do STJ;
- aprimoramento do sistema gerenciador do atendimento;
- definição de indicadores da qualidade para acompanhamento;
- definição dos requisitos dos clientes;
- agregação de valor ao suporte em TI do órgão; e
- monitoramento da satisfação do cliente (PEREIRA, p. 75, 2014).

Outrossim, revela-se que a mudança de cultura organizacional e o engajamento da equipe, naquele órgão, foi imprescindível na implementação e na manutenção de seu SGQ. Ainda, a quantidade e qualidade dos recursos humanos, tecnológicos e de infraestrutura são considerados fatores que influenciam na melhoria dos trabalhos desenvolvidos pelo órgão, sobretudo, na satisfação do cliente/cidadão.

Ou seja, se a realização do trabalho interno se torna mais eficaz, os trâmites processuais e os trabalhos jurisdicionais se tornam mais

rápidos, beneficiando o nosso cliente mais importante que é a sociedade (PEREIRA, p. 77, 2014).

3.2 EMPRESA PRIVADA

Outro estudo, agora realizado em uma indústria Metalomecânica, elaborado no Departamento de Engenharia Mecânica da Universidade de Coimbra, realizado pela autora Ana Rita Fernandes Ventura. O objetivo do referido estudo foi analisar e demonstrar uma metodologia de implementação e certificação do Sistema de Gestão da Qualidade pela ISO 9001:2015, com o estudo da empresa XRW – *Racing Parts*, localizada em Portugal. O referido estudo contemplou a análise da fase inicial, anterior à decisão de implementação de adoção da ISO 9001, desaguando na efetiva certificação realizada por empresa externa.

No que tange à fase anterior à implementação de um SGQ, baseado na norma ISO 9001, o referido trabalho mostra a importância de uma preparação no órgão ou instituição que pretende implementar a gestão da qualidade total. Assim, algumas situações terão de ser resolvidas para que o SGQ seja introduzido e que sua manutenção seja sustentável. Como exemplos podemos citar “a falta de compromisso da gestão de topo, a resistência dos funcionários, falta de recursos financeiros e humanos, formação insuficiente sobre programas de qualidade, entre outros (**apud** VENTURA, 2018, p. 44).”

Diante da análise do referido estudo e pela interpretação deste autor que vos escreve, as etapas importantes que antecedem a efetiva implementação do SGQ são:

- 1- **Diagnóstico da atividade de Gestão da Qualidade** (para compreender qual a posição da empresa, onde está inserida, quem são seus clientes e as partes interessadas e se há algum sistema de gestão da qualidade ativo).
- 2- **Decisão pela implantação de Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ** (faz-se uma reflexão do propósito de adoção do SGQ).
- 3- **Fase de diagnóstico dos recursos à disposição da organização** (humanos, financeiros, materiais, equipamentos tecnológicos e infraestrutura);

- 4- **Identificação e mapeamento dos principais processos já existentes na organização** (identificação e mapeamento dos processos na forma em que são executados);
- 5- **Conscientização das mudanças** (as mudanças ocorrerão dentro da organização e o envolvimento de cada colaborador e da alta direção (liderança) são de suma importância na manutenção do SGQ. Aqui, a cultura organizacional voltada para a qualidade é almejada);
- 6- **Formação de Colaboradores** (para que a cultura organizacional seja voltada para a gestão da qualidade e que os colaboradores entendam as mudanças que este novo sistema fará na empresa).

Como conclusão, o estudo revelou algumas dificuldades e facilidades na implementação do SGQ. No campo das dificuldades, revela-se a objeção em convencer a alta direção que o seu envolvimento é essencial no desenvolvimento do SGQ, bem como a incompreensão da norma da qualidade por parte dos colaboradores e integrantes do projeto de implantação do SGQ. Na face das facilidades, foi abordada a disponibilidade de recursos financeiros, materiais e humanos. Para Ventura (2018, p. 63): “esta disponibilização de recursos revelou ser um dos fatores mais importantes para o sucesso de implementação”.

3.3 TABELA RELACIONAL DE VARIÁVEIS DA QUALIDADE

No intuito de realizar uma correlação entre as principais variáveis encontradas nos trabalhos supracitados, com os requisitos, conceitos fundamentais, princípios constantes nas normas ABNT NBR ISO 9000:2015 e ABNT NBR ISO 9001:2015, assim como os recursos de apoio que influenciam diretamente nas condições de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ, segue a tabela relacional de Variáveis Condicionantes

Tabela 8: Variáveis Condicionantes

Requisitos/variáveis do Sistema de Gestão da Qualidade

<p>Variáveis dispostas nas normas: ISO 9000:2015, ISO 9001:2015 e ISO 9004:2019.</p>	<p>Variáveis relacionadas no trabalho: “Manutenção da Gestão da Qualidade no Atendimento em TI de um Órgão Público: Estudo de Caso” (PEREIRA, 2014).</p>	<p>Variáveis relacionadas no trabalho: “Metodologia de Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2015 numa Indústria Metalomecânica” (VENTURA, 2018).</p>
<p style="text-align: center;">Foco no Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • A Alta Direção deve demonstrar liderança e comprometimento com relação ao foco no cliente assegurando que: <p style="text-align: center;">(...)</p> <p>c) o foco no aumento da satisfação do cliente seja mantido. (ABNT NBR ISO 9001, p. 4, 2015).</p>	<p style="text-align: center;">Foco no Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • “O trabalho justifica-se pela necessidade constante da busca da satisfação do cliente” (PEREIRA, p. 1, 2014). Grifo nosso • Essas definições, estruturação e implantação da ISO 9001, permitiram uma evolução na CORE relacionada com o atendimento ao usuário de TI, padronizando o processo de atendimento ao cliente, visando prestar um melhor atendimento (PEREIRA, p. 38, 2014). Grifo nosso 	<p style="text-align: center;">Foco no Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Foco no cliente: sendo este um requisito primordial da gestão da qualidade, com a compreensão das necessidades atuais e futuras dos clientes e de outras partes interessadas (VENTURA, p. 13, 2018).
<p>Liderança</p>	<p>Liderança</p>	<p>Liderança</p>

<ul style="list-style-type: none"> • A Alta Direção deve demonstrar liderança e comprometimento com relação ao sistema de gestão da qualidade (ABNT NBR ISO 9001, p. 3, 2015); • O apoio da Alta Direção no SGQ e o engajamento das pessoas permite: <ul style="list-style-type: none"> - provisão de recursos humanos e outros recursos adequados; - monitoramento de processos e resultados; - determinação e avaliação dos riscos e oportunidades; - implementação de ações apropriadas (ABNT NBR ISO 9000, p. 3, 2015). 	<ul style="list-style-type: none"> • A manutenção de um SGQ certificado exige o comprometimento de todos os envolvidos e principalmente dos gestores da Secretaria de TI (PEREIRA, p. 1, 2014) Grifo nosso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os líderes estabelecem unidade de propósito na orientação. Criam soluções para que as pessoas se comprometam, com o objetivo de que toda a organização alinhe as suas estratégias, políticas, processos e recursos de modo a atingir os objetivos definidos pela organização (VENTURA, p. 13, 2018).
<p style="text-align: center;">Engajamento das pessoas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pessoas competentes, com poder e engajadas, em todos os níveis na organização, são essenciais para aumentar a capacidade da organização em criar e entregar valor (ABNT NBR ISO 9000, p. 5, 2015). 	<p style="text-align: center;">Engajamento das pessoas</p> <ul style="list-style-type: none"> • A cultura de uma organização influencia, positiva ou negativamente, o comportamento das pessoas, pela forma como é propagada (PEREIRA, p. 76, 2014). 	<p style="text-align: center;">Engajamento das pessoas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento das pessoas: os recursos humanos, ao serem competentes, habilitados e empenhados a todos os níveis, são essenciais para melhorar a capacidade de criar e proporcionar valor (VENTURA, p. 13, 2018).

Abordagem de Processo	Abordagem de Processo	Abordagem de Processo
<ul style="list-style-type: none"> Resultados consistentes previsíveis são alcançados de forma mais eficaz e eficiente quando as atividades são compreendidas e gerenciadas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente (ABNT NBR ISO 9000, p. 6, 2015). Um dos benefícios da abordagem de processo é o aumento da capacidade de concentrar esforços em processos principais e em oportunidades de melhoria (ABNT NBR ISO 9000, p. 7, 2015). 	<ul style="list-style-type: none"> Com a atualização da documentação, inserindo o detalhamento das atividades utilizando fluxogramas, nas Instruções de Trabalho e nos Procedimentos, houve uma melhor interpretação e facilidade no entendimento da sequência das atividades. Como estudado durante o curso, na matéria de ferramentas da qualidade, dentre as principais características do mapeamento de processos, pode-se citar os seguintes: <ul style="list-style-type: none"> - o mapeamento provê uma estrutura para que processos complexos possam ser avaliados de forma simples; - a equipe pode “ver” o processo completo; 	<ul style="list-style-type: none"> Entender que um SGQ é constituído por atividades que são geridas como processos interrelacionados e que funcionam coerentemente entre si. É essencial para otimizar o sistema e o seu desempenho (VENTURA, p. 13, 2018).

	<p>- é possível visualizar mudanças no processo que provocarão grandes impactos;</p> <p>- as áreas e etapas que não agregam valor podem ser facilmente identificadas; e</p> <p>- os tempos de ciclo de cada etapa podem ser estimados (PEREIRA, p. 69, 2014). Grifo nosso</p>	
<p>Melhoria</p> <ul style="list-style-type: none"> • As organizações de sucesso têm um foco contínuo na melhoria. • A melhoria é essencial para uma organização manter os atuais níveis de desempenho, reagir às mudanças em suas condições internas e externas e criar novas oportunidades (ABNT NBR ISO 9000, p. 7, 2015). 	<p>Melhoria</p> <ul style="list-style-type: none"> • A manutenção de um SGQ implantado nunca deve estar desagregada da Melhoria Contínua, a qual é entendida como um processo de mudanças continuadas que agregam valor à organização” (PEREIRA, p. 1, 2014). Grifo nosso 	<p>Melhoria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requisito para manter atuais os níveis de desempenho, reagir às mudanças internas e externas e criar novas oportunidades (VENTURA, p. 13, 2018).
<p>Tomada de decisões baseadas em evidências</p> <ul style="list-style-type: none"> • Decisões com base na análise e avaliação de dados e informações são mais propensas a produzir resultados desejados (ABNT NBR ISO 9000, p. 8, 2015). 	<p>Tomada de decisões baseadas em evidências</p> <ul style="list-style-type: none"> • Um SGQ deve suportar a estratégia da organização, dando subsídios para a tomada de decisões e a melhoria contínua dos processos e produtos. (PEREIRA, p. 15, 2014). 	<p>Tomada de decisões baseadas em evidências</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tomada de decisão baseada em evidências: os fatos e a análise de dados conduzem a uma maior objetividade e confiança na tomada de decisões, sendo

		mais suscetível de atingir os resultados desejados (VENTURA, p. 13, 2018).
<p>Gestão de Relacionamento</p> <ul style="list-style-type: none"> O sucesso sustentado é mais provável de ser alcançado quando a organização gerencia relacionamentos com todas as suas partes interessadas para otimizar o impacto sobre o seu desempenho (ABNT NBR ISO 9000, p. 9, 2015). Uma boa gestão de relacionamento gera melhoria no desempenho da organização e de suas partes interessadas quando responder às oportunidades e restrições relacionadas a cada parte interessada pertinente (ABNT NBR ISO 9000, p. 9, 2015). Perceba que as partes interessadas são tanto o cliente/cidadão, quanto os servidores e/ou colaboradores da organização. 	<p>Gestão de Relacionamento</p> <ul style="list-style-type: none"> Os consumidores não estão preocupados somente se o produto tem qualidade, mas também com a pontualidade da entrega e um bom relacionamento com o pessoal de atendimento (PEREIRA, p. 13, 2014). Grifo nosso 	<p>Gestão de Relacionamento</p> <ul style="list-style-type: none"> As partes interessadas são vistas como influência do desempenho da organização, assim a sua gestão tem relevância para otimizar os impactos no desempenho da própria organização (VENTURA, p. 13, 2018).
Recursos (Pessoas)	Recursos (Pessoas)	Recursos (Pessoas)

<ul style="list-style-type: none"> • A organização deve determinar e prover as pessoas necessárias para a implementação eficaz do seu sistema de gestão da qualidade e para a conformidade de produtos e serviços (ABNT NBR ISO 9001, p. 7, 2015). 	<ul style="list-style-type: none"> • Para a definição dos objetivos da qualidade e dos requisitos do cliente foram levadas em conta as seguintes dimensões que influenciam na qualidade do serviço: (...) - Tangibilidade: aparência física de instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação (PEREIRA, p. 39, 2014). Grifo nosso 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento das pessoas: os recursos humanos, ao serem competentes, habilitados e empenhados a todos os níveis, são essenciais para melhorar a capacidade de criar e proporcionar valor (VENTURA, p. 13, 2018).
<p style="text-align: center;">Recursos (Infraestrutura)</p> <ul style="list-style-type: none"> • A organização deve determinar, prover e manter a infraestrutura necessária para a operação dos seus processos e para alcançar a conformidade dos produtos e serviços. 	<p style="text-align: center;">Recursos (Infraestrutura)</p> <ul style="list-style-type: none"> • A Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação – STI é constituída por 4 coordenadorias: (...) 	<p style="text-align: center;">Recursos (Infraestrutura)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tabela 3.9 – Planeamento das ações da fase V • Ações a realizar

<p>Infraestrutura pode incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) edifícios e utilidades associadas; b) equipamentos, incluindo materiais, máquinas, ferramentas etc. e <i>software</i>; c) recursos para transporte; d) tecnologia da informação e de comunicação (ABNT NBR ISO 9001, p. 7, 2015). <ul style="list-style-type: none"> • A organização deve determinar, prover e manter um ambiente necessário para a operação de seus processos e para alcançar a conformidade de produtos e serviços. <p>Um ambiente adequado pode ser a combinação de fatores humanos e físicos, como:</p>	<p>CIEP – Coordenadoria de Infraestrutura e Produção que possui a atribuição de manter a infraestrutura de TI da organização (PEREIRA, p. 35, 2014). Grifo nosso.</p>	<p>(...)</p> <p>P22 – Gestão de Equipamentos e Infraestruturas; (VENTURA, p. 47, 2018).</p> <p>(...)</p>
--	---	--

<p>(...)</p> <p>c) físico (por exemplo, temperatura, calor, umidade, luz, fluxo de ar, higiene, ruído). (ABNT NBR ISO 9001, p. 7, 2015).</p>		
<p>Cultura organizacional / Ambiente para a operação dos processos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uma organização focada em qualidade promove uma cultura que resulta em comportamentos, atitudes, atividades e processos que agregam valor através da satisfação das necessidades e expectativas dos clientes e de outras partes interessadas pertinentes (ABNT NBR ISO 9000, p. 2, 2015). • A organização deve determinar, prover e manter um ambiente necessário para a operação de seus processos e para alcançar a conformidade de produtos e serviços. 	<p>Cultura organizacional / Ambiente para a operação dos processos</p> <ul style="list-style-type: none"> • A mudança de cultura foi necessária e imprescindível para a implementação das ações sugeridas durante o diagnóstico realizado, e não houve resistência dos setores envolvidos. O espírito de equipe e a demonstração da unicidade entre os membros do Conselho da Qualidade foram de extrema importância para o sucesso do estudo, e é um projeto que não para no tempo, assim como a melhoria contínua. <p>A cultura de uma organização influencia, positiva ou negativamente, o comportamento</p>	<p>Cultura organizacional / Ambiente para a operação dos processos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fase III – Formação de Colaboradores, que passa essencialmente por dar os primeiros passos em direção a uma cultura organizacional vocacionada para a qualidade. Confere aos colaboradores conhecimento de ferramentas úteis e básicas para promover a melhoria contínua, e formar os colaboradores responsáveis pela implementação da ISO 9001:2015 (VENTURA, p. 29, 2018).

<p>Um ambiente adequado pode ser a combinação de fatores humanos e físicos, como:</p> <ul style="list-style-type: none">a) social (por exemplo, não discriminatório, calmo, não confrontante);b) psicológico (por exemplo, redutor de estresse, preventivo quanto à exaustão, emocionalmente protetor). <p>(...) (ABNT NBR ISO 9001, p. 7, 2015).</p>	<p>das pessoas, pela forma em como é propagada (PEREIRA, p. 76, 2014). Grifo nosso</p>	
--	---	--

Fonte: elaborado pelo próprio autor



4

4

OS OBJETIVOS E PRINCÍPIOS DO SGQ

Os sistemas de gestão da qualidade (SGQ) têm o objetivo de verificar todos os processos da empresa e como esses podem melhorar a qualidade dos produtos e serviços frente aos clientes (SOUZA, p.29, 2018).

Nos referidos sistemas, existem princípios e diretrizes da qualidade que devem ser aplicados para que o gestor possa implementar, gerenciar e checar seus processos, sempre no intuito de melhorar, sistematicamente, seu SGQ.

Um sistema de gestão da qualidade – SGQ que se preze, deve se espelhar nas normas de qualidade ISO, considerando, sobretudo, seus principais objetivos, quais sejam:

- realizar classificações referentes aos códigos de países, criar normas de procedimento e processos, que fazem parte da gestão da qualidade;
- padronizar a implantação de um sistema de gestão de qualidade nas empresas;
- avaliar os processos;
- promover a manutenção da qualidade e a sua melhoria contínua, que são sempre revisadas periodicamente;
- padronizar procedimentos;
- evitar ou reduzir o índice de retrabalho;
- aprovar normas internacionais em todos os campos técnicos, como normas técnicas, classificações de países, normas de procedimentos e processos;
- promover a normatização de empresas e produtos, para manter a qualidade permanente;
- negociar produtos e serviços em nível mundial;
- uniformizar requisitos e critérios para determinado âmbito, seja um sistema de gestão ou um produto concreto;
- padronizar atividades correlacionadas, de forma a possibilitar o intercâmbio econômico, científico e tecnológico em níveis mais acessíveis aos aludidos organismos (SOUZA, p. 90 e 91, 2018).

Considerando os objetivos supramencionados, no intuito de fazer com que as organizações os atinjam, é de suma importância que sejam observados e aplicados os 7 (sete) princípios de gestão da qualidade publicados pelas normas ISO 9000 e ISO 9001 e constatados na prática, por este autor, na condução do SGQ da Ouvidoria do Ministério Público Federal – MPF.

1- Foco no cliente: o olhar e o fim do negócio devem ser focados no cliente/cidadão que utiliza o serviço/produto. O Cliente, o principal *stakeholder*, é o responsável pela existência de uma determinada organização. A satisfação dos requisitos do cliente faz-se mandatória e os esforços para exceder as suas expectativas é muito bem-vindo;

Justificativa: sucesso sustentável é alcançado quando uma organização atrai e retém a confiança dos clientes e de outras partes interessadas pertinentes. Cada aspecto da interação com o cliente é uma oportunidade para criar mais valor para o cliente. Entender as necessidades atuais e futuras dos clientes e de outras partes interessadas contribui para o sucesso sustentável da organização (ABNT NBR ISO 9000:2015).

2- Liderança: a Alta Direção, exemplificada pelos líderes, pelos gerentes, pelos diretores e/ou pela presidência de uma determinada empresa, devem estar alinhados com os objetivos e princípios da qualidade, sobretudo na disseminação e no incentivo dos colaboradores. Uma liderança que colabora para uma cultura organizacional que promova um sistema de gestão da qualidade, naturalmente, colherá bons frutos relacionados à satisfação de seus clientes;

Justificativa: a criação de unidade de propósito, direcionamento e engajamento das pessoas permite a uma organização alinhar as suas estratégias, políticas, processos e recursos para alcançar os seus objetivos (ABNT NBR ISO 9000:2015).

3- Engajamento das pessoas: a equipe deve ser coesa na mentalidade da qualidade, é preciso que haja pessoas competentes, engajadas e criativas em todos os níveis da organização, no intuito de agregar valor para a instituição.

Justificativa: a fim de gerir uma organização eficaz e eficientemente, é importante respeitar e envolver todas as pessoas em todos os níveis. Reconhecimento, empoderamento e aperfeiçoamento de competências, facilitam o engajamento das pessoas na realização dos objetivos da qualidade da organização (ABNT NBR ISO 9000:2015).

4- Abordagem por processos: a inter-relação dos processos é essencial para que um sistema coerente seja percebido. A gestão e o mapeamento dos processos ajudam na mitigação ou eliminação de gargalos, podendo melhorar, de forma sistêmica, o produto/serviço que será entregue ao cliente/cidadão.

Justificativa: o SGQ consiste em processos inter-relacionados. Compreender como os resultados são produzidos por este sistema permite que uma organização **otimize o sistema e seu desempenho (ABNT NBR ISO 9000:2015).**

5- Melhoria: a melhoria contínua interfere na satisfação do cliente, contribui para um sucesso sustentável da organização e agrega valor ao produto/serviço.

Justificativa: a melhoria é essencial para uma organização manter os atuais níveis de desempenho, reagir às mudanças em suas condições internas e externas e criar novas oportunidades (ABNT NBR ISO 9000:2015).

6- Tomada de decisões com base em evidências: as decisões gerenciais devem ser pautadas em informações sustentadas por indicadores estratégicos e objetivos, que reflitam a realidade, corroborados por avaliação e análise de dados, fatos e evidências.

Justificativa: A tomada de decisão pode ser um processo complexo e sempre envolve alguma incerteza. Ela envolve, frequentemente, vários tipos e fontes de entradas, bem como a sua interpretação, que pode ser subjetiva. É importante compreender as relações de causa e efeito e possíveis consequências não intencionais. A análise de fatos, de evidências e de dados leva a uma maior objetividade e confiança na tomada de decisões (ABNT NBR ISO 9000:2015).

7- Gestão de relacionamento: a interação com todas as partes interessadas (*stakeholders*) se faz necessária para que o sucesso sustentável possa ser percebido. É cristalino que se alguma parte interessada não esteja alinhada com a cultura da qualidade, a chance de influência negativa aumenta.

Justificativa: Partes interessadas pertinentes influenciam o desempenho de uma organização. O sucesso sustentado é mais provável de ser alcançado quando a organização gerencia relacionamentos com todas as suas partes interessadas para otimizar o impacto sobre o seu desempenho. A gestão de relacionamentos com suas redes de provedores e parceiros é de particular importância (ABNT NBR ISO 9000:2015).



5

5

SURGIMENTO DAS OUVIDORIAS

Para tratarmos sobre o surgimento das Ouvidorias em todo o mundo, é imprescindível citarmos a Suécia, local em que foi criado o cargo de *Ombudsman* da Justiça, introduzido na Constituição Sueca, em 1809. O termo *Ombudsman* tem origem no idioma nórdico antigo (*umboðsmaðr*), significando “representante” ou pessoa encarregada de representar ou agir em nome de outrem. Antes, porém, convém voltarmos ao ano de 1709, segundo Wigelius (1910, p.50), “quando o Rei Carlos XII da Suécia foi derrotado na batalha de Poltava na Rússia, teve de refugiar-se na Turquia, onde permaneceu por muitos anos”. Com sua ausência, a Suécia vivia dias de desordem e a solução de contorno achada por Carlos XII foi de ordenar a criação de um cargo na Suécia, que assegurasse que as normas, leis e estatutos pudessem ser respeitados durante seu exílio. Tal cargo deveria “ser chefiado pelo *Ombudsman* de mais elevado posto do reino. Esse cargo, conhecido posteriormente como Chanceler da Justiça (*Justitiekansler*), ainda existe.” (WIGELIUS, A. 1910, p. 50).

Naquela época, a tarefa do *Ombudsman* era fiscalizar os funcionários do governo a respeito do cumprimento das leis e estatutos, era uma espécie de *longa manus* do Rei e, posteriormente, do Parlamento. Como acrescenta Nilsson (1984, p. 31), “a tarefa do *Ombudsman* como parte do sistema parlamentar de controle, era verificar, em nome do Parlamento, que os órgãos do Governo cumprissem e aplicassem corretamente as leis”. Assim, a função primordial deste representante parlamentar é de supervisionar o serviço público, as leis e as normas, com poderes de criticar os funcionários ou, em determinados casos, processar o agente público em instância criminal.

Importante salientar que investigações realizadas pelo *Ombudsman* eram, em grande parte, iniciadas por denúncias realizadas pelos cidadãos e as críticas tecidas se revelavam grandes oportunidades de crescimento e aperfeiçoamento dos processos e métodos dos órgãos inspecionados.

Retornando, no século XIX, em 1810, o primeiro *Ombudsman*, o Barão L. A. Mannerheim, foi efetivamente eleito pelo parlamento Sueco.

Passando para o século XX, nas décadas de 1960 e 1970, com a introdução do modelo gerencial nas administrações públicas da

Alemanha, Nova Zelândia e América do Norte, fez-se necessária a utilização de ferramentas que impulsionassem a eficiência, tal qual via-se no setor privado. Assim, foram criadas Ouvidorias para supervisionar os serviços públicos, propor melhorias e dar voz à sociedade. Já no século XXI, segundo Reif (2004, p. 11, *tradução nossa*), “em meados de 2003, havia cerca de 110 países com instituições nacionais de ouvidorias clássicas e híbridas, localizadas em todo o mundo, e mais alguns estavam em processo de criação”.

Por fim, as ouvidorias contemporâneas são configuradas para promover a participação social, por auxiliar na interlocução do cidadão com o Estado. Elas também promovem mudanças institucionais, na medida em que recebem manifestações como críticas e sugestões, estimulando a melhoria da qualidade dos serviços ofertados à sociedade.

As Ouvidorias têm como missão promover a prática da democracia e a efetividade dos direitos humanos, por meio da mediação de conflitos, da solução pacífica das controvérsias e do reconhecimento das pessoas como sujeitos de direitos. Para realizar a missão, as Ouvidorias Públicas devem desempenhar algumas funções, como por exemplo: ouvir e compreender as diferentes formas de manifestação dos cidadãos como demandas legítimas; responder aos cidadãos; demonstrar os resultados produzidos; entre outros (MENDES, 2017 p. 18).

5.1 OUVIDORIAS NO BRASIL

Como o Brasil era colônia de Portugal, existia uma necessidade, por parte do Rei Português, de informações oficiais dos acontecimentos em solo brasileiro. Esta demanda era desempenhada por um Ouvidor que reportava ao Rei o que acontecia na colônia, bem como era incumbido de aplicar a Lei da Metrópole.

No Brasil Colônia, o então Ouvidor devia aplicar a Lei da Metrópole e comunicar ao rei, em Portugal, o que acontecia na colônia. Assim, seu papel era totalmente diferente do modelo atual de Ouvidoria, pois não representava o cidadão: atendia somente a quem estava no poder. Depois dessa primeira iniciativa, um longo período se passou sem muitos avanços em relação ao tema (MENDES, 2017, p. 12)

Na década de 60, o Brasil assistia à implementação da figura do *Ombudsman* em vários países e vislumbrava instituir o modelo escandinavo em seu território, não obstante, por força da ditadura

militar, em 1964, não pôde estabelecer, por meio das ouvidorias, a escuta ativa de sua sociedade.

Após 21 anos, com a redemocratização no Brasil e, principalmente com o advento da Constituição da República de 1988, a participação do cidadão no gerenciamento estatal voltou a ser objeto de discussão e a esperança da efetiva implementação das ouvidorias renovou-se.

A década de 1980 foi marcada pelo enfraquecimento do militarismo e pelo processo de redemocratização, culminando na promulgação da Constituição Federal (CF) de 1988. Tendo os direitos fundamentais como princípio do Estado brasileiro, a CF estimula o controle social e a participação cidadã, ainda que não institucionalize as ouvidorias públicas. O incentivo ao controle social, combinado à expansão das ouvidorias em escala global, resultou no florescimento das ouvidorias públicas no Brasil, tal como existe na atualidade. (SANTOS, 2019, p. 635)

Foi em 1986, em Curitiba, capital do Estado do Paraná, que o Brasil efetivamente cria sua primeira ouvidoria pública instituída pelo decreto-lei nº 215/86, assinado pelo Prefeito de Curitiba/PR. A criação da Ouvidoria Municipal foi uma resposta às crescentes demandas sociais pós ditadura militar.

No mesmo ano, foi editado pelo Presidente da República, José Sarney, o decreto nº 93.714, de 15 de dezembro de 1986, que dispunha sobre a defesa de direitos do cidadão contra abusos, erros e omissões na Administração Federal. Em seu Art. 2º instituiu a Comissão de Defesa dos Direitos do Cidadão - CÓDICI, para coordenar e fazer atuar as medidas previstas no Decreto supramencionado. O presidente da comissão acumulava a função de Ouvidor e era designado pelo Presidente da República.

Já em 1992, a Lei 8.490/1992, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, cria a Ouvidoria-geral da República na estrutura regimental básica do Ministério da Justiça. Não obstante, só em 1998, com a promulgação da Emenda Constitucional nº 19, determinando que lei disciplinará as formas de participação do usuário na Administração Pública direta e indireta, foi possível enxergar um desenvolvimento das ouvidorias no Brasil.

Por fim, segue alguns marcos normativos relacionados às ouvidorias públicas desde a Colônia.

Colônia:

1538 – Foi nomeado o primeiro Ouvidor, Antônio de Oliveira, que exercia também o cargo de capitão-mor da capitania de São Vicente.

1548 – Com a criação do Governo Geral do Brasil, surge a figura do Ouvidor-Geral, com as funções de Corregedor-Geral da Justiça em todo território.

Império:

1823 – Surge o Ouvidor como o juiz do povo. As queixas deveriam ser encaminhadas ex-officio à Corte por esse juiz.

República:

1964 – Com a ditadura, todas as instituições democráticas foram obrigadas ao silêncio forçado.

1983 – A partir desse ano, surgem os primeiros sinais de abertura democrática: o debate para criação de canais entre a estrutura de poder e a população começa a ganhar força.

Nova República

1986 – A prefeitura de Curitiba/PR cria a primeira Ouvidoria Pública no País.

1992 – A [Lei 8.490/1992](#) cria a Ouvidoria-Geral da República na estrutura regimental básica do Ministério da Justiça.

1998 – A [Emenda Constitucional nº 19](#) alterou a redação do [art. 37, § 3º, da Constituição Federal](#), determinando que lei disciplinará as formas de participação do usuário na Administração Pública direta e indireta.

1999 – O Estado de São Paulo promulga a lei de proteção ao usuário do serviço público e determina a criação de Ouvidorias em todos os órgãos estaduais.

2000 – O decreto 3.382/2000, revogado pelo decreto 3.690/2000, delega ao Secretário Nacional de Direitos Humanos do Ministério da Justiça as funções de Ouvidor-Geral da República.

2001 – A [Medida Provisória 2.216/2001](#) cria a Corregedoria-Geral da União, que integra a Presidência da República.

2002 – O [decreto 4.177/2002](#) transfere as competências de Ouvidoria-Geral do Ministério da Justiça para a Corregedoria-Geral da União, com exceção das relativas à de Ouvidoria-geral de direitos humanos, que permaneceram no Ministério da Justiça. O decreto 4.490/2002, revogado pelo decreto 4.785/2003, cria a Ouvidoria-Geral da República na estrutura regimental básica da Corregedoria-Geral da União.

2003 – A Lei 10.683/2003 transforma a Corregedoria-Geral da União em Controladoria-Geral da União, mantendo entre as suas competências as atividades de Ouvidoria-Geral, exceto as atividades de Ouvidoria dos indígenas, do consumidor e das polícias federais, a cargo do Ministério da Justiça, e dos direitos humanos, a cargo da Secretaria Especial de Direitos Humanos da Presidência da República.

2004 - A denominação de Ouvidoria-Geral da República é ajustada para Ouvidoria-Geral da União, que, pelo Decreto 4.785/2003 que tem a competência de coordenar tecnicamente o segmento de Ouvidorias do Poder Executivo federal. Nesse mesmo ano, foi promulgada a Emenda Constitucional 45 que determina a criação de Ouvidorias no Poder Judiciário e no Ministério Público no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Territórios.

2011 – A [Lei 12.527/2011](#) regula o acesso a informações, instituindo o Serviço de Informação ao Cidadão, que é prestado pelas ouvidorias em diversos órgãos e entidades.

2014 - O [decreto nº 8.243/2014](#) institui, no âmbito do Poder Executivo Federal, a Política Nacional de Participação Social e o Sistema Nacional de Participação Social, definindo o papel das ouvidorias e determinando que as ouvidorias do Poder Executivo Federal observem as [Instrução Normativa Conjunta CRG/OGU nº 01](#),

– [A Instrução Normativa OGU nº 01, de 5 de novembro de 2014](#), traz normas básicas sobre a atuação das Ouvidorias Públicas do Poder Executivo Federal. 2017 - A Lei 13.460/2017

2017 - A [Lei 13.460/2017](#) sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública.

- O [Decreto nº 9.094/2017](#) trata da simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário (MENDES, 2017, p. 12 a 14)

5.2 AS OUVIDORIAS DE JUSTIÇA E DO MINISTÉRIO PÚBLICO

Para analisarmos o início da implementação das ouvidorias de justiça e do Ministério Público, devemos recordar a Emenda Constitucional – EC nº 19/1998, promulgada em 4 de junho de 1988, que dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, promovendo uma alargada reforma nas regras que regem a Administração Pública.

Apesar da referida EC não abordar, de forma explícita, a palavra “ouvidoria”, a modificação do Art. 37, parágrafo 3º da Constituição da República de 1988 – CF88, inspirou, na forma e no espírito, as funções de uma Ouvidoria contemporânea, a saber:

§ 3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente:

I - as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços;

II - o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no art. 5º, X e XXXIII;

III - a disciplina da representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função na administração pública (BRASIL, Constituição (1988).

Já em 30 de dezembro de 2004, agora de forma expressa, a [EC nº 45/2004](#), incorporou à CF88 dispositivos sobre a criação das Ouvidorias de Justiça e do Ministério Público, passando a vigorar acrescida, dentre outros, dos Artigos 103-B e 130-A:

Art. 103-B. O Conselho Nacional de Justiça compõe-se de quinze membros com mais de trinta e cinco e menos de sessenta e seis anos de idade, com mandato de dois anos, admitida uma recondução, sendo:

(...)

§ 7º A União, inclusive no Distrito Federal e nos Territórios, **criará ouvidorias de justiça**, competentes para receber reclamações e denúncias de qualquer interessado contra membros ou órgãos do Poder Judiciário, ou contra seus serviços auxiliares, representando diretamente ao Conselho Nacional de Justiça.

Art. 130-A. O Conselho Nacional do Ministério Público compõe-se de quatorze membros nomeados pelo Presidente da República, depois de aprovada a escolha pela maioria absoluta do Senado Federal, para um mandato de dois anos, admitida uma recondução, sendo:

(...)

§ 5º **Leis da União e dos Estados criarão ouvidorias do Ministério Público, competentes para receber reclamações e denúncias de qualquer interessado contra membros ou órgãos do Ministério Público, inclusive contra seus serviços auxiliares, representando diretamente ao Conselho Nacional do Ministério Público.** *Grifo nosso*

Por oportuno, é importante destacar que o § 5º deu início à caminhada rumo à criação das ouvidorias do Ministério Público. Outros

atos normativos, editados pelo Conselho Nacional do Ministério Público – CNMP, ajudaram na sua efetiva criação. Segue, na tabela 9, alguns exemplos de normas relacionadas ao tema.

Tabela 9: Normas do CNMP

Conselho Nacional do Ministério Público – CNMP	
Recomendação n.º 03/2007⁵	que dispõe sobre a criação de ouvidorias dos Ministérios Públicos da União e dos Estados por meio de apresentação do devido projeto de lei de acordo com o que estabelece o art. 130-A, §5º da CF, incluído pela Emenda Constitucional 45/2004.
Resolução n.º 64/2010⁶	que determina a implantação das Ouvidorias no Ministério Público dos Estados, da União e no âmbito do Conselho Nacional do Ministério Público. Grifo nosso.

Fonte: elaborado pelo próprio autor

Merece destaque a Resolução n.º 64/2010, publicada no dia 1º de dezembro de 2010, que determina a implantação das Ouvidorias nos Ministérios Públicos brasileiros, e que, nos artigos 1º e 2º, revela seus objetivos e competências.

Art. 1º As Ouvidorias constituem um canal direto e desburocratizado estabelecido entre os cidadãos e a instituição, com o objetivo de manter e aprimorar o padrão de excelência nos serviços e atividades realizadas pelo Ministério Público.

Art. 2º As Ouvidorias são competentes para receber reclamações, críticas, comentários, elogios, pedidos de providências, sugestões e quaisquer outros expedientes que lhes sejam encaminhados, exclusivamente acerca dos serviços e das atividades desenvolvidas pelo Ministério Público e, se for o caso, representar diretamente ao Conselho Nacional do Ministério Público, além de outras atribuições estabelecidas nos respectivos atos constitutivos.

5.3 A OUVIDORIA DO MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL – MPF

Em atenção à Emenda Constitucional n.º 45/2004, seguida da Recomendação CNMP n.º 03/2007 e da Resolução n.º 64/2010, no ano

⁵

<https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Recomendacoes/Recomenda%C3%A7%C3%A3o-003.pdf>

⁶

<https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Resolucoes/Resolu%C3%A7%C3%A3o-064.pdf>

de 2012, foi criada a Ouvidoria do Ministério Público Federal – MPF, implantada por meio da Portaria PGR/MPF n.º 519, de 30 de agosto de 2012⁷, assinada pelo então Procurador-geral da República, Roberto Monteiro Gurgel Santos. Já em seu Art. 1º, a norma revela a posição da Ouvidoria como órgão de controle interno e informa sua missão.

Art. 1º Criar a Ouvidoria do Ministério Público Federal - MPF, órgão de controle interno, para a promoção da qualidade das atividades desempenhadas pelos membros, órgãos, servidores e serviços auxiliares do MPF, e de fomento da participação dos cidadãos, de organismos da sociedade civil e de outras entidades públicas e privadas na instituição.

Considerando a Ouvidoria do MPF como órgão de controle interno e promotor da qualidade das atividades desenvolvidas no *Parquet*, sua finalidade, conforme o Art. 2º da Portaria PGR/MPF nº 519/2012, é “de contribuir para garantir a transparência, a eficácia, a economicidade, a efetividade, a presteza, o compromisso público e a ética nas atividades desempenhadas pelos membros, órgãos, servidores e serviços auxiliares do MPF, bem como para assegurar a interlocução com a sociedade.” Ainda, a execução de suas atividades orienta-se pelos princípios da eficiência, da imparcialidade, da celeridade, da transversalidade, da publicidade e da cidadania participativa, visando à promoção de efetiva transformação da atuação institucional do MPF.

Portanto, a Ouvidoria do MPF exerce a função de interlocução entre a sociedade e a instituição MPF, fomentando a participação social e o exercício da cidadania, além de figurar como um órgão que promove e persegue a melhoria contínua dos serviços dispensados por seus membros, servidores e colaboradores à toda sociedade.

[Para que o órgão possa promover a qualidade dos serviços e fomentar a participação social, o art. 3º da Portaria PGR/MPF nº 519/2012 elenca as atribuições da Ouvidoria do MPF:

- Receber, analisar e dar o encaminhamento devido a representações, reclamações, denúncias, críticas, elogios, sugestões, pedidos de informações e de providências, e quaisquer outras manifestações acerca das atividades desenvolvidas pelos órgãos, membros, servidores e serviços

7

<http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/20446/PORTARIA%20PGR%20N%c2%ba%20519-2012.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

auxiliares do MPF, cientificando o interessado quanto às medidas adotadas.

- Buscar as informações necessárias à análise e ao encaminhamento das manifestações recebidas.
- Recomendar ao responsável a adoção de providências necessárias à prevenção de atos contrários à lei ou às regras da boa administração, bem como a cessação do desrespeito verificado.
- Representar, quando necessário, aos demais órgãos da Administração Superior do MPF para promover as providências cabíveis, inclusive visando à responsabilização pela ação ou omissão verificadas.
- Representar ao Conselho Nacional do Ministério Público - CNMP, nas hipóteses de sua competência.
- Prestar informações, sempre que solicitadas pelos demais órgãos da Administração Superior do MPF e pelo CNMP.
- Prestar informações de caráter público, com observância das restrições constitucionais e legais, em atendimento às solicitações formuladas por entidades públicas ou privadas e cidadãos.
- Realizar ou promover estudos e pesquisas com base em dados e informações colhidos no desenvolvimento de suas atividades.
- Coordenar a realização de pesquisas e diagnósticos periódicos referentes ao atendimento e atividades da Ouvidoria e à satisfação dos usuários.
- Propor aos órgãos de administração do MPF medidas e ações que visem à consecução dos princípios e valores institucionais e ao aperfeiçoamento dos serviços prestados.
- Elaborar relatório estatístico trimestral.
- Elaborar relatório analítico anual, encaminhando-o ao CSMPF e ao CNMP.
- Elaborar o Regimento Interno e submetê-lo à aprovação do CSMPF.
- Expedir Instruções para a execução de suas atividades.
- Divulgar, nos âmbitos interno e externo, de forma permanente, seu papel institucional, suas atividades e os resultados alcançados.
- Manter articulação, parceria e colaboração com a sociedade civil e com as Ouvidorias públicas e privadas, em especial as do Ministério Público.
- Celebrar, mediante delegação do Procurador-Geral da República, termos de cooperação técnica com entidade pública ou privada.
- Desenvolver outras atribuições compatíveis com a sua finalidade. (BRASIL, 2012)

Conforme elencado pelo artigo supracitado, de forma prática e exemplificativa, quando formuladas quaisquer representações, reclamações, denúncias, críticas, elogios ou sugestões, acerca das atividades desenvolvidas pelos órgãos, membros, servidores e serviços auxiliares do Ministério Público Federal, competirá à Ouvidoria receber, analisar e dar o encaminhamento devido, realizar diligências

preliminares, encaminhar/representar aos órgãos disciplinares, recomendar a adoção de medidas administrativas e acompanhar a conclusão e o desfecho de eventual inquérito, sindicância e Processo Administrativo Disciplinar - PAD.

Em suma, a Ouvidoria do MPF acolhe a manifestação do(a) cidadão(ã), analisa, diligência e encaminha aos órgãos competentes, recebe as informações requisitadas e responde ao manifestante com linguagem objetiva e cidadã. Por fim, analisa, de forma detalhada, as pesquisas de satisfação cadastradas pelos cidadãos e atual na melhoria dos pontos relatados pelo manifestante.

Figura 5: Fluxograma Simplificado



Fonte: *Site da Ouvidoria do MPF*

Cumpra esclarecer os principais canais de comunicação com a Ouvidoria do MPF:

- **Formulário Eletrônico**, que pode ser acessado pelo *site* MPF Serviços⁸ ou por meio de aplicativo de smartphone “MPF Serviços” disponível nas lojas virtuais do *App Store* e do *Google Play*.

⁸ <https://www.mpf.mp.br/mpfservicos>

- **Carta**, por meio do endereço: SAF Sul Quadra 4 Conjunto C – Bloco B sala 407 - Brasília/DF – CEP 70050-900.

- **Presencial**, na Procuradoria-Geral da República (PGR), endereço: SAF Sul Quadra 4 Conjunto C – Brasília/DF – CEP 70050-900.

- **Telefone** (exclusivo para orientações) – (61) 3105-7070.

Quanto ao procedimento de recebimento de manifestações, frisa-se que a Ouvidoria não recebe denúncias orais. Sempre é necessário o registro das manifestações, seja por meio do preenchimento do formulário eletrônico ou mediante o comparecimento pessoal do manifestante nas Salas de Atendimento, nas unidades, ou diretamente nas dependências da Ouvidoria, localizada no edifício-sede da Procuradoria-Geral da República. Mesmo que o meio de atendimento seja presencial, recomenda-se o uso do formulário eletrônico, pois, assim, os fatos poderão ser narrados com cautela e maior riqueza de detalhes, com a indicação de todos os elementos de prova disponíveis, e o sistema gerará um número de registro, permitindo que o interessado acompanhe os trâmites.

Também é importante destacar as diferenças de atribuições entre a Ouvidoria do MPF e a Sala de Atendimento ao Cidadão do MPF (SAC). Ao passo que as Salas de Atendimento ao Cidadão foram instituídas pela Portaria PGR/MPF nº 412/2013, a Ouvidoria do MPF foi criada e implantada pela Portaria PGR/MPF nº 519/2012, cujo conteúdo regulamentar destoa, em escopo, do normativo contemplado naquela portaria. O referido instrumento normativo estabelece, como finalidade precípua da Ouvidoria, contribuir para garantir a transparência, a eficácia, a economicidade, a efetividade, a presteza, o compromisso público e a ética nas atividades desempenhadas pelos membros, órgãos, servidores e serviços auxiliares do MPF, bem como para assegurar a interlocução com a sociedade.

Já a SAC, em suma, recebe denúncias (representações), notícias de irregularidades, pedidos de informação processual e outros amparados pela Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527/2011).

Adentrando na parte organizacional, a Ouvidoria do Ministério Público Federal, conta com 1 (um) Ouvidor(a)-geral e 14 (quatorze) servidores distribuídos em secretaria-executiva, coordenadorias e assessorias:

I – Secretaria-Executiva (1 servidor);

II – Coordenadoria de Atendimento e Qualidade (2 servidores);

III – Coordenadoria de Análise e Processamento (6 servidores);

IV – Coordenadoria de Pesquisas e Projetos (2 servidores);

V – Assessoria Administrativa (2 servidores); e

VI – Assessoria Jurídica (1 servidor).

De forma macro e não detalhada, no que abrange somente as manifestações cadastradas no sistema oficial da Ouvidoria (Sistema Cidadão), o seu fluxo de trabalho, intitulado de “Realizar tramitação de manifestações”, desde a entrada (*input*), seu tratamento/processamento e a resposta ao manifestante (*output*), pode ser representado pelas seguintes etapas:

1- **Cadastro da manifestação** (o cidadão cadastra sua manifestação no Formulário Eletrônico da Ouvidoria, por meio da internet ou do aplicativo MPF Serviços em seu *Smartphone*).

2- **Triagem** (a Coordenadoria de Atendimento e Qualidade verifica as manifestações recebidas pelo Sistema Cidadão e realiza a triagem, identificando aquelas próprias de assuntos da ouvidoria e as que não são de sua atribuição, as primeiras designadas à Coordenadoria de Análise e Processamento e estas últimas encaminhadas para a Sala de Atendimento ao Cidadão - SACs em todo o Brasil).

3- **Processamento** (a Coordenadoria de Análise e Processamento recebe as manifestações de atribuição e as distribuem entre os servidores daquela coordenadoria que farão, de ordem do(a) Ouvidor(a) e revisão do(a) Secretário(a) Executivo(a), a análise, as diligências e os encaminhamentos necessários para cada caso concreto).

4- **Análise da resposta** (com a resposta do setor demandado, a ouvidoria analisa se a devolutiva abordou todos os assuntos questionados pelo cidadão, bem como analisa se a resposta se encontra em linguagem cidadã).

5- **Resposta ao cidadão** (em posse de um texto conclusivo e objetivo, os servidores encaminham, pelo próprio Sistema Cidadão, a resposta ao cidadão, que conterà também o *link* de acesso à pesquisa de satisfação).



6

6

ESTUDO DE CASO DA OUVIDORIA DO MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL – MPF

O presente estudo de caso visa analisar e relatar a implementação, no âmbito da Ouvidoria do Ministério Público Federal – MPF, de seu Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).

A análise foi conduzida por meio de coleta de dados (análise documental) e com a observação participante do próprio autor, que vivenciou e participou da implementação do referido SGQ.

Os documentos analisados foram:

- 1- Projeto de certificação na norma ISO 9001:2015 (P0124);
- 2- Manual da Qualidade da Ouvidoria do MPF (MQ);
- 3- Política de Qualidade da Ouvidoria do MPF;
- 4- Manual de Normas e Procedimentos (MNP): Realizar tramitação de manifestações e
- 5- Respostas ao questionário submetido à Ouvidoria do MPF (*anexo I*).

No ano de 2016, a alta direção da Ouvidoria do MPF entendeu que o seu principal processo de trabalho: “*Realizar tramitação de manifestações da Ouvidoria do MPF*”, que engloba o recebimento de manifestações (*input*), o seu processamento (análise, diligências, requisição de informações, entre outros) e o envio de resposta aos manifestantes (*output*), poderia se adequar à norma de gestão da qualidade ABNT NBR ISO 9001:2015, com ulterior certificação de seu principal processo.

Figura 6: Interação dos Processos com o Sistema de Gestão da Qualidade



Fonte: Manual da Qualidade da Ouvidoria do MPF

Dessarte, em parceria com a Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica, antigo nome da atual Secretaria de Gestão Estratégica do MPF – SGE, e com o Escritório de Processos do MPF, em 12/04/2016, iniciou-se o projeto de certificação na norma ISO 9001:2015 da Ouvidoria do MPF (código P0124), cadastrado e gerenciado no Sistema de Governança do MPF (SIGOV).

Compulsando os autos do projeto P0124, identificou-se 50 (cinquenta) atividades planejadas, entretanto, o foco da análise desse estudo foi nas atividades relacionadas à preparação do órgão aos requisitos da norma ISO 9001, para, assim, reunir condições para se implementar um Sistema de Gestão da Qualidade efetivo e, posteriormente, submetê-lo à auditoria interna e externa para a concessão do certificado internacional ISO 9001:2015.

Para que os requisitos basilares da norma ISO 9001 fossem aplicados, a alta direção, além de demonstrar sua liderança, por meio do comprometimento com a implementação e melhoria contínua do SGQ, teve que confirmar também a existência de vários requisitos-chave como:

- 1-** Recursos humanos (suficiência de pessoal);
- 2-** Infraestrutura (instalações prediais, tecnologia, entre outros);
- 3-** Abordagem de processo;
- 4-** Liderança;
- 5-** Engajamento de pessoas;
- 6-** Gestão de relacionamento;
- 7-** Ambiente de trabalho e
- 8-** Competência/Capacitação da equipe.

Em análise ao Manual da Qualidade da Ouvidoria do MPF (MQ), documento que descreve a política e os objetivos do Sistema de Gestão da Qualidade, bem como expõe os compromissos da ouvidoria em atender a cada um dos requisitos da norma ISO 9001, revela-se que a Ouvidoria do MPF os cumpriu. Seguem as declarações de conformidade para com os requisitos basilares da qualidade:

1- **Requisito:** Recursos humanos

Declaração de conformidade:

“A Alta Direção determina e provê os recursos necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ/Ouvidoria, considerando a capacidade e as restrições de recursos internos e o que precisa ser obtido por provedores externos.

7.1.2 Pessoas

Todas as atividades diretamente relacionadas com os requisitos do produto são realizadas por servidores competentes, que possuem os requisitos legais de escolaridade (educação), treinamentos, habilidades ou experiência necessários.

As habilidades necessárias ao desenvolvimento do escopo do SGQ são adquiridas por meio de treinamento *on the job* e também pela ambientação de novos servidores. Há também a avaliação da necessidade de capacitação nas Reuniões de Análise Crítica do SGQ.

A Alta Direção definiu ao planejar a realização do serviço:

(...)

b) recursos necessários para alcançar conformidade com os requisitos dos processos.

No âmbito interno, existem questões relacionadas ao provimento de recursos, sejam eles **humanos**, materiais e orçamentários, que são tratados com as áreas competentes dentro do MPF **para garantir que sejam cumpridos os requisitos necessários às entregas dos produtos e serviços providos pela Ouvidoria.** " *Grifo nosso.* (MQ, 2020)

2- **Requisito:** Infraestrutura

Declaração de conformidade:

“As instalações prediais são monitoradas pelas Secretarias de Administração (SA) e de Engenharia e Arquitetura (SEA), de modo a garantir a adequação, a segurança e os recursos físicos para a infraestrutura do trabalho.

Os servidores da Ouvidoria podem solicitar reparo de mobiliários, equipamentos de informática, aquisição de mobiliário, ajustes na infraestrutura e transporte por meio de sistemas informatizados existentes na instituição.

A Ouvidoria possui estrutura física composta por microcomputadores, que são renovados conforme Política de Tecnologia da Informação; mesas; cadeiras; estantes; armários; telefones; impressoras; e os devidos *softwares* necessários à operação do escopo do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).

Por seu turno, os requisitos atinentes aos servidores da Ouvidoria são:

(...)

Instalações, mobiliário e equipamentos adequados à realização das funções.” (MQ, 2020)

3- **Requisito:** Abordagem de processo

Declaração de conformidade:

“A gestão do conhecimento organizacional relacionado aos processos do SGQ/Ouvidoria é de extrema importância para que o aprendizado adquirido ao longo da execução dos processos e retido tacitamente pelos servidores envolvidos seja transformado em conhecimento formal, explícito e acessível.

No SGQ/Ouvidoria, o conhecimento dos processos de trabalho está explicitado no Manual de Normas e Procedimentos – MNP, que é publicado nos meios oficiais disponibilizados pelo órgão.

Esse documento detalha o passo a passo dos processos e descreve todas as atividades que os compõem, bem como as áreas responsáveis por cada etapa. Dessa forma, o conhecimento está acessível a todos os envolvidos no processo, sejam eles executores ou clientes. Isso dá transparência e garante a permanência dos conhecimentos na organização.

Além dos manuais, o conhecimento organizacional também está retido em normativos que regulamentam os processos, como portarias e instruções normativas. E todos os registros e evidências da gestão do sistema de qualidade estão disponíveis no diretório de rede: mpfdrive.mpf.mp.br/Pasta de Rede/ISO 9001 – Ouvidoria.

Todos os documentos com os conhecimentos necessários à gestão dos processos de trabalho do SGQ são periodicamente atualizados de acordo com as mudanças que ocorrem no Sistema. E todas as alterações são publicadas e comunicadas aos envolvidos de maneira que as informações sobre a execução dos processos estejam sempre atualizadas e disponíveis.” (MQ, 2020)

4- Requisito: Liderança

Declaração de conformidade:

“A Alta Direção demonstra liderança e comprometimento com o desenvolvimento, a implementação e a melhoria contínua da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ):

- Responsabilizando-se por prestar contas pela eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade;
- Assegurando que a Política da Qualidade e os objetivos da qualidade sejam estabelecidos para o sistema de gestão da qualidade e que sejam compatíveis com o contexto da organização e o direcionamento estratégico;
- Assegurando a integração dos requisitos do sistema de gestão da qualidade nos processos organizacionais;
- Promovendo o uso da abordagem de processos e da mentalidade de risco;
- Assegurando que os recursos necessários para o sistema de gestão da qualidade estejam disponíveis;
- Comunicando a importância de uma gestão da qualidade eficaz e de estar conforme com os requisitos do sistema de gestão da qualidade;
- Assegurando que o sistema de gestão da qualidade alcance seus resultados pretendidos;
- Engajando, dirigindo e apoiando pessoas a contribuir para a eficácia do sistema de gestão da qualidade;

- Promovendo melhoria e

- Apoiando outros papéis pertinentes da gestão a demonstrar como a liderança se aplica às áreas pertinentes.” (MQ, 2020)

5- Requisito: Engajamento de pessoas

Declaração de conformidade:

“A Alta Direção assegura que os servidores que realizam o trabalho estejam conscientes: da Política da qualidade; dos objetivos da qualidade pertinentes; da sua contribuição para a eficácia do sistema de gestão da qualidade, incluindo os benefícios de desempenho melhorado; das implicações de não estar conforme com os requisitos do sistema de gestão da qualidade.

Alta Direção demonstra liderança e comprometimento com o desenvolvimento, a implementação e a melhoria contínua da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ):

h) engajando, dirigindo e apoiando pessoas a contribuir para a eficácia do sistema de gestão da qualidade.” (MQ, 2020)

6- Requisito: Gestão de relacionamento

Declaração de conformidade:

A Política da Qualidade da Ouvidoria do MPF declara:

(...)

Na capacitação contínua de membros e servidores nos temas de atuação da Ouvidoria e no **desenvolvimento de competências comportamentais**. (MQ, 2020) *Grifo nosso*.

7- Requisito: Ambiente de trabalho

Declaração de conformidade:

“A Alta Direção busca preservar um ambiente apropriado, com limpeza adequada, níveis de ruídos aceitáveis, além de mobiliário e materiais de apoio adequados para operação dos processos objeto do escopo.

Além da dimensão física, há preocupação com o bem-estar dos servidores. Para tanto, a área responsável pela qualidade de

vida do MPF avalia as necessidades institucionais para manter a satisfação e a motivação de todos os servidores.

Com as informações levantadas, são elaboradas ações e iniciativas necessárias à melhoria contínua da qualidade no ambiente de trabalho para operação dos processos.” (MQ, 2020)

8- Requisito: Competência/Capacitação da equipe

Declaração de conformidade:

“As atividades referentes ao desenvolvimento das competências dos recursos humanos aos processos do SGQ/Ouvidoria são realizadas em conjunto com a Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) e a Secretaria de Educação e Desenvolvimento Profissional (SEDEP). Essas áreas auxiliam a Ouvidoria na adequação dos servidores à competência necessária ao desenvolvimento das suas atividades.

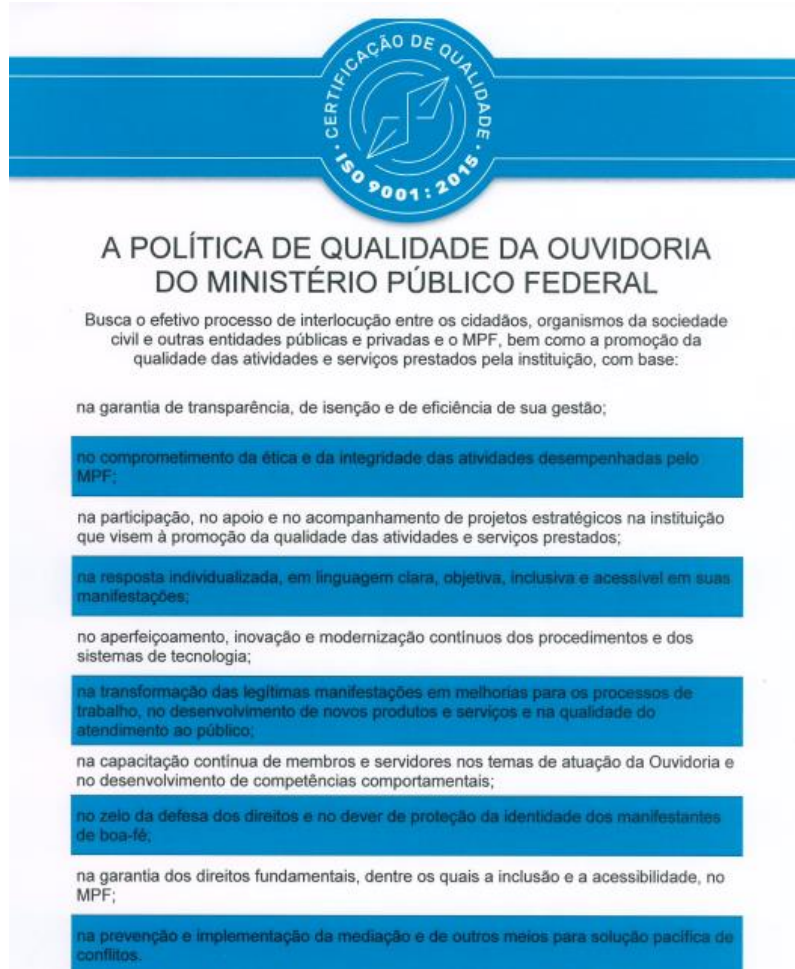
Por seu turno, os requisitos atinentes aos servidores da Ouvidoria são:

(...)

b) Realização de treinamentos para constante aperfeiçoamento.” (MQ, 2020)

Para corroborar com a declaração de conformidade com os requisitos da norma ISO 9001:2015, foi analisada a Política da Qualidade da Ouvidoria do MPF, sendo constatado que o seu conteúdo resume as ações perseguidas tanto pela Ouvidoria como pelo próprio MPF, na busca da promoção da qualidade das atividades desempenhadas pela instituição.

Figura 7: Política de Qualidade da Ouvidoria do MPF



Fonte: sítio eletrônico da Ouvidoria do MPF

Outrossim, analisando o Manual de Normas e Procedimentos da Ouvidoria do MPF - MNP, ficou clara a disponibilização de material detalhado sobre o mapeamento de todo o processo de tramitação de manifestações, desde as atividades relacionadas à recepção das manifestações (*input*), sua análise e processamento, até a resposta ao manifestante/cidadão (*output*).

Após o cumprimento dos requisitos supracitados, o projeto seguiu com outras etapas como: a capacitação de servidores auditores internos da norma ISO 9001:2015, treinamento oferecidos aos servidores interessados em atuar como auditores internos (auditoria prevista na norma ISO 9001:2015); a elaboração de indicadores e iniciativas do SGQ; a elaboração do Manual de Normas e Procedimentos da Ouvidoria do MPF - MNP, a realização de reuniões de análise crítica, entre outras atividades obrigatórias para a concessão do certificado ISO 9001:2015, sendo finalizado no dia 16/12/2016, com o Termo de Aceite do Relatório de Auditoria Interna. Ainda no mês de dezembro de 2016, a Ouvidoria

do MPF foi submetida à auditoria externa pela Fundação Carlos Alberto Vanzolini, empresa certificadora da norma ISO 9001, momento em que recebeu seu primeiro certificado internacional ISO 9001:2015 (*anexo 3*).

Já em 2018, a Ouvidoria passou por nova avaliação de seus processos, oportunidade em que pôde demonstrar a continuidade da gestão da qualidade pautada na norma de excelência, sendo novamente auditada e recertificada com o selo ISO 9001:2015 (*anexo 4*), que se refere ao processo interno de tramitação de manifestações cadastradas pelos cidadãos.

Em 2020, o principal processo de trabalho da Ouvidoria foi submetido a uma nova auditoria externa, desta vez realizada pelo Instituto Totum de Desenvolvimento e Gestão Empresarial, órgão certificador da norma ISO 9001. Como consequência, a Ouvidoria do MPF recebeu, em 25/11/2020, pela terceira vez, o selo de qualidade ISO 9001:2015 (*anexo 5*).

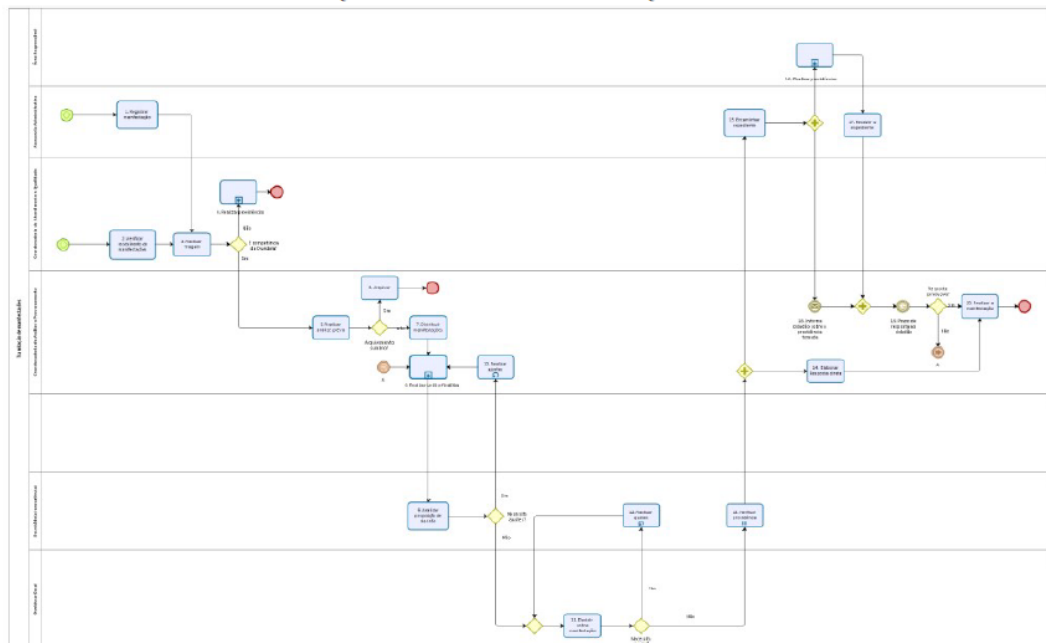
Para o autor do presente trabalho, que participou ativamente do referido processo, os certificados ISO 9001 conferidos à Ouvidoria do MPF chancelam a qualidade do seu principal processo de trabalho: “A tramitação de manifestações”, além de estimular a melhoria contínua, na busca constante pela excelência dos serviços oferecidos à sociedade;

Passando para a análise do documento intitulado de “Manual de Normas e Procedimentos: *Realizar tramitação de manifestações*”, constatou-se a existência do mapeamento e do modelamento do principal processo de trabalho da Ouvidoria, estampando em manual que contém os detalhes das atividades a serem cumpridas pela equipe, visando a conformidade de todo o processo de trabalho, no vislumbre de entregar ao manifestante/cidadão um serviço de qualidade, ágil, eficiente e no prazo estipulado.

Na página nº 8 do referido manual, encontra-se o fluxograma do principal processo de trabalho da Ouvidoria do MPF, representando seu início pelos círculos na cor verde e o encerramento do processo pelo círculo vermelho.

Figura 8: Fluxograma

REALIZAR TRAMITAÇÃO DE MANIFESTAÇÕES



Fonte: Escritório de Processos – EPO/MPF

Fonte: Manual de Normas e Procedimentos da Ouvidoria do MPF

Na sequência, o manual detalha as atividades a serem percorridas, bem como as suas peculiaridades. Como não é o objetivo desse trabalho expor o detalhamento de cada atividade, relata-se somente o título de cada etapa, na sequência adequada para o processamento da manifestação:

- 1- Registrar manifestação;
- 2- Verificar recebimento de manifestações;
- 3- Realizar Triagem;
- 4- Realizar providências;
- 5- Realizar análise prévia;
- 6- Arquivar;
- 7- Distribuir manifestações;
- 8- Realizar análise finalística;
- 9- Analisar proposição de decisão;
- 10- Realizar ajustes;
- 11- Decidir sobre manifestação;
- 12- Realizar ajustes;
- 13- Verificar providência;
- 14- Elaborar resposta direta;
- 15- Encaminhar expediente;
- 16- Realizar as providências;
- 17- Receber o expediente e
- 18 - Finalizar a manifestação.

Ainda, foram analisadas as respostas do *survey* respondido pela Ouvidoria do MPF, o que ratificou que o órgão preenche os requisitos para a manutenção de um Sistema de Gestão da Qualidade -SGQ ancorado na norma ISO 9001:2015, momento em que obteve a nota

máxima aplicada no questionário. (vide Tabela 23: Cenário ideal, página)

Por fim, na qualidade de participante observador pude concluir que, o sucesso na implementação e na manutenção do SGQ da Ouvidoria do MPF, se deu pela completude dos requisitos basilares da qualidade. Esses pilares, que sustentam um bom SGQ, devem ser analisados, determinados e providos pela alta direção antes da efetiva implantação do sistema, sob pena do SGQ ser insustentável ou que exista como um pseudo sistema de gestão da qualidade. A ouvidora do MPF, por percorrer todos os requisitos basilares e adequá-los, conseguiu estabelecer um sistema de gestão da qualidade eficiente, sustentável e que auxilia na melhoria contínua dos serviços oferecidos à sociedade.



7

7

ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS ENCAMINHADOS ÀS OUVIDORIAS DOS MINISTÉRIOS PÚBLICOS BRASILEIROS

7.1 COLETA DE DADOS – METODOLOGIA

Para investigar as condições de maturidade das Ouvidorias dos Ministérios Públicos brasileiros, com condições a iniciarem a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado na norma ABNT NBR ISO 9001, foi utilizado questionário semiaberto (*anexo I*), contendo perguntas objetivas e espaços destinados a comentários, de acordo com as variáveis dependentes e independentes alocadas no *survey*.

O questionário foi elaborado com auxílio da ferramenta *LimeSurvey* e disponibilizado por meio da internet. Foi encaminhado Ofício-circular destinado a todos(as) os(as) Ouvidores(as) dos Ministérios Públicos brasileiros, contendo em seu teor o *link* direto de acesso à página do questionário. Importante destacar que obtivemos 100% de preenchimento dos questionários encaminhados.

Participaram da pesquisa todas as Ouvidorias dos Ministérios Públicos brasileiros, em um total de 31 Ouvidorias, distribuídas da seguinte forma:

- **Ramos do Ministério Público da União (MPU)**
 - Ouvidoria do Ministério Público Federal (MPF) {órgão modelo};
 - Ouvidoria do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT);
 - Ouvidoria do Ministério Público Militar (MPM);
 - Ouvidoria do Ministério Público do Trabalho (MPT).
- **Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)**
 - Ouvidoria Nacional.
- **Ministérios Públicos Estaduais**



- Ouvidoria do Ministério Público do Estado do Acre (AC);
- Ouvidoria do Ministério Público do Estado de Alagoas (AL);
- Ouvidoria do Ministério Público do Estado do Amapá (AP);
- Ouvidoria do Ministério Público do Estado do Amazonas (AM);
- Ouvidoria do Ministério Público do Estado da Bahia (BA);
- Ouvidoria do Ministério Público do Estado do Ceará (CE);
- Ouvidoria do Ministério Público do Estado do Espírito Santo (ES);
- Ouvidoria do Ministério Público do Estado de Goiás (GO);
- Ouvidoria do Ministério Público do Estado do Maranhão (MA);
- Ouvidoria do Ministério Público do Estado do Mato Grosso (MT);
- Ouvidoria do Ministério Público do Estado do Mato Grosso do Sul (MS);
- Ouvidoria do Ministério Público do Estado de Minas Gerais (MG);
- Ouvidoria do Ministério Público do Estado do Pará (PA);
- Ouvidoria do Ministério Público do Estado da Paraíba (PB);
- Ouvidoria do Ministério Público do Estado do Paraná (PR);
- Ouvidoria do Ministério Público do Estado de Pernambuco (PE);
- Ouvidoria do Ministério Público do Estado do Piauí (PI);
- Ouvidoria do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro (RJ);
- Ouvidoria do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte (RN);
- Ouvidoria do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul (RS);
- Ouvidoria do Ministério Público do Estado de Rondônia (RO);

- Ouvidoria do Ministério Público do Estado de Roraima (RR);
- Ouvidoria do Ministério Público do Estado de Santa Catarina (SC);
- Ouvidoria do Ministério Público do Estado de São Paulo (SP);
- Ouvidoria do Ministério Público do Estado de Sergipe (SE);
- Ouvidoria do Ministério Público do Estado de Tocantins (TO).

Em atenção à informação presente no questionário, que previu a não vinculação das informações coletadas com o nome de cada Ouvidoria, os dados de identificação dos órgãos foram tratados de forma sigilosa. A análise das respostas e a publicação dos resultados foram vinculados a uma identidade ou “ID” específico, onde os nomes de cada Ouvidoria foram substituídos, de forma aleatória, pelos códigos **OUV01** ao **OUV31**.

7.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

7.2.1 Pessoas

A primeira variável quantitativa indagada no questionário, diz respeito à força de trabalho existente em uma determinada ouvidoria.

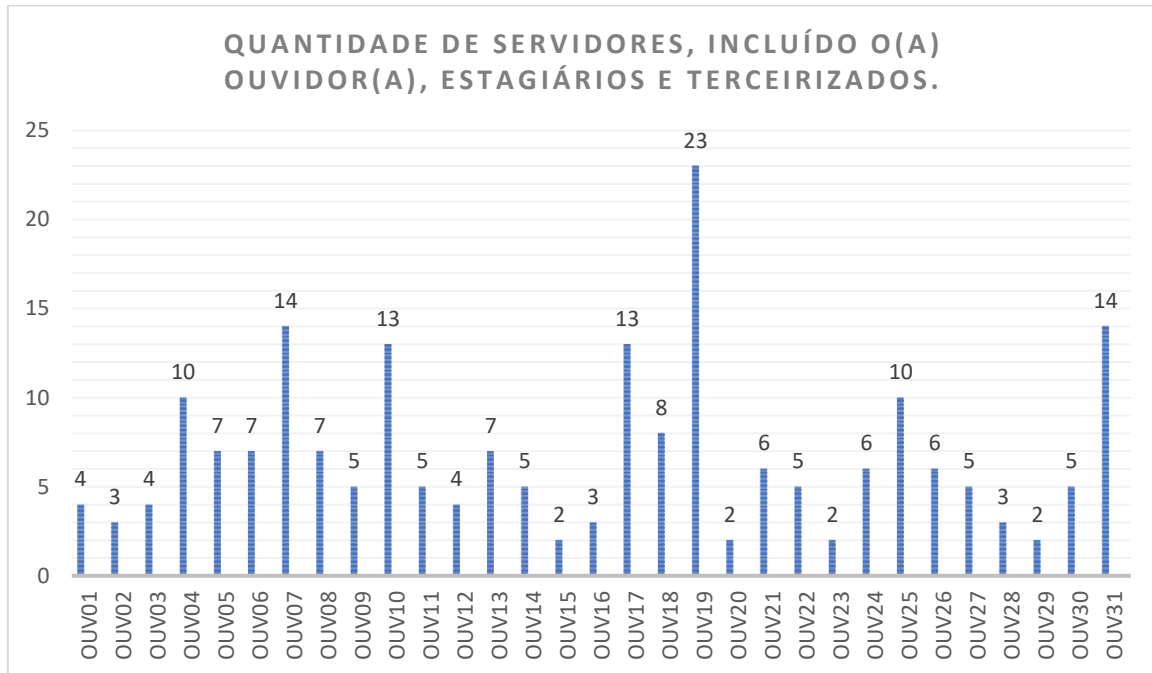
Tabela 10: Quantidade de servidores

1- Quantidade de servidores, incluindo o Ouvidor(a)?	Resposta
--	----------

Fonte: Questionário – SGQ nas Ouvidorias do MP (anexo I)

O gráfico a seguir expõe os resultados da quantidade de membros, servidores, estagiários e colaboradores atuantes em cada ouvidoria estudada:

Gráfico 4: Quantidade de servidores



Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base nos questionários respondidos.

Percebe-se que a ouvidoria com a maior quantidade de colaboradores atuantes é a OUV19, com 23 (vinte e três) pessoas alocadas no órgão. Por outro lado, as ouvidorias: OUV15, OUV20, OUV23 e OUV29, contam com a menor quantidade de pessoal, todas com 2 (duas) pessoas à disposição do setor.

Figura 9: Moda, mínimo e máximo

Estadística Descritiva

	Moda	Mínimo	Máximo
Quantidade servidores, incluído o Ouvidor(a), estagiários e terceirizados.	5.00	2	23

Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base nos questionários respondidos.

A Moda ou a quantidade de colaboradores que apareceu com maior frequência na pesquisa foi de 5 (cinco) servidores (OUV09, OUV11, OUV14, OUV22, OUV27 e OUV30).

Comparando a ouvidoria que conta com menos servidores/colaboradores (ex.: OUV15, OUV20, OUV23 e OUV29) e aquela que dispõe de uma boa força de trabalho (OUV19), há uma disparidade de 1.050% entre a ouvidoria com a menor quantidade de servidores e a ouvidoria com a maior força laboral.

Importante destacar que a quantidade de colaboradores em uma determinada ouvidoria, por si só, não vincula, automaticamente, à capacidade de uma boa divisão do serviço e de um bom desempenho dos trabalhos. A suficiência ou insuficiência da quantidade de servidores foi identificada por variável qualitativa nominal que será analisada adiante.

7.2.2 – A existência ou ausência de um SGQ

Para se avaliar a existência de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) formal nas ouvidorias pesquisadas, a fim de analisar o panorama daquelas que já contavam com um SQG implementado e daquelas que não o possuíam, foi introduzida questão relativa no *survey*.

A avaliação do quesito supracitado foi indagada por meio da segunda questão do questionário (*anexo I*), com possibilidade de resposta objetiva (Sim, Não e Não sei que é), cumulada com campo subjetivo para comentários.

Tabela 11: Quantidade de servidores

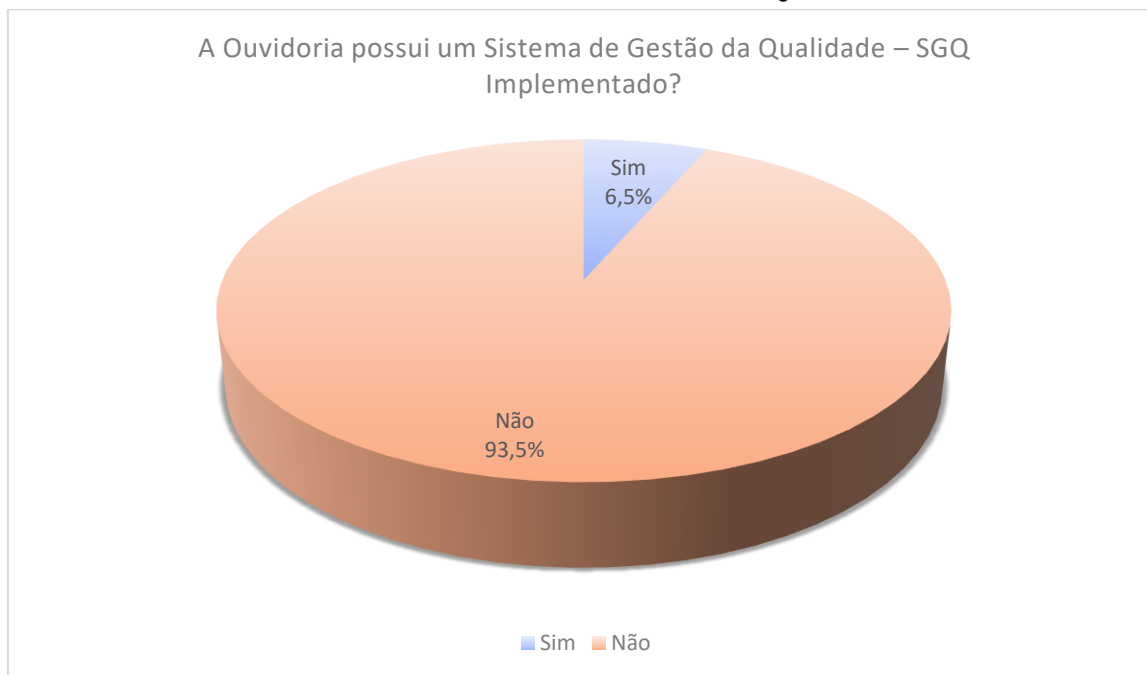
<p>2- A Ouvidoria possui um Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ Implementado? Se sim, descreva, de forma objetiva, o SGQ implementado.</p>	<p>Respostas:</p> <p>* SIM;</p> <p>* NÃO;</p> <p>* Não sei o que é SGQ.</p>
<p>Comentário:</p>	<p>Resposta</p>

Fonte: Questionário – SGQ nas Ouvidorias do MP (*anexo I*)

O gráfico a seguir revela que, das 31 (trinta e uma) ouvidorias analisadas, 29 (vinte e nove) ou 93,5 % responderam que não possuem SGQ instituído. Lado outro, somente 2 (duas) ou 6,5% responderam que possuem um Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ implementado, não obstante, uma delas é a Ouvidoria do Ministério Público Federal (MPF), órgão modelo do presente estudo. Já a outra ouvidoria (OUV29) que respondeu “sim” à questão levantada, quando questionada se já

ouviu falar da norma ABNT NBR ISO 9001:2015, se possuía algum manual do mapeamento do principal processo de trabalho e se a quantidade de servidores seria suficiente para um bom desempenho dos trabalhos, a resposta para essas questões foi “não”. Com as respostas negativas, infere-se que, a ouvidoria (OUV29) não possui, de fato, um Sistema de Gestão da Qualidade formal, efetivo e sustentável.

Gráfico 5: Existência de um SGQ.



Fonte: Questionário – SGQ nas Ouvidorias do MP (anexo I)

De forma indutiva, excluindo a Ouvidoria do MPF (*órgão modelo*) e considerando a inexistência de um SGQ formal na OUV29, o resultado mais realista seria que 100% das ouvidorias analisadas não possuem um SGQ implementado.

7.2.3 Ciência da norma ABNT NBR ISO 9001:2015

No intuito de se avaliar a ciência da existência da norma ABNT NBR ISO 9001:2015 pelas ouvidorias dos Ministérios Públicos brasileiros, a questão nº 3 do questionário indagou o seguinte:

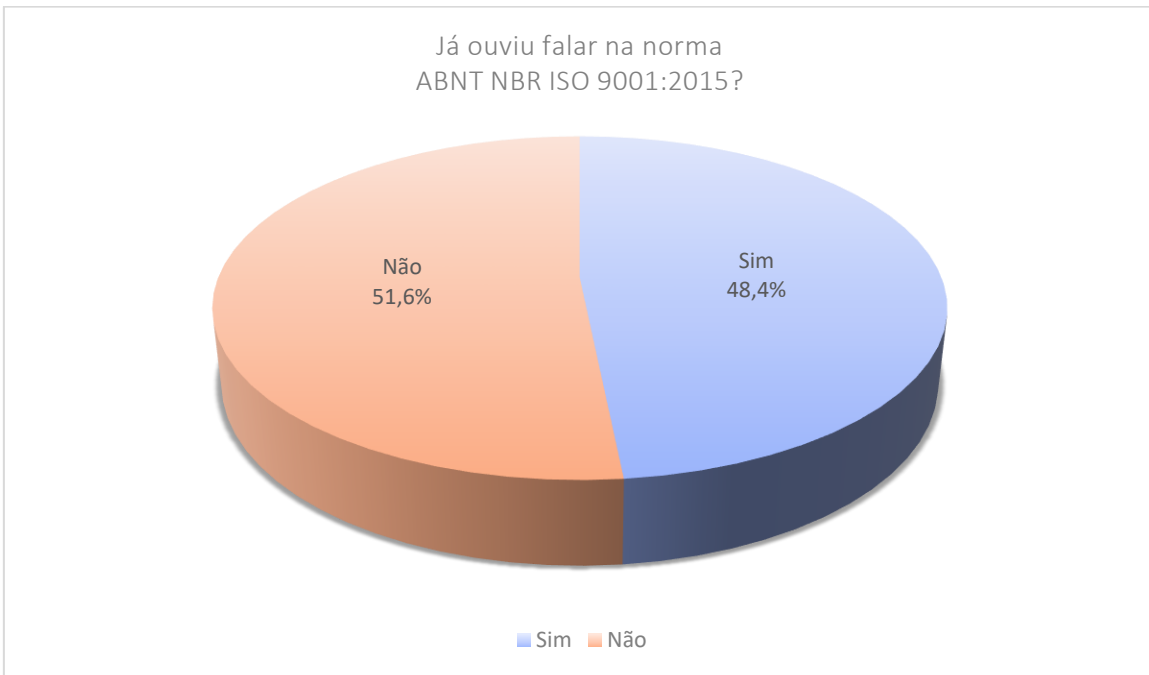
Tabela 12: Ciência da norma ABNT NBR ISO 9001:2015

<p>3- Já ouviu falar na norma ABNT NBR ISO 9001:2015?</p>	<p>Respostas:</p> <ul style="list-style-type: none"> * SIM; * NÃO.
---	--

Fonte: Questionário – SGQ nas Ouvidorias do MP (anexo I)

Analisando os questionários, obtivemos 16 (dezesesseis) respostas “não” ou 51,6% do total, contra 15 (quinze) respostas “sim” ou 48,4%. Assim, é cristalino que mais da metade de todas as ouvidorias estudadas não têm ciência ou nunca ouviram falar da norma ISO 9001:2015.

Gráfico 6: Existência de um SGQ.



Fonte: Questionário – SGQ nas Ouvidorias do MP (anexo I)

7.2.4 Abordagem de Processo

7.2.4.1 Documento de mapeamento do processo

Para se averiguar a maturidade relativa à gestão de processos em cada ouvidoria, questionou-se a respeito da existência de algum manual ou de algum documento que expusesse o fluxo do principal

processo de trabalho. Assim, no questionário foi introduzida a questão nº 4.

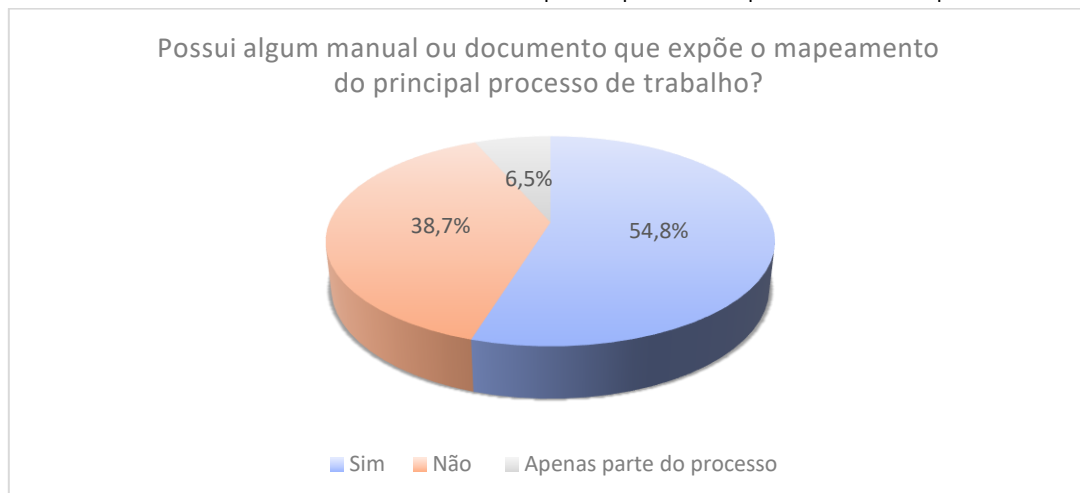
Tabela 13: Mapeamento do processo

<p>4- Possui algum manual ou documento que expõe o mapeamento do principal processo de trabalho da Ouvidoria (ex.: entrada de manifestações, seu processamento até a resposta ao cidadão)? Se sim ou se apenas parte do processo, descreva como o mapeamento foi realizado e em qual formato de documento (textual ou em programa de modelagem de processos - ex.: bizagi).</p>	<p>Respostas:</p> <p>* SIM;</p> <p>* NÃO;</p> <p>* <i>Apenas parte do processo.</i></p>
<p>Comentário:</p>	<p>Resposta</p>

Fonte: Questionário – SGQ nas Ouvidorias do MP (anexo I)

Ao se analisar os dados disponibilizados, percebeu-se que mais da metade das ouvidorias contam com um manual ou documento que expõe o seu principal processo de trabalho (54,8%). Numa perspectiva de gestão de processos, os órgãos que já possuem o fluxograma estabelecido e modelado, se encontram em vantagem na corrida para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ. Noutro lado, 6,5% ou 2 (duas) ouvidorias relataram possuir apenas parte do processo de trabalho descrito em documento. Já o restante (38,7%) declarou não possuir nenhum tipo de documento relacionado ao mapeamento de seu principal processo de trabalho.

Gráfico 7: Existência de documento que expõe o mapeamento do processo



Fonte: Questionário – SGQ nas Ouvidorias do MP (anexo I)

Compulsando os comentários das ouvidorias que responderam “sim” ou “apenas parte do processo” para o quesito supramencionado, excluindo-se os textos que, porventura, poderiam identificar cada ouvidoria, revelaram-se os seguintes comentários:

Tabela 14: Comentários a respeito do mapeamento do processo

Ouvidoria	Comentários
OUV01	“Manual em texto e em fluxo de processos (bizagi).”
OUV02	“As etapas foram encaminhadas a equipe de planejamento estratégico que fez o mapeamento do fluxo da Ouvidoria com o programa bizagi.”
OUV03	“Fluxo processual definido a partir de regimento interno e mapeamento/fluxograma exposto textualmente na Carta de Serviços ao Cidadão.”
OUV04	“O mapeamento foi realizado pela rotina realizada (Texto em pdf).”
OUV05	“Possuímos o Sistema de Ouvidoria e Gestão Pública - TAG.”
OUV10	“Relatórios emitidos pelo cadastro de manifestação da ouvidoria.”
OUV11	“Programa módulo da ouvidoria.”
OUV13	<p>“Na Carta de Serviços desta Ouvidoria, disponível ao cidadão em formato PDF e impressa, há a descrição do fluxo das manifestações.</p> <p>No mesmo diapasão, há uma descrição e explicação sobre o sistema desta Ouvidoria, disponível aos Membros e servidores, em formato PDF, com explicações sobre a tramitação e funcionalidades do sistema.</p> <p>Quanto ao mapeamento das manifestações, há relatórios gerados pelo próprio sistema da Ouvidoria.”</p>
OUV14	“Fluxogramas das demandas da Ouvidoria-Geral.”
OUV15	“Tem a carta de serviço ao cidadão em que presta todas as informações, no SIC- serviço de informação ao cidadão.”
OUV17	“Sim. Protocolo Interno, através de fluxograma interno. Consta, ainda, na proposta de reformulação do Regimento Interno da Ouvidoria, em tramite na Subprocuradoria Geral em Assuntos Institucionais.”
OUV18	“Fluxo de processo elaborado juntamente com a equipe da secretaria de planejamento disponibilizado em formato textual.”
OUV19	“Ordens de Serviço.”
OUV21	“A Ouvidoria elabora um relatório anualmente.”
	“Sim. O mapeamento, em formato textual, foi realizado a partir de observações/formulações da equipe da Ouvidoria. O manual está

OUV26	dividido em capítulos, quais sejam: Apresentação; A Ouvidoria (Base Legal, Missão, Visão e Valores); Procedimentos Internos (Meios de recebimento de Representações, Correspondências e Arquivos, Encaminhamento e Resposta); Classificação das Manifestações (Considerações Preliminares e Detalhamento dos Itens), Relatórios Estatísticos e Anexos (Modelo de Formulário, Modelo de Ofício, Modelo de Resposta e Legislação Pertinente)."
-------	--

Fonte: Questionário – SGQ nas Ouvidorias do MP (anexo I)

7.2.5 Liderança

7.2.5.1 Comprometimento do Líder

A Alta Direção precisa demonstrar comprometimento com a melhoria contínua dos serviços prestados em uma determinada instituição, sob pena da tentativa de implementação do SGQ ser inócua. O líder deve comunicar com clareza a importância de uma gestão voltada para a qualidade, incentivar seus liderados na busca pela excelência e o comprometimento com o cliente/cidadão.

Partindo do princípio de que a Alta Direção é quem determina e norteia os trabalhos rumo à qualidade total, a questão nº 5 do questionário indagou sobre o assunto:

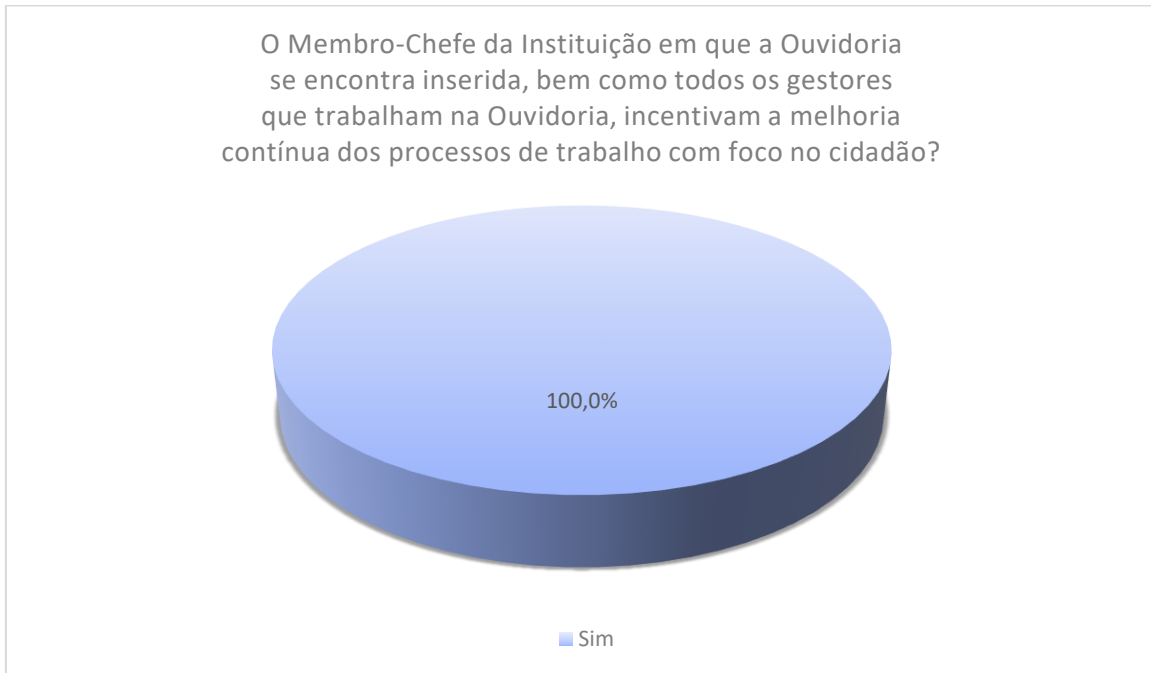
Tabela 15: Comprometimento do Líder

5- O Membro-Chefe da Instituição em que a Ouvidoria se encontra inserida, bem como todos os gestores que trabalham na Ouvidoria, incentivam a melhoria contínua dos processos de trabalho com foco no cidadão?	Respostas: * SIM; * NÃO.
--	--

Fonte: Questionário – SGQ nas Ouvidorias do MP (anexo I)

Como resultado da análise desse quesito, obtivemos 100% de respostas “sim”, ou seja, em todas as ouvidorias, a Alta Direção, o Membro-Chefe ou o líder incentivam a melhoria contínua dos processos de trabalho com foco no cidadão e promovem um ambiente interno no qual as pessoas estejam engajadas e dispostas a alcançar os objetivos da organização. Importante salientar que esse quesito (*comprometimento do líder*) é de extrema importância e serve de pilar para os outros requisitos que sustentam um adequado SGQ.

Gráfico 8: Comprometimento do Líder



Fonte: Questionário – SGQ nas Ouvidorias do MP (anexo I)

7.2.6 Engajamento de pessoas

Cumulado com a motivação dos colaboradores e com as competências profissionais, as pessoas também precisam estar engajadas. Para que o engajamento seja efetivo, a organização precisa, por exemplo, planejar carreiras para promover o desenvolvimento pessoal, prover atividades de instrução, incentivar o compartilhamento de conhecimento, promover atividades de melhoria de equipe e medir a satisfação profissional.

O requisito “engajamento” revela-se de suma importância pois quando bem implementado, ajuda no alcance dos objetivos organizacionais, elevando a *performance* dos colaboradores e promovendo um ambiente mais motivador e com menos rotatividades de profissionais.

Para medir o engajamento existente nas ouvidorias do Ministérios Públicos brasileiros, introduziu-se a questão nº 6:

Tabela 16: Engajamento da equipe

<p>6- A equipe da ouvidoria é engajada e trabalha para que os objetivos da qualidade sejam alcançados?</p>	<p>Respostas:</p> <p>* SIM;</p> <p>* NÃO.</p>
--	---

Fonte: Questionário – SGQ nas Ouvidorias do MP (anexo I)

Após a análise das informações coletadas, o resultado revelou que somente 1 (uma) ouvidoria considera que, em seu setor, não há engajamento. Noutra esteira, a maioria das ouvidorias ou 96,8% declararam que há engajamento em suas equipes.

Gráfico 9: Engajamento de pessoas

Fonte: Questionário – SGQ nas Ouvidorias do MP (anexo I)

7.2.7 Gestão de Relacionamento

O relacionamento das partes interessadas pertinentes (*stakeholders*) no processo influencia no atingimento dos objetivos organizacionais. No presente estudo, os *stakeholders* estudados dizem respeito aos profissionais que trabalham nas ouvidorias dos ministérios públicos brasileiros. Para exemplificar, a sociedade também é um exemplo de parte interessada nos serviços ofertados pelas ouvidorias.

Em parceria com um relacionamento saudável de uma equipe, a cultura organizacional também contribui para o alcance dos objetivos organizacionais, uma vez que seu objetivo é proporcionar um ambiente laboral acolhedor, motivador e produtivo.

No intuito de medir a qualidade do relacionamento e a cultura organizacional de cada ouvidoria, indagou-se, na questão nº 7, o seguinte:

Tabela 17: Relacionamento e cultura organizacional

<p>7- A Ouvidoria possui bom relacionamento entre seus servidores? A cultura organizacional é satisfatória?</p>	<p>Respostas: * SIM; * NÃO.</p>
---	---

Fonte: Questionário – SGQ nas Ouvidorias do MP (anexo I)

Compulsando os dados cadastrados nos questionários, 31 (trinta e uma) ouvidorias ou 100% entendem que o relacionamento profissional em seu órgão é satisfatório e que a cultura organizacional é forte e propícia ao desenvolvimento laboral e ao alcance dos objetivos institucionais.

Gráfico 10: Relacionamento e cultura organizacional



Fonte: Questionário – SGQ nas Ouvidorias do MP (anexo I)

7.2.7 Recursos

7.2.7.1 Suficiência de pessoal

Para medir-se a suficiência ou insuficiência de pessoal em cada ouvidoria, foi questionado o seguinte:

Tabela 18: Suficiência de pessoal

<p>8- A quantidade de servidores que trabalham na Ouvidoria é suficiente para a divisão do serviço e um bom desempenho dos trabalhos?</p>	<p>Respostas:</p> <p>* SIM;</p> <p>* NÃO.</p>
---	---

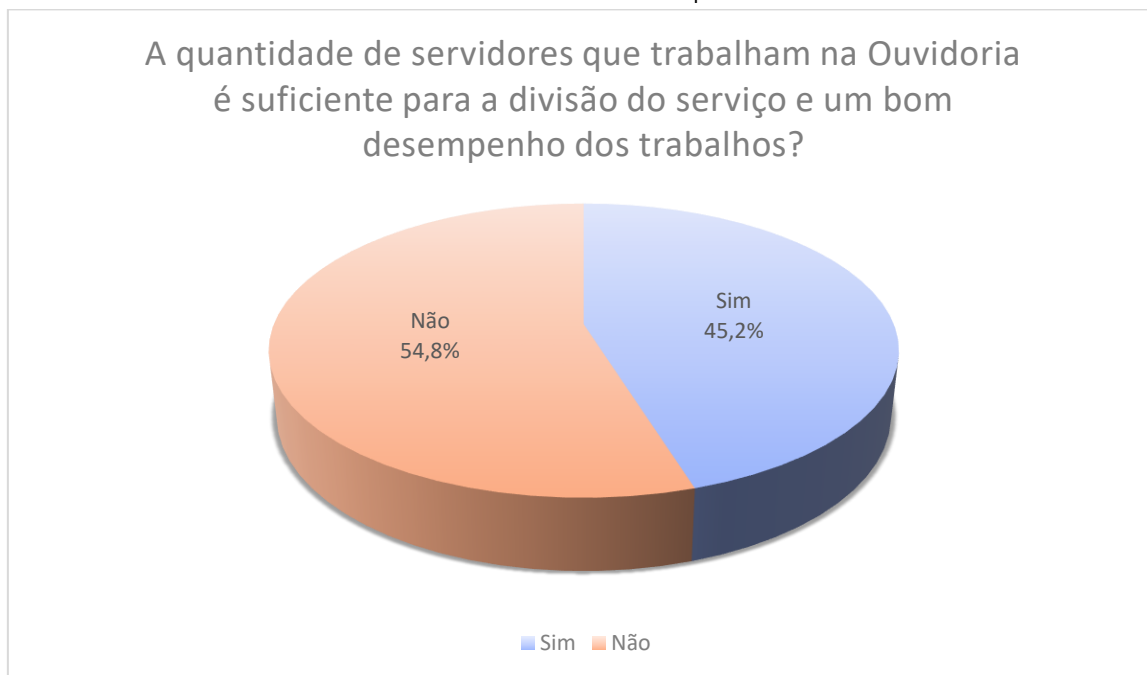
Fonte: Questionário – SGQ nas Ouvidorias do MP (anexo I)

Em complementação ao item 10.1.2, a suficiência ou a insuficiência de servidores ou profissionais para um bom desempenho do trabalho, interfere, de forma incisiva, no atingimento dos requisitos basilares para a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ, uma vez que para se atingir uma boa *performance*, a quantidade de pessoas deve ser compatível com a quantidade e complexidade do serviço prestado. Sem uma força de trabalho adequada, não há completude do processo de trabalho e conseqüentemente não haverá uma entrega adequada do serviço ofertado, e resultará na distorção de um dos principais pilares da gestão da qualidade: o foco no cidadão/cliente.

Importante destacar que a quantidade baixa ou alta de profissionais declarada pelas ouvidorias na questão nº 1, não vincula, automaticamente, a sua suficiência ou insuficiência, pois a quantidade e complexidade de serviço é distinta e *sui generis* em cada órgão, ainda mais tratando-se de pesquisa com abrangência nacional, onde as dimensões geográficas são diferentes em cada estado da federação, podendo haver mais ou menos demanda devido à quantidade populacional.

A análise do quesito supracitado revelou que 17 (dezessete) ouvidorias ou 54,8% responderam “não”, que a quantidade de servidores não é suficiente para um bom desempenho dos trabalhos. Noutra esteira, 14 (quatorze) ouvidorias ou 45,2 % disseram que “sim”, que a quantidade atual é suficiente.

Gráfico 11: Suficiência de pessoal



Fonte: Questionário – SGQ nas Ouvidorias do MP (anexo I)

7.2.8 Tecnologia e Infraestrutura

Um dos recursos-chave para o apoio das operações realizadas nas ouvidorias, que interfere no desempenho e na eficiência dos serviços prestados, o recurso tecnológico, sem dúvida, é indispensável na rotina diária e no desempenho organizacional. A alta direção deve incentivar a implementação de ferramentas tecnológicas e organizar processos que detectem recursos de tecnologia que agregam valor ao serviço.

Na mesma esteira, o requisito “infraestrutura” exerce papel chave para um bom desempenho organizacional, não obstante, sua falta ou sua deficiência, interfere no processo de trabalho, uma vez que a ausência de elementos estruturais como: instalações, equipamentos básicos de mobília, máquinas e estrutura predial para comportar os colaboradores, causa desordem na execução das atividades e, como consequência, uma sensação de mal-estar vivenciada pela equipe.

A medição da existência e qualidade dos recursos tecnológicos e de infraestrutura presentes em cada ouvidoria foi mediada pela questão nº 9:

Tabela 19: Tecnologia e Infraestrutura

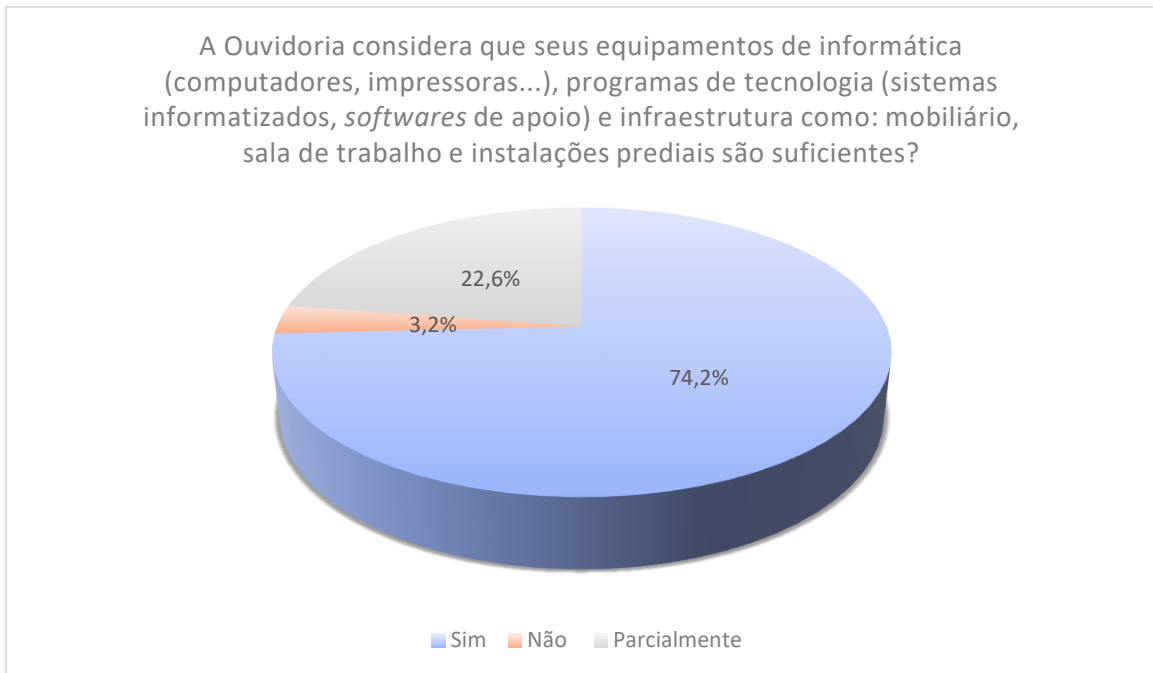
<p>9- A Ouvidoria considera que seus equipamentos de informática (computadores, impressoras...), programas de tecnologia (sistemas informatizados, softwares de apoio) e infraestrutura como: mobiliário, sala de trabalho e instalações prediais são suficientes?</p>	<p>Respostas:</p> <p>* SIM;</p> <p>* NÃO;</p> <p>* <i>Parcialmente.</i></p>
<p>Comentário:</p>	<p>Resposta</p>

Fonte: Questionário – SGQ nas Ouvidorias do MP (anexo I)

Em resposta, a maioria ou 74,2% das ouvidorias declararam que “sim”, contam com recursos tecnológicos que auxiliam na condução dos processos de trabalho. Noutro giro, 22,6% indicaram que a tecnologia e a infraestrutura abarcadas em suas ouvidorias não são suficientes para auxiliar plenamente os processos de trabalho, o que necessitaria de mais investimentos em, por exemplo, *softwares* específicos e espaço físico. Por fim, apenas 3,2% responderam que a tecnologia e infraestrutura incorporada são parcialmente suficientes para o adequado desempenho de suas funções.

Importante considerar que, a falta ou a parcialidade desses recursos condizentes com a necessidade de cada órgão, pode interferir na resolução de gargalos e interromper o ciclo de melhoria contínua. A incorporação tecnológica, por exemplo, melhora o controle dos processos, auxilia na identificação de gargalos porventura existentes no processo, ajuda no cadastramento, no tratamento, na tramitação e na finalização das manifestações, além de contribuir para a análise dos dados (*business intelligence - BI*) armazenados na ouvidoria e de subsidiar a tomada de decisões estratégicas.

Gráfico 12: Tecnologia e Infraestrutura



Fonte: Questionário – SGQ nas Ouvidorias do MP (anexo I)

Foi oportunizado, o cadastramento de comentários relativos à falta ou parcialidade dos recursos tecnológicos e de infraestrutura, momento em que 6 (seis) ouvidorias se pronunciaram:

Tabela 20: Comentários sobre os recursos de tecnologia e infraestrutura

Ouvidoria	Comentários
OUV01	“Ausência de atualização periódica de equipamentos de informática.”
OUV04	“Sistemas computacionais precisam de melhorias.”
OUV06	“O sistema de informática utilizado precisa de algumas melhorias.”
OUV07	“Sistema de gestão de manifestações necessita de ferramentas de gestão.”
OUV13	“Há deficiências do sistema desta Ouvidoria, o qual foi criado e é assistido pela Superintendência de Tecnologia da Informação – STI (...)”
OUV17	“O espaço não atende às necessidades de atendimento ao cidadão, mas existe em tramitação no Departamento de Engenharia e Arquitetura a proposta de reestruturação do espaço. Isso se deu após a mudança da sede da Ouvidoria para o prédio da Administração Superior recentemente.”

Fonte: Questionário – SGQ nas Ouvidorias do MP (anexo I)

7.2.9 Ambiente de trabalho

O ambiente laboral intervém no desenvolvimento do processo de trabalho, uma vez que o clima organizacional, quando desajustado, não estimulará a produtividade, a criatividade e o bem-estar dos servidores. Um bom ambiente de trabalho revela oportunidades para o crescimento pessoal, para o desenvolvimento da aprendizagem e para o fortalecimento do trabalho em equipe.

Com o objetivo de diagnosticar a qualidade do ambiente laboral entre as ouvidorias participantes da pesquisa, foi introduzida no questionário a pergunta nº 10, com o seguinte teor:

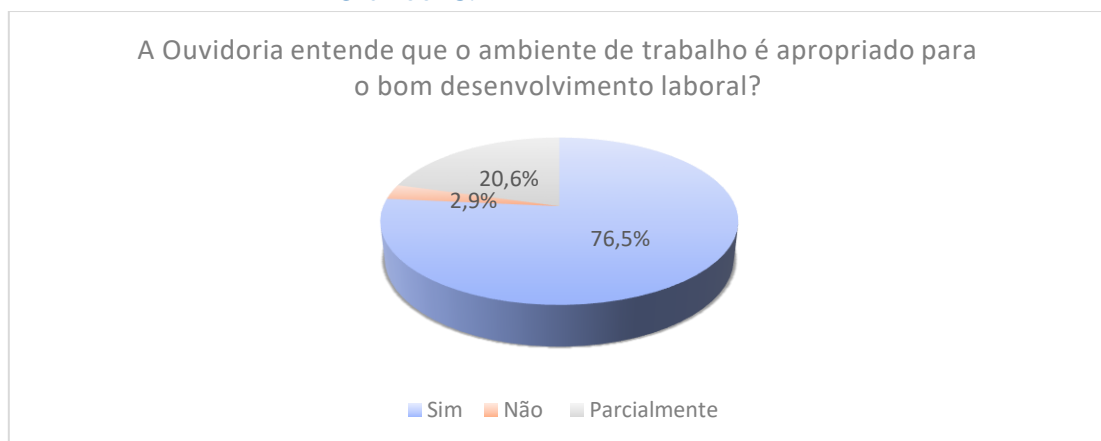
Tabela 21: Ambiente de trabalho

<p>10- A Ouvidoria entende que o ambiente de trabalho é apropriado para o bom desenvolvimento laboral?</p>	<p>Respostas:</p> <ul style="list-style-type: none"> * SIM; * NÃO; * <i>Parcialmente.</i>
--	--

Fonte: Questionário – SGQ nas Ouvidorias do MP (anexo I)

Quando questionadas, 76,5% das ouvidorias responderam que seu ambiente de trabalho é propício ao bom desenvolvimento laboral. Na sequência, 20,6% declararam que o clima no trabalho é parcialmente apropriado. Por fim, somente 1 (uma) ouvidoria (2,9%) entendeu que não possui um ambiente de trabalho condizente com o requisito abordado.

Gráfico 13: Ambiente de Trabalho



Fonte: Questionário – SGQ nas Ouvidorias do MP (anexo I)

7.2.10 Capacitação/Competência

Por fim, mas não menos importante, a capacitação ou treinamento ou o compartilhamento de conhecimento na equipe, mostra-se essencial para um bom desenvolvimento dos processos de trabalho e o atingimento dos objetivos estratégicos da organização. A competência dos servidores que realizam os trabalhos nas ouvidorias deve ser determinada e assegurada pela Alta Direção. O incentivo de capacitação e treinamentos, contribui, de forma decisiva, no desempenho e eficácia de um sistema de gestão da qualidade.

Para corroborar com a importância desse requisito, a norma ISO 9001:2015, em seu item 7.2, alínea d, diz que a organização deve reter informações documentadas a respeito de suas competências.

No intuito de medir as competências ou os recursos de capacitação existentes em cada ouvidoria do Ministério Público brasileiro, foi incluído no questionário a seguinte pergunta:

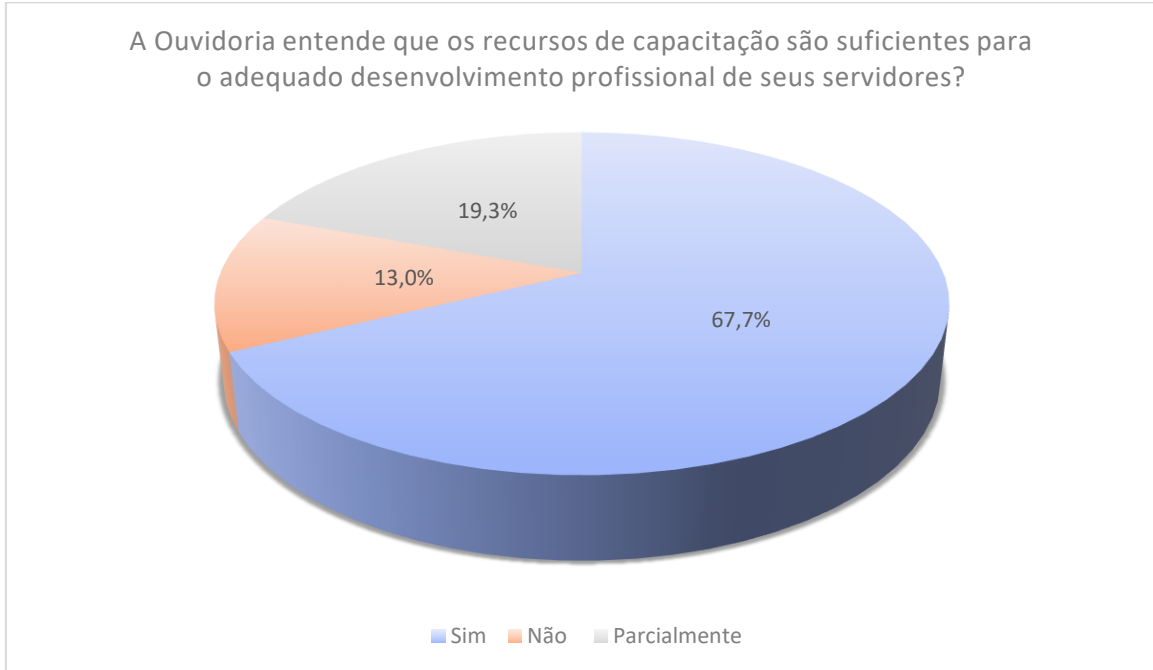
Tabela 22: Capacitação/Competência

<p>11- A Ouvidoria entende que os recursos de capacitação são suficientes para o adequado desenvolvimento profissional de seus servidores?</p>	<p>Respostas:</p> <p>* SIM;</p> <p>* NÃO;</p> <p>* <i>Parcialmente.</i></p>
--	---

Fonte: Questionário – SGQ nas Ouvidorias do MP (anexo I)

Analisando as respostas das ouvidorias, constatou-se que a maioria ou 67,7% entendem que seus recursos de capacitação são suficientes. Já 19,3% concluíram que os recursos de treinamento atuais são parcialmente suficientes para garantir uma boa realização dos trabalhos. De forma contrária, 13% disseram que “não”, os recursos porventura existentes, mostram-se insuficientes.

Gráfico 14: Capacitação/Competência



Fonte: Questionário – SGQ nas Ouvidorias do MP (anexo I)

7.3 CENÁRIO IDEAL PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SGQ

Todos os pilares abordados no questionário submetido às Ouvidorias são essenciais para que a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) se torne factível, quais sejam: **1-** Ciência da norma ABNT NBR ISO 9001; **2-** Abordagem de Processo; **3-** Liderança; **4-** Engajamento de pessoas; **5-** Gestão de Relacionamento; **6-** Recursos (pessoal, tecnologia e infraestrutura); **7-** Ambiente de trabalho e **8-** Capacitação/Competência.

Para exemplificarmos um modelo ideal de órgão apto a iniciar a implementação de um SGQ sustentável, a tabela a seguir foi baseada nas respostas cadastradas pela Ouvidoria do Ministério Público Federa – MPF, órgão alvo do presente estudo de caso.

Tabela 23: Cenário ideal

Ouvidoria do Ministério Público Federal – MPF			
Pergunta	Resposta	Comentário	Pontuação
Já ouviu falar na norma ABNT NBR ISO 9001:2015?	Sim	N/A	1
Possui algum manual ou documento que expõe o mapeamento do principal processo de trabalho da Ouvidoria (ex.: entrada de manifestações, seu processamento até a resposta ao cidadão)? Se sim ou se apenas parte do processo, descreva como o mapeamento foi realizado e em qual formato de documento (textual ou em programa de modelagem de processos ex.: bizagi).	Sim	O mapeamento do fluxo de trabalho da Ouvidoria do MPF foi mapeado no Sistema Bizagi e relatado, com todos os detalhes, no Manual de Normas e Procedimentos - MNP.	1
Membro-Chefe da Instituição em que a Ouvidoria se encontra inserida, bem como todos os gestores que trabalham na Ouvidoria, incentivam a melhoria contínua dos processos de trabalho com foco no cidadão?	Sim	N/A	1
A equipe da ouvidoria é engajada e trabalha para que os objetivos da qualidade sejam alcançados?	Sim	N/A	1
A Ouvidoria possui bom relacionamento entre seus servidores? A cultura organizacional é satisfatória?	Sim	N/A	1

A quantidade de servidores que trabalham na Ouvidoria é suficiente para a divisão do serviço e um bom desempenho dos trabalhos?	Sim	N/A	2
A Ouvidoria considera que seus equipamentos de informática (computadores, impressoras...), programas de tecnologia (sistemas informatizados, softwares de apoio) e infraestrutura como: mobiliário, sala de trabalho e instalações prediais são suficientes? Se Não ou Parcialmente, descreva, de forma objetiva, a ausência de algum recurso.	Sim	N/A	1
A Ouvidoria entende que o ambiente de trabalho é apropriado para o bom desenvolvimento laboral?	Sim	N/A	1
A Ouvidoria entende que os recursos de capacitação são suficientes para o adequado desenvolvimento profissional de seus servidores?	Sim	N/A	1
			10 pontos

Fonte: Questionário – SGQ nas Ouvidorias do MP (anexo I)



8

8

PESQUISA DE MATURIDADE E DIAGNÓSTICO DAS CONDIÇÕES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE (SGQ), BASEADO NA NORMA ABNT NBR ISO 9001, NAS OUVIDORIAS DOS MINISTÉRIOS PÚBLICOS BRASILEIROS

Com o objetivo de demonstrar a maturidade de cada ouvidoria participante do presente estudo, foi atribuído, com exceção do requisito “suficiência de pessoal”, um valor para cada resposta constante no questionário, a saber:

Tabela 24: Pontuação dos quesitos (exceto “suficiência de pessoal”)

Resposta	Valor
Sim	1 ponto
Apenas parte do processo / Parcialmente	0,5 ponto
Não	0

Fonte: elaborado pelo próprio autor

Aquelas ouvidorias que declararam a suficiência de pessoal (item 7.2.7.1), ganharam uma pontuação maior (**2 pontos**), já aquelas que responderam que sua força de trabalho é insuficiente, não pontuaram nesse quesito.

7.1.2 Pessoas

A organização deve **determinar e prover** as pessoas necessárias para a implementação eficaz do seu sistema de gestão da qualidade e para a operação e controle de seus processos.” (Norma ISO 9001, 2015, p. 7) *grifo nosso*.

Tabela 25: Pontuação do quesito: “suficiência de pessoal”

Resposta	Valor
Sim	2 pontos
Não	0

Fonte: elaborado pelo próprio autor

Uma força de trabalho adequada influencia diretamente no desempenho de todos os outros pilares/requisitos. Quando um órgão declara a insuficiência de servidores/colaboradores para um bom desempenho dos trabalhos e para o atingimento dos objetivos estratégicos da organização e do órgão, a ouvidoria em questão assume que a força de trabalho é insuficiente e conseqüentemente, a completude do processo será ineficiente.

Portanto, percebe-se que sem uma força de trabalho adequada, estaremos diante de um entrave grave, que limita as condições de se estabelecer ou de se implementar um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Ora, se não é possível, pela falta de pessoal, acolher as demandas (*input*), realizar seus processamentos e suas entregas (*output*) com eficiência e qualidade, não há como pensarmos, ainda, na estruturação de um SGQ sustentável.

Mesmo diante dessa limitação, entende-se que o órgão que almeja implementar um SGQ deve, antes de tudo, determinar e promover a quantidade de servidores/colaboradores adequados para a complexidade dos trabalhos. A adequação pode ser realizada durante os estudos preliminares de implementação do SGQ, quando a Alta Direção entender que é possível o recrutamento imediato de novos colaboradores.

A pontuação total máxima que se pode obter com as respostas é de **10 (dez)** pontos, assim, estabeleceu-se os seguintes critérios de classificação/Aptidão:

Tabela 26: Critério de classificação

Pontos	Classificação
8 ou mais	Apta
Menos que 8 e até 6	Parcialmente Apta
Abaixo de 6	Inapta

Fonte: elaborado pelo próprio autor

Justifica-se a escolha dos patamares de pontuação (8 ou mais; menos que 8 e até 6; abaixo de 6) e sua vinculação à classificação (apta, parcialmente apta e inapta), pelo nível de trabalho marginal que cada ouvidoria precisará desenvolver, a depender de sua pontuação, antes de iniciar a implementação de um SGQ.

Dessarte, as ouvidorias que obtiveram 8 pontos ou mais necessitarão de pouco ou nenhum trabalho marginal para se adequarem. Já as ouvidorias que obtiveram menos que 8 e até 6 pontos, terão que realizar uma maior quantidade de trabalhos ou providências marginais para a adequação aos requisitos basilares para a implementação de um SGQ. Por fim, as ouvidorias que pontuaram abaixo de 6, estão inaptas a implementarem um SGQ, visto que o trabalho marginal, nesse caso, será hercúleo e não haverá condições de equilibrá-lo em conjunto com a implementação de um SGQ.

Para exemplificar a tese supramencionada, pensemos em três casos distintos de pontuação alcanças por determinadas ouvidorias:

- **9 pontos** (a ouvidoria em questão terá 1 (um) trabalho marginal ou 1 (um) requisito para adequar durante a implementação do SGQ);
- **6 pontos** (a ouvidoria em questão terá cerca de 4 (quatro) trabalhos marginais ou 4 (quatro) requisitos para adequar durante a implementação do SGQ) e
- **3 pontos** (a ouvidoria em questão terá cerca de 7 (sete) trabalhos marginais ou 7 (sete) requisitos para adequar, durante a implementação do SGQ);

Portanto, quanto menor a pontuação, maior será o trabalho marginal e menos viável a implementação de um SGQ.

8.1 RANKING DAS OUVIDORIAS

No quadro a seguir, foi construído um *Ranking* das ouvidorias, de forma decrescente, do órgão que mais pontuou, ou seja, aquelas ouvidorias que se encontram **aptas** a implementar um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), seguidas daquelas **parcialmente aptas** e das **inaptas**.

Com esses parâmetros, excluindo-se a Ouvidoria do Ministério Público Federal (MPF), órgão modelo do estudo e que já foi certificado pela norma ISO 9001:2015, estabeleceu-se o *Ranking* das ouvidorias:

Tabela 27: Ranking das ouvidorias

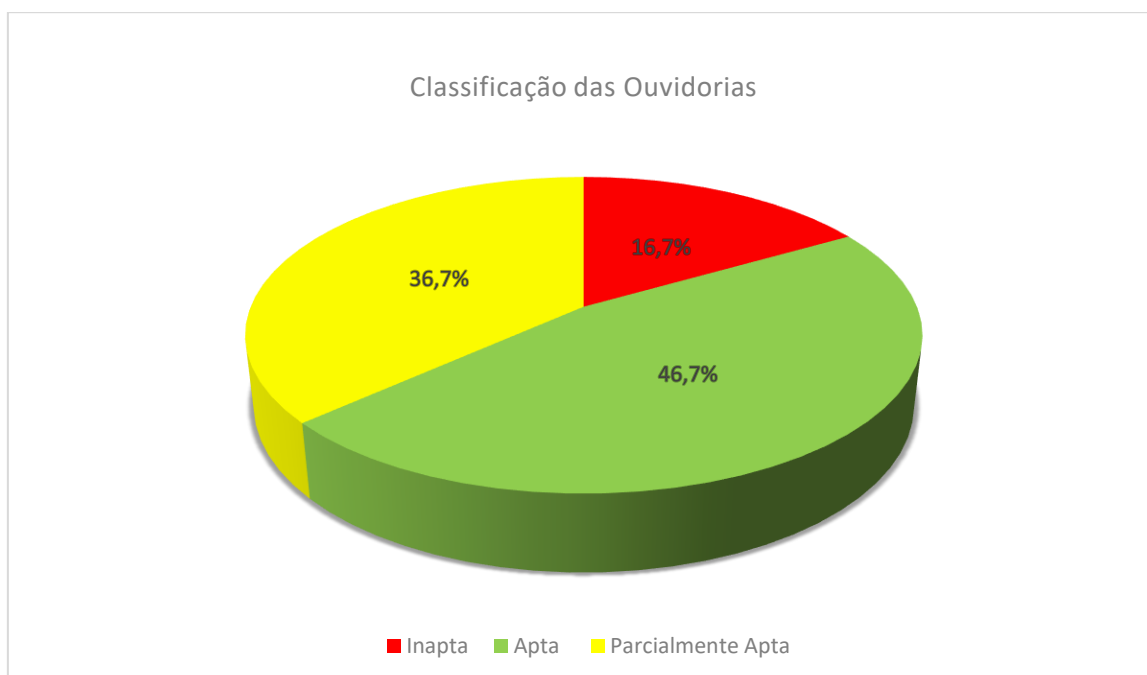
Ouvidoria	Pontuação	Posição	Classificação	Observação/Agravante
OUV3	10	1º	Apta	
OUV8	10	1º	Apta	
OUV11	10	1º	Apta	
OUV27	10	1º	Apta	
OUV9	9	2º	Apta	
OUV21	9	2º	Apta	
OUV25	9	2º	Apta	
OUV18	8,5	3º	Apta	
OUV19	8,5	3º	Apta	
OUV24	8,5	3º	Apta	
OUV2	8	4º	Apta	insuficiência de pessoal
OUV14	8	4º	Apta	
OUV17	8	4º	Apta	
OUV26	8	4º	Apta	insuficiência de pessoal
OUV5	7	5º	Parcialmente Apta	insuficiência de pessoal
OUV7	7	5º	Parcialmente Apta	insuficiência de pessoal
OUV10	7	5º	Parcialmente Apta	insuficiência de pessoal
OUV20	7	5º	Parcialmente Apta	
OUV30	7	5º	Parcialmente Apta	insuficiência de pessoal
OUV1	6,5	6º	Parcialmente Apta	insuficiência de pessoal
OUV13	6,5	6º	Parcialmente Apta	insuficiência de pessoal
OUV15	6,5	6º	Parcialmente Apta	insuficiência de pessoal
OUV4	6	7º	Parcialmente Apta	insuficiência de pessoal
OUV12	6	7º	Parcialmente Apta	insuficiência de pessoal

OUV22	6	7°	Parcialmente Apta	insuficiência de pessoal
OUV6	5,5	8°	Inapta	insuficiência de pessoal
OUV23	5,5	8°	Inapta	insuficiência de pessoal
OUV28	5,5	8°	Inapta	insuficiência de pessoal
OUV29	4,5	9°	Inapta	insuficiência de pessoal
OUV16	3,5	10°	Inapta	insuficiência de pessoal

Fonte: elaborado pelo próprio autor

Analisando a tabela de *Ranking* acima, 14 (quatorze) ouvidorias ou **46,7%** do total revelaram-se **aptas** a iniciar a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). 11 (onze) ou **36,7%** encontram-se **parcialmente aptas** para incorporar o SGQ em seu órgão. Noutra esteira, 5 (cinco) ouvidorias ou **16,7%**, foram classificadas como **inaptas** para avançarem com um sistema de gestão da qualidade próprio.

Gráfico 15: Classificação das ouvidorias



Fonte: elaborado pelo próprio autor



9

9

MANUAL DE DIAGNÓSTICO E DE PLANO DE AÇÃO

No intuito de auxiliar os gestores das Ouvidorias, bem como a Alta Direção de qualquer instituição, seja ela pública ou privada, o manual a seguir sugere uma sequência de providências que, quando bem aplicadas, fornecem um diagnóstico da maturidade de cada órgão em relação aos requisitos basilares da qualidade. Após o diagnóstico, outras providências são sugeridas aos gestores, para que determinem, promovam ou mantenham os requisitos básicos da qualidade.

9.1 DIAGNÓSTICO

É de suma importância que a alta direção do órgão obtenha um panorama das forças e fraquezas que se encontram em seu setor. Assim, sugere-se a aplicação do questionário (*anexo I*), com a presença de toda a equipe, visto que algumas perguntas contidas no *survey* são relacionadas ao convívio coletivo, ao ambiente laboral e aos processos de trabalho desenvolvidos pelos servidores/colaboradores. Após o preenchimento do *survey*, a contagem da pontuação será computada e as condições do órgão de iniciar uma implementação de um SGQ será revelada por meio da seguinte classificação: apto, parcialmente apto ou inapto.

O preenchimento do questionário pode ser realizado em conjunto com a análise SOWT, assim, proporcionará uma visão mais ampla, incluindo as oportunidades e as ameaças, porventura, existentes. Essa análise conjunta auxilia na detecção dos requisitos ausentes ou ineficazes e das oportunidades de melhoria.

Obs.: considerar a análise das oportunidades e das fraquezas como fatores externos ao órgão ouvidoria e à instituição (ministério público). Ex.: um órgão externo à ouvidoria pode ser o setor de gestão de pessoas. Já um órgão externo à instituição, pode ser, por exemplo, o poder legislativo.

Lembre-se que cada requisito deve passar pelo diagnóstico do questionário e dos fatores positivos e negativos da Matriz SOWT. Segue um exemplo de uma análise hipotética em relação aos requisitos da norma ISO 9001:2015:

9.1.1 Requisito: Pessoal ou Suficiência de Pessoal (vide o item nº 7.2.7.1).

Pergunta do Survey: A quantidade de servidores que trabalham na Ouvidoria é suficiente para a divisão do serviço e um bom desempenho dos trabalhos?

Pontuação: 2 pontos (resposta Sim) e 0 ponto (resposta Não).

Suponhamos que o órgão considerou que sua força de trabalho não é suficiente para o adequado processo de trabalho, em conjunto com a resposta do questionário, faremos, de forma simplificada e exemplificativa, uma análise das forças, das fraquezas, das oportunidades e das ameaças existentes:

Tabela 28: Análise SWOT do requisito “pessoal”

Força	Fraqueza
1- Os servidores/colaboradores, mesmo em pouca quantidade, são engajados e estão motivados; 2- A alta direção entende a importância da implementação de um sistema de gestão da qualidade.	1- Quantidade de servidores/colaboradores insuficientes para a quantidade e complexidade de trabalho. 2- Falta de servidores disponíveis no quadro de pessoal da instituição.
Oportunidade	Ameaças
1- Momento político favorável para a aprovação de projeto de lei de criação de cargos.	1- Falta de orçamento para a aprovação do referido projeto de lei.

Fonte: elaborado pelo próprio autor

- **Plano de Ação**

a) Otimizar as atividades que fazem parte do principal processo de trabalho da ouvidoria. Mapear, registrar e modelar o processo de trabalho, no intuito de encontrar e solucionar gargalos que atrapalham o adequado processamento do serviço (vide item 2.4.1. Fluxograma).

b) Após a retirada dos gargalos, analisar, em conjunto com a equipe, a quantidade correta e necessária de servidores/colaboradores, realizando um Dimensionamento de Força de Trabalho - DFT.

c) Com a quantidade correta de servidores/colaboradores faltantes, é conveniente a elaboração de expediente e/ou reunião com o setor de gestão de pessoas do órgão, a fim de alinhar uma estratégia de recrutamento ou remanejamento de pessoal para suprir a demanda de trabalho da ouvidoria. O suprimento de pessoal, a depender do caso, pode ser realizado com servidores ativos da instituição ou com a criação de novos cargos, com o envio de projeto de lei para o poder legislativo.

9.1.2 Requisito: Documento de mapeamento do processo (vide o item nº 7.2.4.1).

Pergunta do Survey: Possui algum manual ou documento que expõe o mapeamento do principal processo de trabalho da Ouvidoria (ex.: entrada de manifestações, seu processamento até a resposta ao cidadão)?

Pontuação: 1 ponto (resposta Sim); 0,5 (apenas parte do processo) e 0 ponto (resposta Não).

Tabela 29: Análise SWOT do requisito “Documento de mapeamento do processo”

Força	Fraqueza
1- Os servidores/colaboradores sabem o processo de trabalho de forma empírica e conseguem responder às demandas dos manifestantes/cidadãos.	1- Pela falta de um manual descritivo das etapas do processo, por vezes, há retrabalhos e gargalos que atrapalham a eficiência do serviço e interferem no tempo de resolução da demanda.
Oportunidade	Ameaças
1- A instituição conta com um Escritório de Processos.	1- Falta de treinamento sobre modelamento de processos.

Fonte: elaborado pelo próprio autor

- **Plano de Ação**

- Desenvolver estratégias em conjunto com o escritório de processos institucional, no intuito de mapear e modelar o principal processo de trabalho;
- Solicitar ao setor de treinamento a disponibilização de capacitação dos servidores/colaboradores da ouvidoria

no tema: modelagem de processos. Exemplo de *software* gratuito: Bizagi (*vide item 2.4.1. Fluxograma*).

9.1.3 Requisito: Liderança (*vide o item n° 7.2.5*).

Pergunta do Survey: O Membro-Chefe da Instituição em que a Ouvidoria se encontra inserida, bem como todos os gestores que trabalham na Ouvidoria, incentivam a melhoria contínua dos processos de trabalho com foco no cidadão?

Pontuação: 1 ponto (resposta Sim) e 0 ponto (resposta Não).

Tabela 30: Análise SWOT do requisito “Liderança”

Força	Fraqueza
1- O membro-chefe entende a importância da melhoria contínua dos serviços institucionais.	1- Falta de comunicação estratégica e eficiente em relação aos objetivos da qualidade.
Oportunidade	Ameaças
1- A instituição conta com um Planejamento Estratégico Institucional.	1- Falta de objetivos estratégicos e gerenciais claros, no escopo do planejamento estratégico, que contemple e difunda as estratégias de ações a serem realizadas para o alcance da qualidade.

Fonte: elaborado pelo próprio autor

- **Plano de Ação**
 - a) Solicitar ao setor de comunicação institucional e ao setor de gestão estratégica que divulguem e que incentivem a melhoria contínua dos processos de trabalho;
 - b) Difundir os princípios da qualidade dentro da ouvidoria, tornar o ciclo de melhoria contínua uma constante no setor;
 - c) Em caso de ausências dos objetivos estratégicos da qualidade, solicitar sua inclusão no documento que instituiu o planejamento estratégico institucional.

9.1.4 Requisito: Engajamento de pessoas (vide o item n° 7.2.6).

Pergunta do Survey: A equipe da ouvidoria é engajada e trabalha para que os objetivos da qualidade sejam alcançados?

Pontuação: 1 ponto (resposta Sim) e 0 ponto (resposta Não).

Tabela 31: Análise SWOT do requisito “Engajamento de pessoas”

Força	Fraqueza
1- O órgão conta com servidores/colaboradores competentes para realização do trabalho.	2- Não há no órgão atividades de compartilhamento de conhecimento relativos à gestão da qualidade.
Oportunidade	Ameaças
1- A instituição conta com setores que incentivam a qualidade de vida no trabalho.	1- Não há previsão de reestruturação da carreira dos servidores.

Fonte: elaborado pelo próprio autor

- **Plano de Ação**

a) Oferecer um ambiente saudável, capaz de reter os talentos, evitando a rotatividade de servidores/colaboradores (*turnover*);

b) Criar atividades para o compartilhamento de conhecimento, seja na forma de relatório, reuniões ou aulas objetivas;

c) Trabalhar em conjunto com o setor de qualidade de vida no trabalho, no intuito de que as intenções se tornem ações concretas.

d) Convencer a alta direção institucional a respeito da importância da valorização da estrutura salarial dos cargos.

9.1.5 Requisito: Gestão de Relacionamento (vide o item n° 7.2.7).

Pergunta do Survey: A ouvidoria possui bom relacionamento entre seus servidores? A cultura organizacional é satisfatória?

Pontuação: 1 ponto (resposta Sim) e 0 ponto (resposta Não).

Tabela 32: Análise SWOT do requisito “Gestão de Relacionamento”

Força	Fraqueza
1- O relacionamento entre os servidores/colaboradores, a alta direção e os manifestantes/cidadãos é amistoso.	1- Interação fraca entre os servidores/colaboradores e a alta direção.
Oportunidade	Ameaças
2- A instituição definiu e difunde sua missão, sua visão e seus valores.	2- Não há pesquisa de clima organizacional.

Fonte: elaborado pelo próprio autor

- **Plano de Ação**

- A alta direção deve promover e incentivar a interação saudável da equipe, criando um ambiente de confiança e confortável, o que pode incentivar a participação mais proativa dos servidores/colaboradores;
- Adequar as atividades da ouvidoria à missão, visão e valores institucionais;
- Promover, em conjunto com o setor de gestão de pessoas, ações que possam mensurar o clima organizacional e melhorá-lo.

9.1.6 Requisito: Tecnologia e Infraestrutura (vide o item nº 7.2.8).

Pergunta do Survey: A Ouvidoria considera que seus equipamentos de informática (computadores, impressoras...), programas de tecnologia (sistemas informatizados, softwares de apoio) e infraestrutura como: mobiliário, sala de trabalho e instalações prediais são suficientes?

Pontuação: 1 ponto (resposta Sim); 0,5 ponto (parcialmente) e 0 ponto (resposta Não).

Tabela 31: Análise SWOT do requisito “Tecnologia e Infraestrutura”

Força	Fraqueza
1- O órgão conta com equipamentos de informática e mobiliários adequados.	2- O <i>software</i> usado pela ouvidoria não é adequado para o bom gerenciamento e tramitação das manifestações.
Oportunidade	Ameaças
3- Existe um setor de engenharia e arquitetura na instituição.	3- O prédio em que a Ouvidoria se encontra não atende adequadamente às necessidades de atendimento ao cidadão.

Fonte: elaborado pelo próprio autor

- **Plano de Ação**

a) Requerer ao setor de tecnologia da informação, o aprimoramento do software da ouvidoria ou a aquisição de tecnologia compatível com os trabalhos desenvolvidos;

b) Solicitar ao membro-chefe da instituição e setor de engenharia e arquitetura, estudo de reestruturação física para que a ouvidoria possa atender a sociedade de forma adequada;

9.1.7 Requisito: Ambiente de trabalho (vide o item nº 7.2.9).

Pergunta do Survey: A Ouvidoria entende que o ambiente de trabalho é apropriado para o bom desenvolvimento laboral?

Pontuação: 1 ponto (resposta Sim); 0,5 ponto (parcialmente) e 0 ponto (resposta Não).

Tabela 32: Análise SWOT do requisito “Ambiente de trabalho”

Força	Fraqueza
4- A característica física do órgão é boa, como calor, limpeza, ruído e fluxo de ar.	5- Os equipamentos de trabalho não possuem ergonomia adequada.
Oportunidade	Ameaças
4- Há em andamento um estudo institucional a respeito dos riscos ergonômicos.	6- Não há orçamento para a troca dos equipamentos em descompasso com a ergonomia adequada.

Fonte: elaborado pelo próprio autor

- **Plano de Ação**

a) Promover ações para a prevenção de lesões por esforço repetitivo (LER). Na parte psicológica, ações podem ser tomadas pelos líderes, como: diminuição de cobranças excessivas, gestão acolhedora e valorização do profissional. Essas ações estão relacionadas a saúde física e mental dos servidores/colaboradores.

b) Propor à alta direção institucional, a inclusão orçamentária para a troca dos equipamentos e mobiliário, que sejam adequados com a ergonomia no trabalho.

9.1.8 Requisito: Capacitação/Competência (vide o item nº 7.2.10).

Pergunta do Survey: A Ouvidoria entende que os recursos de capacitação são suficientes para o adequado desenvolvimento profissional de seus servidores?

Pontuação: 1 ponto (resposta Sim); 0,5 ponto (parcialmente) e 0 ponto (resposta Não).

Tabela 33: Análise SWOT do requisito “Capacitação/Competência”

Força	Fraqueza
7- Existem servidores com conhecimento para exercer as atividades de tramitação de manifestação.	8- Os servidores/colaboradores não possuem conhecimento adequado para o atendimento ao público.
Oportunidade	Ameaças
5- Há setor na instituição responsável pela promoção de cursos de capacitação.	9- Excessiva rotatividade de servidores dentro da instituição.

Fonte: elaborado pelo próprio autor

- **Plano de Ação**

a) Incentivar e promover o intercâmbio de conhecimento dentro da ouvidoria;

b) Promover, em conjunto com o setor de treinamento, capacitação dos servidores/colaboradores na área de atendimento ao público e cursos que envolvam algumas

legislações como: LAI, LGPD, entre outras importantes para o desenvolvimento do trabalho nas ouvidorias.

Procurar estratégias, em conjunto com alta direção da instituição, no intuito de melhorar a qualidade de vida no trabalho, mitigando, assim, o *turnover* ou a rotatividade de servidores, seja ela internamente ou por evasão.



CONSIDERAÇÕES
FINAIS

**CONSIDERAÇÕES
FINAIS**



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Preliminarmente, convém registrar que o intuito do presente trabalho foi de colaborar com os gestores dos mais diversos órgãos públicos e privados, em especial com as ouvidorias dos ministérios públicos brasileiros, que queiram iniciar uma implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ. As informações coletadas e analisadas não revelam ineficiência, pelo contrário, revelam a vontade que os seus líderes possuem para que a melhoria contínua seja uma realidade em suas instituições. Importante destacar que cada órgão é único e possui suas peculiaridades, entretanto, quando questionado a respeito do comprometimento de seus líderes, foram unânimes as respostas que a alta direção, o membro-chefe ou o líder incentivam a melhoria contínua dos processos de trabalho com foco no cidadão e promovem um ambiente interno no qual as pessoas estejam engajadas e dispostas a alcançar os objetivos da organização.

A presente dissertação possui três principais contribuições. A primeira diz respeito às contribuições práticas e aplicadas, destacam-se a entrega e disponibilização de um Manual de Diagnóstico e Plano de Ação, bem como um questionário para análise de maturidade das condições para a implementação de um SGQ baseado na norma ABNT NBR ISO 9001, versão 2015. Esses documentos servirão para auxiliar os gestores das ouvidorias, no intuito de diagnosticar, promover e manter os requisitos basilares da qualidade. A segunda é sobre a importância precípua da suficiência de pessoal nos órgãos estudados e a importância da implementação de um sistema de gestão da qualidade nas ouvidorias de todos os ministérios públicos brasileiros. A terceira contribuição refere-se à relevância da análise prévia de maturidade ou do diagnóstico dos requisitos basilares da qualidade para o início da implementação de um SGQ.

Importante destacar que a hipótese de que a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) nas Ouvidorias dos Ministérios Públicos brasileiros deve ser precedida por constatação de princípios e requisitos da qualidade descritos pelas normas ABNT NBR ISO 9000 e 9001, versão 2015, bem como pela aquisição de recursos mínimos necessários como: pessoal, recursos tecnológicos e

infraestrutura, que possam interferir na implantação e na sustentabilidade do SGQ, restou confirmada.

Apesar de mais de 80% das ouvidorias que participaram da pesquisa estarem classificadas como aptas ou parcialmente aptas, essa aptidão poderá encontrar enormes obstáculos devido a insuficiência de pessoal declarada por 17 (dezessete) ouvidorias ou 54,8% do total. Revela-se também a disparidade do padrão do quantitativo de servidores/colaboradores entre as diversas ouvidorias dos ministérios públicos brasileiros, na medida em que algumas ouvidorias (OUV15, OUV20, OUV23 e OUV29) contam com apenas 2 (dois) servidores/colaboradores à disposição, de outro modo, a ouvidoria de código OUV19 conta com 23 (vinte e três) servidores/colaboradores. Assim, há uma disparidade de 1.050% entre a ouvidoria com a menor quantidade de servidores e a ouvidoria com a maior força de trabalho.

Não obstante, por tratar-se de órgãos que atuam em diferentes estados da federação, a quantidade de servidores/colaboradores, por si só, não é capaz de afirmar, categoricamente, que um determinado órgão não é capaz de realizar seus processos com eficiência. Assim, o requisito Quantidade deverá ser analisado concatenado ao requisito Suficiência de Pessoal.

No requisito “Abordagem de Processo”, restou evidenciado que mais da metade das ouvidorias (54,8 %) contam com manual ou documento de mapeamento de seu principal processo de trabalho. O fato dessas ouvidorias contarem com esse mapeamento documentado, ajudará bastante no preparo da implementação do SGQ, visto que os gargalos poderão ser identificados, mitigados ou eliminados, fazendo com que a implantação de um SGQ seja mais tranquila.

Ainda, no requisito “Tecnologia e Infraestrutura”, no geral, os resultados foram satisfatórios, ocasião em que 74,2% das ouvidorias afirmaram que a tecnologia e a infraestrutura abarcadas em suas ouvidorias são suficientes para auxiliar plenamente em seus processos de trabalho.

No requisito “Engajamento de Pessoas”, o resultado foi quase unânime, 96,8% das ouvidorias reconhecem o engajamento de seus servidores/colaboradores.

Já no requisito “Gestão de Relacionamento”, o resultado revelou que 100% das ouvidorias observam o relacionamento entre seus servidores/colaboradores e sua cultura organizacional satisfatória.

Outrossim, em relação ao requisito “Ambiente de Trabalho”, 76,5% responderam que entendem que o ambiente de trabalho é apropriado para o bom desenvolvimento laboral. 20,6% declararam que o clima no trabalho é parcialmente apropriado e 2,9% que seu ambiente de trabalho não é saudável.

No requisito “Capacitação/Competência”, 67,7% entenderam que seus recursos de capacitação são suficientes. Já 19,3% concluíram que os recursos de treinamento atuais são parcialmente suficientes para garantir uma boa realização dos trabalhos. De forma contrária, 13% disseram que “não”, os recursos porventura existentes, mostram-se insuficientes.

No intuito de estabelecer um *ranking* das ouvidorias aptas, parcialmente aptas e inaptas a iniciarem um processo de implementação de um SGQ, das 31 (trinta e uma) ouvidorias analisadas, 14 (quatorze) ouvidorias ou 46,7% do total figuraram na lista dos órgãos aptos a iniciarem a implantação de um SGQ. Já 11 (onze) ouvidorias ou 36,7% classificaram como parcialmente aptas. Noutra esteira, 5 (cinco) ouvidorias ou 16,7% revelaram-se inaptas devido ao grande trabalho marginal que deverão realizar antes de uma efetiva investida em um SGQ.

Como limitação do trabalho, por motivo de impossibilidade logística, não foi possível a visita *in loco* de todas as ouvidorias dos ministérios públicos brasileiros. Caso a interação pudesse ser presencial, com coleta de dados e análise dos requisitos dentro de cada instituição, as informações coletadas poderiam ser mais fidedignas.

No campo das sugestões, pela observação da questão de insuficiência de pessoal nos órgãos analisados, sugere-se novos estudos a respeito do tema, visto que a adequação do quantitativo de servidores/colaboradores é um requisito basilar e de suma importância na implementação de um SGQ sustentável.

Sugere-se também ulteriores estudos a respeito de eventuais trabalhos marginais, realizados pelas ouvidorias, que geram gargalos no processo de trabalho e que impedem a efetiva implementação de um SGQ.

Por fim, estudos a respeito da implementação coordenada de um Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ em todas as ouvidorias dos ministérios públicos brasileiros, poderiam constar na pauta de reuniões do Conselho Nacional do Ministério Público - CNMP, representado pela Ouvidoria Nacional, assim como nas reuniões do Conselho Nacional dos Ouvidores do Ministério Público – CNOMP.



REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **NBR ISO 31000:2018: Gestão de riscos – Diretrizes**. Rio de Janeiro. ABNT, 2018.

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

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

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **NBR ISO 9004:2019: Gestão da qualidade – Qualidade de uma organização – Orientação para alcançar o sucesso sustentado**. Rio de Janeiro. ABNT, 2019.

BRASIL. **Decreto nº 93.714**, de 15 de dezembro de 1986 Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1980-1987/decreto-93714-15-dezembro-1986-443846-publicacaooriginal-1-pe.html>

BRASIL. Constituição Federal (1988). **Emenda constitucional nº 19 de 04 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm

BRASIL. Constituição Federal (1988). **Emenda constitucional nº 45 de 30 de dezembro 2004**. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm

BRASIL, **Lei nº 8.490**, de 19 de novembro de 1992. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8490.htm

BRASIL, Ministério Público Federal, Procuradoria-Geral da República. **Manual da Qualidade da Ouvidoria do Ministério Público Federal.** – Brasília, 2020.

BRASIL, Ministério Público Federal, Procuradoria-Geral da República. **Manual de Normas e Procedimentos da Ouvidoria do Ministério Público Federal.** – Brasília, 2020.

BRASIL, Ministério Público Federal, Procuradoria-Geral da República. **Política da Qualidade da Ouvidoria do Ministério Público Federal.** – Brasília, 2020.

BRASIL. Ministério Público Federal – MPF. **Portaria PGR/MPF nº 3, de 11 de fevereiro de 2022, que institui o Planejamento Estratégico do Ministério Público Federal para o período 2022-2027.** Disponível em: http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/235937/PT_PGR_MPF_2022_3.1.pdf?sequence=3&isAllowed=y. Acesso em: 28 set. 2022.

CAMARGO, Wellington. **Controle de Qualidade Total.** Curitiba:PR: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública.** 3ª Edição. São Paulo: Editora Manole, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 2ª Edição. São Paulo: Editora McGraw-Hill, 1976.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 9ª Edição. São Paulo: Editora Manole, 2014.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO - CNMP. **Resolução nº 64, de 1º de dezembro de 2010.** Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Resolucoes/2021/Resolucao-064.pdf> Acesso em: 12/10/2022.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO - CNMP. **Recomendação nº 3, de 5 de março de 2007.** Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Recomendacoes/Recomendacao-003.pdf> Acesso em: 12/10/2022.

CRUZ, Amanda. FERLA, Alcindo. MORAES, Diana. SILVEIRA, Flavia. **A Ouvidoria como um processo democrático: sua história e experiência no Pará.** Belém: Universidade Federal do Pará, 2010.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: A revolução da Administração.** Rio de Janeiro: Editora Marques Saraiva S.A, 1990.

EKELHART, A., FENZ, S. and NEUBAUER, T. **AURUM: A Framework for Information Security Risk Management.** 42nd Hawaii International Conference on System Sciences, HICSS '09. 2009.

FERNANDES, D. R. (2015), "**Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia**", Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais, 13(2), 57–68.

FERNANDES, Waldir Algarte. **O movimento da Qualidade no Brasil.** Brasília/DF: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2011.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva.** Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa.** 4ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GUERREIRO, Karen M. da Silva. **Gestão da Qualidade.** Curitiba/PR: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, 2012.

Guia **PMBOK®: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**, sexta edição, Pennsylvania: PMI, 2017.

INMETRO. **Sistema de Gerenciamento de Certificados – CERTIFIQ.** Disponível em: < <https://certifiq.inmetro.gov.br> >. Acesso em: 12 de nov. de 2021.

ISO. **International Organization for Standardization**, 2021. Disponível em: < <https://www.iso.org/home.html> >. Acesso em: 12 de nov. de 2021.

JURAN, J. M. **A Qualidade desde o Projeto: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. 3ª Edição. São Paulo: Editora Pioneira, 1992.

MARTENS, Ana Elizabeth. **Estudo de Viabilidade de implantação de um sistema de gestão da qualidade conforme requisitos da ISO 9001:2008 no Centro de Ciências Agrárias da UFSC**. Revista GUAL, Florianópolis, v. 5, n. 1, pp. 104-119, jan./fev./mar./abr. 2012.

MARTINELLI, Fernando Baracho. **Gestão da qualidade total**. Curitiba/PR: IESDE Brasil, 2009.

MARSHALL JUNIOR, Isnard. et al. **Gestão da qualidade e processos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

MENDES, Fernanda Maria Pereira. et al. **Curso Gestão em Ouvidoria**. Brasília: Fundação Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2017.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL – MPF. **Portaria PGR/MPF n.º 3, de 11 de fevereiro 2022**. Institui o Planejamento Estratégico do Ministério Público Federal para o período 2022-2027. Disponível em: http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/235937/PT_PGR_MPF_2022_3.1.pdf?sequence=3&isAllowed=y Acessado em 12/10/2022.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL – MPF. **Portaria PGR/MPF n.º 519, de 30 de agosto de 2012**, que dispõe sobre a criação e implantação da Ouvidoria do Ministério Público Federal. Disponível em: <http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/20446/PORTARIA%20PGR%20N%c2%ba%20519-2012.pdf?sequence=2&isAllowed=y> Acessado em 12/10/2022.

NILSSON, Per-Erik. **Relatório sobre a instituição do ombudsman na Suécia**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 112, n. 2, p. 31-37, abr. 1984.

O. Cruz-Domínguez et. al. **Use of partial function deployment to identify processes required for ISO 9001**. *South African Journal of Industrial Engineering*, Aug 2021, Vol 32(2), pp 48-64.

PALADINI, Edson P. et al. **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**. 2ª Edição. São Paulo: Editora Elsevier, 2012.

PERERIA, Daniel. **Manutenção da Gestão da Qualidade no Atendimento em TI de um Órgão Público: Estudo de Caso**. Dissertação (MBA em Gestão da Qualidade) – AVM Faculdade Integrada. Brasília/DF. P. 81, 2014.

REDE NACIONAL DE OUVIDORIAS. **Relatório da Enquete Nacional Normatização Interna nas Ouvidorias Públicas**. 2020. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/a-camara/estruturaadm/ouvidoria/dados/relatorio-enquete-nacional-normatizacao-interna-nas-ouvidorias-publicas-1>>. Acesso em 23 de março de 2022.

REIF, L. **The ombudsman, good governance and the international human rights system**. Leiden: Springer Science+Business Media Dordrecht, 2004. Disponível em: <<https://br1lib.org/book/2313525/e67fdc>>. Acesso em: 23 de nov. de 2021.

SANTOS, Aline Regina. Et al. **O papel da ouvidoria pública: uma análise a partir das dimensões funcional, gerencial e cidadã**. Revista do Serviço Público. Brasília, v.4, p. 630-657, out/dez de 2019.

SOUZA, Stefania Marcia de Oliveira. **Gestão da qualidade e produtividade**. Porto Alegre: Sagah, 2018.

SILVA, Tarsila; BARBOSA, Ana. Evolução da norma ISO 9001: uma análise comparativa. **Engenharia e Pesquisa Aplicada**, Recife, v. 2, n. 4, p. 56-66, dez. 2017. Disponível em: <http://revistas.poli.br/index.php/repa/issue/view/16/13>. Acesso em: 12 de nov. de 2021.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, ESTERA Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4ª Edição. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2005. SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da Qualidade: as ferramentas essenciais**. 2ª Edição. São Paulo: Editora IBPEX, 2010.

VENTURA, Ana Rita. **Metodologia de Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2015 numa Indústria Metalomecânica**.

Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial) – Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade de Coimbra. Portugal, p. 92. 2018.

WIGELIUS, A. O Ombudsman Sueco: Um Vigilante Real. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 43, n. 7, p. 50-53, 2017. DOI: 10.21874/rsp.v43i7.1910. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1910> Acesso em: 21 nov. 2022.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5ª edição. Porto Alegre/RS: Editora Bookman, 2015.



ANEXOS

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO 1

Questionário - SGQ nas Ouvidorias do MP



*Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa - IDP
Mestrado Profissional em Administração Pública
Mestrando: Fábio Montenegro Braga*

Este questionário faz parte de estudo científico a respeito das condições de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), baseado na norma ABNT NBR ISO 9001:2015, nas Ouvidorias dos Ministérios Públicos brasileiros.

Obs.: Os dados coletados serão tratados de forma sigilosa e as informações comporão o presente trabalho sem relacionar diretamente os resultados com o nome de cada Ouvidoria.

Dúvidas no preenchimento? Entre em contato - (61) 98411-7874 ou fabiobraga@mpf.mp.br – Fábio Braga (Coordenador de Atendimento e Qualidade da Ouvidoria do MPF).

Existe(m) 11 questão(ões) neste questionário.

Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ nas Ouvidorias dos Ministérios Públicos brasileiros

1- Identificação e caracterização do órgão

Nome da Ouvidoria?	<input type="text"/>
Nome do Ouvidor?	<input type="text"/>
Cargo do Ouvidor (Membro, servidor ou colaborador)?	<input type="text"/>
Quantidade servidores, incluído o Ouvidor(a)?	<input type="text"/>
Cidade e Estado em que a Ouvidoria se encontra instalada?	<input type="text"/>

***2-** A Ouvidoria possui um Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ implementado? Se **sim**, descreva, de forma objetiva, o SGQ implementado:

● Escolha uma das seguintes respostas:

- SIM
- NÃO
- NÃO SEI o que é SGQ

Por favor, coloque aqui o seu comentário:

*3 - Já ouviu falar na norma ANBR ABNT ISO 9001:2015?

Escolha uma das seguintes respostas:

- SIM
- NÃO

*4 - Possui algum manual ou documento que expõe o mapeamento do principal processo de trabalho da Ouvidoria (ex.: entrada de manifestações, seu processamento até a resposta ao cidadão)? Se **sim** ou **se apenas parte do processo**, descreva como o mapeamento foi realizado e em qual formato de documento (textual ou em programa de modelagem de processos - ex.: bizagi).

Escolha uma das seguintes respostas:

- SIM
- NÃO
- Apenas parte do processo

Por favor, coloque aqui o seu comentário:

*5 - O Membro-Chefe da Instituição em que a Ouvidoria se encontra inserida, bem como todos os gestores que trabalham na Ouvidoria, incentivam a melhoria contínua dos processos de trabalho com foco no cidadão?

Escolha uma das seguintes respostas:

- SIM
- NÃO

*** 6 - Engajamento das pessoas**

A equipe da ouvidoria é engajada e trabalha para que os objetivos da qualidade sejam alcançados?

Escolha uma das seguintes respostas:

- SIM
- NÃO

*** 7 - Gestão de Relacionamento**

A Ouvidoria possui bom relacionamento entre seus servidores? A cultura organizacional é satisfatória?

Escolha uma das seguintes respostas:

- SIM

NÃO

*** 8 - Recursos**

8.1 - Pessoal

A quantidade de servidores que trabalham na Ouvidoria é suficiente para a divisão do serviço e um bom desempenho dos trabalhos?

Escolha uma das seguintes respostas:

SIM

NÃO

*** 8.2 - Recursos de tecnologia da informação, de infraestrutura, entre outros necessários.**

A Ouvidoria considera que seus equipamentos de informática (computadores, impressoras...), programas de tecnologia (sistemas informatizados, *softwares* de apoio) e infraestrutura como: mobiliário, sala de trabalho e instalações prediais são suficientes?

Se **Não** ou **Parcialmente**, descreva, de forma objetiva, a ausência de algum recurso.

Escolha uma das seguintes respostas:

SIM

NÃO

Parcialmente

Por favor, coloque aqui o seu comentário:

*** 9 - Ambiente (clima organizacional da Ouvidoria)**

A Ouvidoria entende que o ambiente de trabalho é apropriado para o bom desenvolvimento laboral?

Escolha uma das seguintes respostas:

SIM

NÃO

Parcialmente

*** 10 - Recursos de capacitação**

A Ouvidoria entende que os recursos de capacitação são suficientes para o adequado desenvolvimento profissional de seus servidores?

Escolha uma das seguintes respostas:

SIM

NÃO

Parcialmente

ANEXO 2

METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DAS OUVIDORIAS

O questionário submetido às ouvidorias dos ministérios públicos brasileiros (*anexo 1*), desenvolvido pelo próprio autor, foi baseado na norma ABNT NBR ISO 9001, de 30/09/2015, intitulada de Sistema de gestão da qualidade – Requisitos. A referida norma é baseada nos princípios de gestão da qualidade descritos na ABNT NBR ISO 9000, de 30/09/2015, chamada de Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e Vocabulário.

Ainda, o autor contou com o suporte da norma ABNT NBR ISO 9004, de 29/11/2019, intitulada de Gestão da qualidade – Qualidade de uma organização – Orientação para alcançar o sucesso sustentado.

Apesar das normas exporem fundamentos, requisitos e orientações para uma efetiva implementação e manutenção de um SQG, o foco foi ajustado para os requisitos basilares, ou seja, os requisitos que sustentam a criação de um bom SGQ. Assim, o autor ateve-se aos seguintes requisitos:

- 1- Recursos humanos (suficiência de pessoal);
- 2- Infraestrutura (instalações prediais, tecnologia, entre outros);
- 3- Abordagem de processo;
- 4- Liderança;
- 5- Engajamento de pessoas;
- 6- Gestão de relacionamento;
- 7- Ambiente de trabalho e
- 8- Competência/Capacitação da equipe.

Em relação à pesquisa de levantamento (*survey*), após o recebimento de todos os questionários preenchidos, a análise foi realizada por meio de pontuação atribuída em cada resposta cadastrada pelas ouvidorias, com pontuação máxima de 10 pontos (*vide item 8*).

Para cada pergunta havia duas ou três respostas objetivas, sendo elas: Sim, Não ou Parcialmente/Apenas parte do processo. Excetuando-se o requisito “Recursos humanos (suficiência de pessoal)”, a pontuação foi a seguinte:

Resposta	Valor
Sim	1 ponto
Apenas parte do processo / Parcialmente	0,5 ponto
Não	0

Já para o requisito “Recursos humanos (suficiência de pessoal)”, a pontuação foi a seguinte:

Resposta	Valor
Sim	2 pontos
Não	0

Apesar das normas supracitadas não atribuírem valores ou hierárquica entre os vários requisitos basilares da qualidade, a atribuição de pontuação, de forma arbitrária, foi necessária para diferenciar aquelas ouvidorias que necessitam realizar uma maior ou uma menor quantidade de trabalhos marginais para, assim, tornarem aptas a iniciarem a implementação de um SGQ.

Em relação ao requisito Recursos humanos “suficiência de pessoal”, o autor avaliou que sua pontuação deveria ser majorada, por entender que a suficiência de pessoal é um pilar que sustenta todos os outros requisitos, na medida em que a falta de recursos humanos compromete a operação, o controle dos processos e, conseqüentemente, a implementação e a manutenção de um SGQ.

Logo após a atribuição dessa pontuação, foi estabelecido um critério de pontuação e classificação. Para aquelas ouvidorias que atingiram 8 ou mais pontos, a quantidade de trabalho marginal será menor, entre 0 e 2, sendo considerada apta. Já para o grupo que pontuou menos de 8 e até 6, a quantidade de trabalho marginal eleva-se entre 2 e 4, sendo considerada parcialmente apta. Por fim, aquelas ouvidorias que pontuaram abaixo de 6, a quantidade de trabalho marginal ficará entre 10 e 5, sendo considerada inapta.

Pontos	Classificação
8 ou mais	Apta
Menos que 8 e até 6	Parcialmente Apta
Abaixo de 6	Inapta

Portanto, o *ranking* e o estabelecimento da aptidão, da aptidão parcial ou da inaptidão das ouvidorias foi avaliada pelas variáveis independentes nominais conjugadas com as dependentes nominais.

ANEXO 3



ANEXO 4



ANEXO 5



Processo nº: 192-20

CERTIFICADO DE SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

O Sistema de Gestão da Qualidade da organização

Ouvidoria do Ministério Público Federal
SAF Sul, Quadra 4, Conjunto C – Brasília - DF

Foi auditada pelo INSTITUTO TOTUM
para o escopo

Realizar tramitação de manifestações.

encontrando-se em conformidade com os requisitos da Norma:

NBR ISO 9001:2015

Este certificado é válido até 25 de novembro de 2021
Certificado nº: 192-20
Data da Certificação inicial: 25 de novembro de 2020
Ciclo de Certificação de 25 de novembro de 2020 até 25 de novembro de 2023

São Paulo, 25 de novembro de 2020.



INSTITUTO TOTUM
Celina Almeida – Diretora
Av. Paulista, 2439 – 13º andar – Cj. 132
Consolação – São Paulo/SP - Brasil



A veracidade das informações pode ser checada através do site
<http://www.institutototum.com.br/index.php?servicos/01-certificacao-nbr-iso-9001>



FM.REL.06.12



idn

Bo
pro
cit
ref
Nos
são

idp

A ESCOLHA QUE
TRANSFORMA
O SEU CONHECIMENTO