

**OS DESAFIOS E BENEFÍCIOS DA ISO 9001:2015 NA ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA TOCANTINENSE (ESMAT)**

*THE CHALLENGES AND BENEFITS OF ISO 9001:2015 AT THE ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA TOCANTINENSE (ESMAT)*

Ivan Augusto Gonçalves

Especialista em Gestão Industrial e Engenharia da Produção. Engenheiro Químico. Palestrante, instrutor, consultor e auditor sênior do ABS Quality Evaluations; desenvolve projetos em sistemas de gestão da qualidade (ISO 9001), meio ambiente (ISO 14001), antissuborno (ISO 37001) e compliance (ISO 19600), em organizações nacionais e internacionais. E-mail: iagon@iagon.com.br

Vinícius Fernandes Barboza

Administrador com MBA em Gestão Empresarial, pela Universidade Federal do Tocantins; servidor do Tribunal de Justiça do Tocantins, lotado na Escola Superior da Magistratura Tocantinense (ESMAT), responsável pelo gerenciamento do sistema de gestão da qualidade certificado na Norma ISO 9001:2015. E-mail: viniciusfb.adm@gmail.com

Delson Henrique Gomes

Doutorando em Administração, pela Universidade Metodista de Piracicaba-SP. Mestre em Desenvolvimento Regional, pelas Faculdades Alves Faria - GO. Pós-Graduado em Gestão Financeira e Controladoria, pela Faculdade Alfredo Nasser-GO. Graduado em Administração, pela Universidade Salgado de Oliveira. Professor e coordenador do programa de extensão Incubadora de Empresas da Universidade Federal do Tocantins (UFT). E-mail: delson.gomes.dg@gmail.com

**RESUMO**

O ambiente organizacional muda diariamente. Os desafios surgem a partir de fatores externos e internos, impactando diretamente os resultados obtidos. Com o advento da internet e das redes sociais, uma miríade de informações é projetada sobre o gestor que, sem a capacidade de analisar todos os dados, pode tomar decisões que trarão dissabores para a própria organização. Embora o acesso à informação tenha crescido exponencialmente, o conhecimento aplicado ainda carece de ferramentas de gestão que minimizem os riscos associados à má gestão. Nesse sentido, a ISO 9001, a mais famosa metodologia de gestão conhecida, destaca-se como principal mecanismo de apoio ao planejamento e gestão das organizações. Fundamentada no ciclo de Deming ou ciclo de melhoria contínua, a ISO 9001 se caracteriza como uma ferramenta de gestão estruturada no planejamento (P), execução (D), monitoramento (C) e correção

(A) de ações que objetivam a implementação eficaz da estratégia proposta por uma organização. Embora tenha aplicação prática e traga benefícios tangíveis em qualquer tipo de empresa (públicas e privadas), a metodologia tem desafios a serem superados. O presente artigo apresenta a sistemática de implantação do sistema de gestão da qualidade na Escola Superior da Magistratura Tocantinense (ESMAT), baseado na norma ABNT NBR ISO 9001:2015 – Sistema de Gestão da Qualidade. A implantação desse modelo de gestão em uma instituição pública é pioneira no segmento, não encontrando estudos de casos anteriores e resultados estatísticos que forneçam dados para uma análise comparativa. O presente artigo servirá, portanto, como case introdutório da aplicação prática dos princípios da qualidade no ambiente jurídico do estado do Tocantins.

**PALAVRAS-CHAVE:** Qualidade. Sistemas de Gestão. Gestão Pública.

## **ABSTRACT**

The organizational environment changes daily. The challenges arise from external and internal factors, directly impacting the results obtained. With the advent of the internet and social networks, a myriad of information is projected onto the manager who, without the ability to analyze all the data, can make decisions that will bring discomfort to the company itself. Although access to information has grown exponentially, applied knowledge still lacks management tools that minimize the risks associated with mismanagement. In this sense ISO 9001, the most famous management methodology known, stands out as the main mechanism to support the planning and management of companies. Based on the Deming cycle or continuous improvement cycle, ISO 9001 is characterized as a structured management tool in the planning (P), execution (D), monitoring (C) and correction (A) of actions aimed at the effective implementation of the process strategy proposed by an organization. Although it has practical application and brings tangible benefits in any type of company (public and private), the methodology has challenges to be overcome. The present article presents the systematics of implementation of the quality management system at the Escola de Magistratura Tocantinense (ESMAT), based on the ABNT NBR ISO 9001: 2015 – quality management system. The implementation of this management model in a public institution is pioneer in the segment, not finding previous case studies and statistical results that provide data for a comparative analysis. This article will therefore serve as an introductory case for the practical application of the principles of quality in the legal environment of the State of Tocantins

**KEYWORDS:** Quality. Management Systems. Public Administration.

## INTRODUÇÃO

A gestão da qualidade tem uma longa e fascinante história. No início do século XX, os Estados Unidos já eram uma nação industrialmente desenvolvida e seus métodos fabris provinham, em grande parte, dos países europeus que colonizaram a América do Norte. A gestão da qualidade era basicamente informal, embora estruturas formais pudessem ser encontradas nas grandes fábricas, onde os gerentes de produção e supervisores eram responsáveis pelo atendimento das especificações da qualidade. Artesãos habilidosos controlavam seu próprio serviço e garantiam a qualidade do que produziam. Supervisores e artesãos eram designados para treinar operários não capacitados e verificar o resultado de seu trabalho.

A Segunda Guerra Mundial trouxe consequências profundas sobre a visão norte-americana de gestão da qualidade. Os Estados Unidos da América envolveram-se no conflito no fim dos anos 30, inicialmente como fornecedores dos aliados; depois, em 1941, como parte da força aliada. O governo criou o Conselho de Produção de Guerra (WPB) para envolver a população economicamente ativa. Um dos departamentos do WPB tinha a tarefa de ajudar a indústria a alcançar o padrão de qualidade exigido para os produtos militares. Sua principal função era oferecer treinamento gratuito no uso de instrumentos estatísticos, em especial tabelas de controle e de amostragem baseadas na teoria das probabilidades.

No fim da guerra, em 1945, os bens para a população civil eram escassos. A prioridade máxima das empresas passou a ser, então, o cumprimento dos prazos de entrega para garantir uma fatia maior do mercado. Com isso, a qualidade dos produtos foi se deteriorando de forma escandalosa – um fenômeno que sempre se repete em tempos de escassez. A falta de produtos atraiu para o mercado novos competidores, cuja inexperiência contribuiu ainda mais para o declínio da qualidade.

De longe, o acontecimento mais importante do pós-guerra foi revolução japonesa no quesito qualidade, que abriu caminho para que o Japão se tornasse uma superpotência econômica. Como a tentativa de alcançar a grandeza por meio de conquistas militares havia falhado, isso teria de ser feito agora pelo comércio. Com a falta de recursos naturais, a ideia dos japoneses foi importar matérias-primas e processá-las, criando bens acabados que, vendidos, lhes permitiria importar mais matérias-primas em um círculo vicioso de prosperidade. O maior obstáculo a essa espiral ascendente era a fama japonesa de produtor de bens de baixa qualidade. Para reverter tal reputação, foram necessárias mudanças brutais nos hábitos japoneses. Por meio da Federação Japonesa das Organizações Econômicas (KEIDANREN) e da União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses (JUSE), as empresas passaram a atuar conjuntamente enviando equipes ao exterior para aprender como outros países alcançaram a qualidade, traduzindo a literatura estrangeira sobre o assunto para o japonês e convidando os especialistas norte-americanos W. Edwards Deming e Joseph M. Juran para darem conferências sobre o assunto.

Hoje, os desafios da gestão da qualidade não são enfrentados em campos de batalha. Embora a expansão dessa metodologia tenha alcançado todos os continentes, há enormes incongruências que devem ser superadas. Para que as organizações possam auferir as benesses que um sistema de gestão da qualidade oferece, é imperativo que os requisitos da Norma ISO 9001 sejam implementados em sua essência, e não só no papel.

## I CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO APLICADO À ESMAT

### I.1 Direcionamento Estratégico

Estratégia é uma palavra muito utilizada nas organizações, é ela quem norteará a direção que a organização irá tomar, ou seja, quais serão os passos que a organização deverá seguir para obter os resultados planejados.

Legitimando essa ideia, Ambrozewicz diz que

A estratégia é um modelo ou plano que, bem estruturado, permite analisar seus atributos e suas deficiências internas, assim como prever mudanças no ambiente instalado e prever ações com relação às organizações concorrentes. Buscando integrar as principais metas políticas e atuações de uma organização em um todo de maneira coerente (AMBROZEWICZ 2015, p. 87).

O Item 4.1 da Norma ISO 9001:2015 diz que a organização deve determinar questões externas e internas que sejam pertinentes para o propósito e para seu direcionamento estratégico e afetem sua capacidade de alcançar o pretendido de seu sistema de gestão da qualidade.

Nesse sentido, a Esmat definiu em seu direcionamento estratégico as entradas e as saídas pretendidas, conforme contextualizado no quadro abaixo:

Entradas	Esmat	Saída
Missão, visão e valores	Direcionamento estratégico	Objetivos estratégicos
Ambiente Interno e externo (SWOT)		
Necessidades das partes interessadas (stakeholders)		

Quadro I – Contexto da Organização

Segundo De Araújo, Garcia e Martines (2017), a missão é a definição do propósito da organização. A missão determina o foco nas tomadas de decisões e nas alocações de recursos do presente, orientando prioridades.

A Esmat definiu como missão “Formar e aperfeiçoar magistrados e servidores em busca de boas práticas e da excelência da prestação jurisdicional”.

Outra entrada para o direcionamento estratégico é a visão que De Araújo, Garcia e Martines (2017) defendem, ou seja, como a empresa quer ser vista num futuro promissor.

A Esmat, na busca de estabelecer um alinhamento no seu quadro diretivo e de servidores para galgar seus objetivos, estabeleceu a seguinte visão: “Ser reconhecida pela excelência na formação e aperfeiçoamento dos magistrados e servidores, com fomento à pesquisa, extensão e boas práticas, objetivando o aprimoramento da prestação jurisdicional”.

Além da instituição da missão e da visão, a Esmat levou em consideração os valores da organização, ou seja, segundo Tamayo & Borges (2001), citado por Miguel & Teixeira (2009), valores organizacionais são “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a condutas ou metas organizacionais desejáveis, que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou ambos”.

A importância de levar em consideração os valores se dá pela busca no alcance dos objetivos de forma ética, pois dificilmente uma organização que não cultiva seus valores conseguirá alcançar resultados positivos no longo prazo, principalmente aos olhos do seu cliente, que verifica no comportamento da organização e no de seus colaboradores se estão em conformidade com os valores divulgados por ela.

Concordando com isso, a Esmat definiu como valores a ética, a moral, a cultura o respeito, a urbanidade, a dedicação ao estudo e ao trabalho, e a responsabilidade.

## 1.2 Partes interessadas e seus requisitos

A Norma ISO 9001:2015 no Item 4.2 diz que a organização deve determinar as partes interessadas que sejam pertinentes ao sistema de gestão da qualidade e seus requisitos.

Ambrozewicz (2015) diz que as organizações do setor público precisam ser sensíveis às ramificações políticas de suas estratégias. Estas precisam, por isso, levar em conta todas as partes, como, por exemplo, os *stakeholders*.

Na concepção do direcionamento estratégico, a Esmat considerou as partes interessadas e suas necessidades e expectativas conforme quadro abaixo:

Partes Interessadas (Stakeholders)	Necessidades e Expectativas
Direção	Atendimento aos objetivos estratégicos e da qualidade
Clientes externos/internos	Formação e aperfeiçoamento com qualidade, de acordo com as necessidades de atuação
Sociedade	Transparência e efetividade nas comunicações

Quadro 2 – Partes interessadas, necessidades e expectativas

### 1.3 Escopo

Na definição do escopo, a Norma ISO 9001:2015 estabelece que a organização deve determinar os limites e a aplicabilidade do sistema de gestão da qualidade, e considerar questões externas e internas, os requisitos das partes interessadas e os produtos e serviços da organização.

Carpinetti & Gerolamo (2017, p.58) endossam que

O escopo se refere a quais produtos e serviços fazem parte do sistema da qualidade; ou seja, quais produtos tem suas operações de produção e entrega gerenciadas conforme os requisitos do sistema da qualidade da empresa (CARPINETTI & GEROLAMO 2017, p.58).

A Esmat definiu como escopo do sistema de gestão da qualidade o “Desenvolvimento de competências individuais e organizacionais para a melhoria da prestação jurisdicional, por meio de cursos e eventos”.

A Norma diz que a organização deve aplicar todos os requisitos, desde que aplicáveis ao escopo determinado no sistema de gestão da qualidade.

Considerando essa interpretação da Norma, foi excluído do escopo o Requisito 7.1.5 – Recursos de Monitoramento e Medição –, pois a Esmat não utiliza nenhum tipo de recurso (equipamento) de monitoramento e medição (metrologia) em seus processos.

### 1.4 Processos

O Item 4.4 da Norma ISO 9001:2015 diz que “a organização deve estabelecer, implementar, manter e melhorar continuamente um SGQ<sup>1</sup>, incluindo os processos necessários e suas interações, de acordo com os requisitos da norma”.

Endossando o que diz a Norma, Oliveira (1996) apud De Araújo, Garcia & Martines (2017, p.24) conceituam processo como “um conjunto de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender, preferencialmente, suplantando as necessidades e expectativas no plano interno e externo dos clientes”.

Nesse contexto, a Esmat definiu o sistema de gestão da qualidade com três processos, Gestão, Formação e Aperfeiçoamento, e Apoio, todos com interações estabelecidas, áreas definidas e com um único objetivo: alcançar os resultados planejados, conforme estabelecido na Figura abaixo:

---

<sup>1</sup> Sistema de Gestão da Qualidade



Figura 1 : Mapa de Processos da Esmat

## 2 LIDERANÇA

A Cláusula 5 da Norma ISO 9001:2015 traz os requisitos relacionados ao papel da liderança na formação e manutenção do sistema de gestão da qualidade. Os requisitos dessa cláusula são divididos em três partes, comentados em sequência:

### 2.1 Liderança e comprometimento

Para os autores De Araújo, Garcia & Martines (2017), a postura do líder irá sofrer variações de acordo com as situações impostas e quem são os liderados, podendo, dessa forma, tomar posturas diferentes dependendo de cada ocasião.

Complementando esse conceito, Carpinetti & Gerolamo (2017) definem liderança como a habilidade de montar equipes de alto desempenho e motivar as pessoas a buscarem um desempenho melhor, atingindo ou superando metas, sempre considerando e respeitando os aspectos éticos e socioambientais.

Dessa maneira, a Esmat descreveu, em seu Manual da Qualidade, que a Alta Direção evidencia o comprometimento em relação ao SGQ participando de reuniões de análise crítica, reuniões gerenciais, disponibilizando recursos, designando o representante da direção e principalmente pelo acompanhamento e tratamento das reclamações dos clientes, buscando a melhoria contínua da satisfação.

## 2.2 Política

Um sistema de gestão da qualidade eficaz deve se basear nos princípios e valores da organização, fazendo com que a política da qualidade dê sustentabilidade aos objetivos planejados, ao controle e à melhoria de todas as atividades.

A Seção 5.2 da Norma estabelece que a alta direção se responsabilize por definir, revisar e manter a política da qualidade, assegurando que seja apropriada ao contexto da organização, apoiando o direcionamento estratégico, incluindo comprometimento na satisfação dos requisitos e na melhoria contínua.

Em consonância com o Requisito 5.2 da Norma, a Esmat estabeleceu como política da qualidade: “Melhorar continuamente o processo de formação e aperfeiçoamento de magistrados e servidores, respeitando a legislação estabelecida”, rev.01.

## 2.3 Papéis, Responsabilidades e Autoridades

Nesse requisito, a Norma Esmat delimitou o papel do líder, por ela chamado de “alta direção”, do representante da direção e dos demais colaboradores, definindo os papéis, responsabilidades e autoridades de cada um para o sucesso do sistema de gestão da qualidade, sempre com o foco voltado para o cliente, conforme representado na Tabela abaixo:

Papel Organizacional	Responsabilidades	Autoridades
Alta Direção	Demonstrar liderança e comprometimento com relação ao sistema de gestão da qualidade, conforme requisitos da Norma ISO 9001:2015 - 5.1.1 “a” a “j”. Demonstrar liderança e comprometimento com relação ao foco no cliente, conforme requisitos da Norma ISO 9001:2015 – 5.1.2 “a” a “c”.	Atribuir responsabilidades e autoridades para os demais papéis pertinentes. Interferir na administração do sistema de gestão da qualidade como promotor de mudanças e melhoria contínua.
Representante da Direção	Assegurar que o sistema de gestão da qualidade esteja conforme os requisitos da Norma ISO 9001:2015.	Interferir na gestão dos processos como promotor de mudanças e melhoria contínua.

<p>Representante da Direção</p>	<p>Assegurar que os processos entreguem suas saídas pretendidas. Relatar o desempenho do sistema de gestão da qualidade e as oportunidades de melhoria à alta direção. Assegurar a promoção do foco no cliente na organização. Assegurar que a integridade do sistema de gestão da qualidade seja mantida quando forem implementadas mudanças.</p>	<p>Interferir na gestão dos processos como promotor de mudanças e melhoria contínua.</p>
<p>Demais Colaboradores</p>	<p>Participarem ativamente da implementação e manutenção do sistema de gestão da qualidade por meio das ações de melhoria contínua.</p>	<p>Comunicar a o representante da direção qualquer necessidade relacionada ao sistema de gestão da qualidade.</p>

Quadro 3 – Papéis, responsabilidades e autoridades organizacionais.

### 3 PLANEJAMENTO

Segundo Junior, Rocha, Mota & Quintella (2012), o planejamento da qualidade é o “processo de identificar os requisitos e/ou padrões de qualidade do projeto e do produto, bem como documentar de que modo o projeto demonstrará a conformidade”.

Sob o mesmo ponto de vista, Sawaia (2013, p.74) diz que o sucesso da estratégia traçada depende da capacidade de o gestor reunir os principais projetos, selecionar os melhores indicadores e comunicar os avanços da gestão.

Para a Norma ISO 9001:2015, o planejamento é pautado sobre três aspectos, comentados a seguir.

#### 3.1 Riscos e oportunidades

A implementação de um sistema de gestão da qualidade, independentemente do tamanho e da complexidade da organização, requer um mínimo de planejamento, o qual deve levar em consideração que as atividades por ela desenvolvidas tenham o risco minimizado do não atendimento dos requisitos dos clientes, ou seja, efetuar o planejamento de forma a considerar os riscos das atividades desenvolvidas, tomando ações que previnam ou combatam as não conformidades que porventura possam surgir.

A Norma ISO 9001:2015 traz no Requisito 6.1 que a organização deve considerar as questões referidas no Item 4.1 “Direcionamento Estratégico” e os Requisitos referidos em 4.2 “Partes Interessadas”, bem assim determinar os riscos e as oportunidades que precisam ser abordados, a fim de assegurar que o SGQ atinja os resultados pretendidos, aumente os efeitos desejáveis, previna ou reduza os efeitos indesejáveis e alcance a melhoria.

Analogamente a essa ideia, o Manual de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União (TCU), de 2018, traz que risco é “a possibilidade de que um evento afete negativamente o alcance dos objetivos”, e oportunidade é “a possibilidade de que um evento afete positivamente o alcance dos objetivos”.

Assim, a Esmat estabeleceu ações distintas nos níveis estratégico e operacional para abordar riscos e oportunidades, tendo como enfoque os cursos e os eventos que disponibiliza ao seu público-alvo, conforme Tabela abaixo:

Níveis	
Estratégico	Operacional
<p>Por meio da análise SWOT, a Esmat identifica as oportunidades (O) e os riscos (T) que podem afetar a estratégia da empresa. No nível estratégico, as oportunidades e os riscos identificados são tratados pelos planos de ação específicos, conforme priorização estabelecida pela Escola.</p>	<p><b>Identificação do risco</b> Os riscos operacionais estão relacionados às atividades executadas pela Esmat na implementação de seus processos. Os riscos são identificados pelo RISK e gerenciados pelos TOOLS (Módulos Qualyteam para gestão de riscos e não conformidades).</p> <p><b>Análise do risco</b> Os atributos utilizados pela Esmat para análise do risco são frequência e impacto. Os limites de tolerância para cada critério foram definidos e estão cadastrados no RISK.</p> <p><b>Avaliação do risco</b> Os critérios para implementação de ações de controle sobre os riscos identificados são: 1. NPR: Nível Potencial de Risco (obtido pela multiplicação dos pesos dados aos dois atributos); 2. Atributos (Frequência e Impacto). A Esmat define a necessidade de ações para mitigação dos riscos identificados quando: a) Frequência <math>\geq 4</math> ou b) Impacto <math>\geq 7</math> ou c) NPR <math>\geq 28</math></p>

Quadro 4 – Níveis de Riscos e Oportunidades

A Esmat, com vista a facilitar a condução da gestão, dispõe de um sistema web (qualyteam.com.br) para o gerenciamento das etapas do sistema de gestão da qualidade: controle de documentos (DOC), indicadores (FLAG), identificação e análise de riscos e oportunidades (RISK), planos de ação (TOOLS), auditorias (AUDITOR) e avaliação de fornecedores (BUY).

### 3.2 Objetivos da qualidade

Esta seção da Norma indica que organização deve estabelecer objetivos da qualidade nas funções, níveis e processos pertinentes necessários ao sistema de gestão da qualidade.

A Norma determina ainda que os objetivos estabelecidos pela organização devam principalmente ser coerentes com a política da qualidade, mensuráveis, monitorados, comunicados e atualizados.

Para Chiavenatto (2008, p.38), são os objetivos que estabelecem a base para a relação entre a organização e seu ambiente.

Com isso, a Esmat definiu os objetivos com base no Planejamento Estratégico 2015-2020, levando em consideração as perspectivas do Balanced Scorecard (BSC), conforme Figura abaixo:



Figura 2 – Mapa de Processos Esmat

Criado por Kaplan e Norton, e citado por Sauaia (2013, p.79), o modelo *Balanced Scorecard* (BSC), indicadores balanceados de desempenho, é um sistema amplo que incorpora indicadores financeiros e não financeiros na avaliação dos fatores críticos de sucesso para que uma empresa crie valor no longo prazo, isto é, no intento de alcançar seus objetivos estratégicos.

Os sete Objetivos Estratégicos (Qualidade) estão alinhados à missão e à visão da Esmat e alimentam a estratégia. O monitoramento, a medição, a análise e a avaliação são realizados por indicadores de desempenho estratégicos cadastrados no FLAG (Módulo Qualityteam para gestão de indicadores), seguindo a frequência estabelecida no PP 001 – Planejamento de Processo de Gestão.

### **3.3 Planejamento de mudanças**

Destaca-se neste item da Norma que as mudanças devem ser realizadas de maneira planejada e sistemática, considerando o propósito das mudanças e suas potenciais consequências, a integridade do SGQ, a disponibilidade dos recursos e a alocação ou realocação das responsabilidades e autoridades.

Quando alguma mudança no SGQ se torna necessária, a Esmat registra suas considerações na ata de análise crítica pela Direção ou em atas de reuniões específicas para esse assunto. As considerações abordam o propósito das mudanças e potenciais consequências, a integridade do SGQ, a disponibilidade de recursos e a alocação ou realocação de responsabilidades e autoridades para a implementação das mudanças, dentre outros.

## **4. APOIO**

### **4.1 Recursos**

Este requisito da Norma descreve que a organização deve determinar e providenciar pessoal e infraestrutura necessários para a implementação, manutenção e melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade, considerando os recursos disponíveis e a necessidade de recursos externos.

Chiavenatto (2008, p. 108) enfatiza que a administração constitui a maneira de fazer com que as coisas sejam feitas da melhor forma possível, por meio dos recursos disponíveis, a fim de atingir os objetivos.

Para a provisão de serviços de desenvolvimento de competências individuais e organizacionais para a melhoria da prestação jurisdicional, a Esmat trabalha com profissionais qualificados e ainda oferece uma infraestrutura completa para a realização de seus cursos e eventos.

Para a operação dos processos e alcance da excelência dos serviços, a Esmat determina como conhecimento organizacional:

Processo	Conhecimento Organizacional
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Norma NBR ISO 9001:2015;</li> <li>• Lei de Licitações e Contratos Administrativos nº 8.666, de 1993;</li> <li>• Lei do Pregão nº 10.520, de 2002;</li> <li>• Resolução nº 76, de 2014 (Regimento Interno da Esmat).</li> </ul>
Formação e Aperfeiçoamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Norma NBR ISO 9001:2015;</li> <li>• Portaria nº 1.965, de 2018 – Frequência e Aproveitamento;</li> <li>• Resolução nº 152, de 2016 – Regulamenta Pós-Graduação Lato Sensu;</li> <li>• Resolução nº 76, de 2014 (Regimento Interno da Esmat);</li> <li>• Instrução Normativa Enfam nº 1, de 3 de maio de 2017 (Disciplina o Credenciamento de Cursos Oficiais).</li> </ul>
Apoio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Norma NBR ISO 9001:2015;</li> <li>• Resolução nº 76, de 2014 (Regimento Interno da Esmat);</li> <li>• Resolução nº 152, de 2016 – Regulamenta Pós-Graduação Lato Sensu.</li> </ul>

Quadro 5 – Conhecimentos Organizacionais Exigidos

## 4.2 Competência

Este item da Norma trata das competências ou habilidades requeridas das pessoas para o exercício no ciclo operacional da organização. A Norma estabelece que a organização deva determinar quais competências ou habilidades as pessoas que exerçam atividades devem ter, assegurar por meio de capacitações ou experiência que as pessoas tenham as competências requeridas e, quando necessário, promover ações que permitam que as pessoas adquiram competências necessárias à realização da atividade proposta.

Para Chiavenatto (2008, p.86), ajudar as pessoas a desenvolverem as habilidades e competências para utilizarem amplamente a informação e a autoridade faz com que se criem talentos na organização.

Em conformidade com o que a Norma exige e analogamente ao pensamento do autor, a Esmat elaborou um Registro da Qualidade (RQ 28), denominado “Quadro de Competências”, no qual cada qual é descrito com suas atribuições, escolaridade desejável e treinamentos necessários, e quando se torna necessário o procedimento é revisto, e os colaboradores são capacitados para a função estabelecida.

### **4.3 Conscientização**

A conscientização é um item essencial para o bom funcionamento do sistema de gestão da qualidade. Nesta seção da Norma é determinado que as pessoas que trabalham na organização devam estar conscientes da política da qualidade, dos objetivos da qualidade pertinentes, da contribuição que elas podem dar para a eficácia e melhoria contínua do sistema e das implicações em não atender aos requisitos da Norma.

Para Carpinetti & Gerolamo (2017, p.92), apesar de a Norma não entrar em detalhes, a conscientização decorre da educação, capacitação e comunicação.

Legitimando o que diz a Norma e o autor, a conscientização dos servidores da Esmat com relação à Política da Qualidade, Objetivos da Qualidade, contribuição para a eficácia do SGQ e implicações relacionadas à não conformidades do SGQ, é desenvolvida por meio de treinamentos internos e comunicações por quadros à vista de gestão.

### **4.4 Comunicação**

Com relação à comunicação, a Norma ISO 9001:2015 determina que a organização deva estabelecer o que comunicar, interna e externamente sobre o SGQ, quando comunicar, com quem estabelecer e como fazer a comunicação.

Para Carpinetti & Gerolamo (2017, p.93), a comunicação deve ser a mais ampla possível, sendo mais intensa em determinados momentos, como na implantação e em momentos de revisão, auditorias internas e externas.

Assim, de maneira a contemplar os requisitos normativos, a Esmat estabeleceu as regras de comunicação no seu Manual da Qualidade, conforme Tabela abaixo:

O que comunicar	Quando Comunicar	Com quem se comunicar	Como Comunicar	Quem Comunica
Estratégia	Quando Necessário	Gestores/ Servidores	Planejamento Estratégico, Reuniões de Análise Crítica, Reuniões Gerenciais, E-mails Informativos	Representante da Direção
Qualidade	Quando Necessário	Gestores/ Servidores	Reuniões, E-mails	Representante da Direção
Informações Pré-Contratação de Professores	Anteriormente à Contratação	Prestadores de Serviço	E-mails	Núcleos Diretoria Executiva
Cursos e Eventos	Quando Necessário	Público-Alvo	Portal Esmat, Facebook, Instagram, Lista de E-mails, Spark	Comunicação
Reuniões e Atividades Especiais	Quando Necessário	Gestores/ Servidores	Spark, E-mail, Whatsapp	Comunicação
Divulgação de Notícias Diversas	Quando Necessário	Público-Alvo	Portal Esmat, Facebook, Instagram, Lista de E-mails, Spark	Comunicação

Informativo e Relatório de Gestão	Quando Necessário	Público-Geral	Portal Esmat	Comunicação
-----------------------------------	-------------------	---------------	--------------	-------------

Quadro 6 – Regras de Comunicação

#### 4.5 Informação documentada

Denota-se, para a Norma ISO 9001:2015, que informação documentada é a que se requer seja controlada e mantida pela organização e o meio em que está contida.

A versão 2015 da ISO 9001 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos, trouxe uma nova definição para os documentos do sistema, a ISO passou a usar o termo “Informação documentada”, que ganhou um item exclusivo, o 7.5. Este item é dividido em 3 partes:

4.5.1. Generalidades – dividem as informações documentadas obrigatórias em duas partes, as requeridas pela ISO e as necessárias e requeridas pela própria organização.

4.5.2. Criando e atualizando – diz que os documentos devem ser identificados, ter uma mídia ou formato específico e serem analisados criticamente e aprovados antes da sua divulgação.

4.5.3. Controle de informação documentada – especifica que as informações documentadas devem estar disponíveis no local de uso de maneira legível e protegida e que esteja clara a identificação da revisão.

Com isso, toda a sistemática de elaboração, consenso, aprovação e publicação dos documentos e registros que compõem o sistema de gestão da qualidade da Esmat está estabelecida pelo DOC (Módulo Qualyteam para gestão de documentos). Pelo DOC, a Escola controla seus documentos e registros, conforme define o Requisito 7.5.3.2 da Norma ISO 9001:2015.

### 5 OPERAÇÃO

#### 5.1 Planejamento e controle operacional

Conforme descreve a Norma, este requisito traz exigências de planejamento, implementação e controle das atividades operacionais (provisão de produtos e serviços); para isso, a Norma ISO 9001:2015 estabelece que a organização determine os requisitos dos produtos e serviços, os critérios para os processos, para a aceitação dos produtos e serviços, determine os recursos necessários, implemente controle de processos baseado em critérios, determine e conserve informações documentadas e demonstre a conformidade dos produtos e serviços com os requisitos estabelecidos.

O planejamento, a implementação e o controle dos processos que compõem o sistema de gestão da qualidade da Esmat é realizado pelos respectivos Procedimentos

Operacionais (POs), criados com base na especificidade de atividades desenvolvidas por setor pertencente a um processo, conforme Tabela a seguir:

Processo	Área	Procedimento Operacional (PO)
Gestão	Direção	Não aplicável
	SGQ	Não aplicável
	Financeiro	PO 02 – Provisão
Formação e Aperfeiçoamento	Planejamento e Execução	PO 01 – Planejamento e Execução do Ensino
	Monitoramento e Avaliação	PO 04 – Monitoramento e Avaliação do Ensino
Apoio	Secretaria Acadêmica	PO 3.1 – Secretaria Acadêmica
	Sup. Administrativa e Tecnológica	PO 3.4 – Supervisão Administrativa e Tecnológica
	Biblioteca	PO 3.2 – Biblioteca

Quadro 7 – Estrutura de Procedimentos Operacionais

## 5.2 Requisito para produtos e serviços

Para esta seção da Norma, são estabelecidos três requisitos: a comunicação com o cliente, a determinação dos requisitos e a análise crítica destes.

No requisito comunicação, a organização deve estabelecer uma sistemática de relacionamento com o cliente e possibilitar a troca de informações para que haja o perfeito entendimento da demanda do cliente.

Além disso, a Norma exige que a organização assegure que todos os requisitos de produtos e serviços sejam identificados. Uma vez identificados, cabe à organização realizar análise crítica para a verificação da possibilidade do atendimento.

Para a Esmat, as três etapas são dispostas via Sistema Eletrônico de Informações (SEI), pois nele o processo é iniciado após o recebimento da demanda, onde é formalizado pelo Projeto Pedagógico (RQ.13), e todas as etapas de construção do produto (curso/evento) são tratadas neste sistema, o que garante a rastreabilidade de cada etapa de desenvolvimento.

## 5.3 Projeto e desenvolvimento de produtos e serviços

Neste requisito, a organização deve estabelecer, implementar e manter um processo de projeto de desenvolvimento que seja apropriado para assegurar a

subsequente provisão de produtos e serviços.

No caso da Esmat, em que os produtos são os cursos/eventos desenvolvidos, a Norma estabelece no projeto e no desenvolvimento os requisitos de planejamento, entradas e desenvolvimento, controles, saídas, alterações e desenvolvimento.

Todas essas etapas são dispostas no Projeto Pedagógico (RQ.13), registro da qualidade que está incluso no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), garantindo todas as etapas requeridas pela Norma.

#### **5.4 Controle de processos, produtos e serviços providos externamente**

A ISO 9001:2015 determina que a organização aplique critérios de avaliação, seleção, monitoramento e reavaliação de desempenho de seus fornecedores, mantendo registros que comprovem a realização dessas atividades.

A Esmat seleciona seus docentes com base na notória especialização do profissional ou singularidade do objeto, conforme artigo 25, inciso II, e 13, inciso VI, da Lei nº 8.666, de 1993. A avaliação e o monitoramento de desempenho são realizados conforme o RQ.05 – Instrumento de Avaliação de Reação, e o RQ.30 – Monitoramento do Ensino.

A comunicação ao provedor externo (prestador de serviço), concernente às condições que envolvem a prestação do serviço, documentação necessária, requisitos de competência, critérios para aprovação, sistemática de avaliação de desempenho etc., é realizada por meio dos RQs 36, 36.1 e 36.2, de acordo com o tipo da contratação.

Para outros provedores externos de serviços que se encontram com contratos em vigência (por exemplo: reprografia, segmento espacial, unidade móvel de transmissão e serviços de limpeza, higienização, manutenção e conservação), a Esmat estabelece critérios de seleção, avaliação/reavaliação e monitoramento de desempenho por meio do BUY (Módulo para gestão de fornecedores) do sistema Qualityteam.

A comunicação para esses prestadores de serviço é feita por meio do Termo de Referência (no ato da participação do processo licitatório) e pelas RNCs<sup>2</sup> encaminhadas pelo BUY, quando alguma demanda não é atendida pelo prestador.

#### **5.5 Produção e provisão de serviços**

Segundo Carpinetti & Gerolamo (2017, p.123), a produção de produtos ou serviços é uma das etapas mais críticas para a garantia da qualidade, já que nestas a qualidade planejada e projetada é incorporada ao produto. Um produto resultante do processo de produção que não atenda às especificações estabelecidas deve ser rejeitado antes que chegue às mãos do cliente.

---

<sup>2</sup> RNCs – Registro de Não Conformidades

O Planejamento e Execução dos cursos e eventos na Esmat está fundamentado no PO.01 – Planejamento e Execução do Ensino –, e no RQ.13 – Projeto Pedagógico –, que descrevem as condições de controle.

A Esmat controla ainda a propriedade pertencente aos seus fornecedores (docentes e discentes) pelo RQ.10 – Termo de Autorização para Repositório Institucional –, e RQs 15.1 a 15.4 – Termo de Autorização de Uso de Imagem. Em caso de extravio, a Esmat formaliza a informação por e-mail.

A preservação dos cursos e dos eventos na modalidade EaD é assegurada aos alunos pela gravação e disponibilidade em ambiente repositório (quando requisitado).

Mudanças durante o curso ou evento (quando pertinentes) são analisadas criticamente e formalizadas por meio da revisão do Projeto Pedagógico RQ.13, aprovação do projeto pela Direção e republicação do edital para tornar públicas as alterações.

## 5.6 Controle de saídas não conformes

A Norma ISO 9001:2015 traz neste requisito que a organização deve estabelecer um procedimento apropriado para a liberação do produto ou serviço ao cliente.

Carpinetti & Gerolamo (2017, p.130) complementam que a organização não deve liberar seus produtos e serviços para entrega ao cliente sem passar por esse procedimento de liberação, a não ser que haja autorização expressa por pessoa com autoridade determinada.

Esse controle é realizado na Esmat no ato da aprovação do Projeto Pedagógico (RQ – 13) pela Direção da Escola.

## 6. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

### 6.1 Avaliação de desempenho

Este requisito traz obrigações para a organização determinar o que precisa ser monitorado e medido, os métodos para tal monitoramento, medição, análise e avaliação, e quando o monitoramento e medição serão realizados.

Para Carpinetti e Girolamo (2017, p.136), a avaliação desses aspectos do sistema de gestão da qualidade pode ser feita por meio de indicadores.

Do mesmo modo de pensar dos autores, a Esmat estabeleceu em seus processos que a forma de avaliação quanto ao seu desempenho seja feita de acordo com os indicadores estabelecidos nos documentos PP 001 – Gestão –, PP 002 – Formação & Aperfeiçoamento –, e PP 003 – Apoio –, e os métodos para monitoramento, medição, análise e avaliação são geridos pelo FLAG (Módulo Qualyteam para gestão de indicadores).

Ainda segundo Carpinetti e Girolamo (2017, p.136), a satisfação do cliente é o principal indicador de resultado da eficácia do sistema de gestão da qualidade. E,

obviamente, tem também por propósito aferir se a organização está sendo bem-sucedida em sua missão.

A Esmat realiza o controle dos cursos e dos eventos que oferta e tem as regras estabelecidas no PO.04 – Monitoramento do Ensino – Aprendizagem e Avaliação de Reação. A avaliação dos cursos e dos eventos é realizada por meio de critérios estabelecidos no instrumento RQ.30 – Monitoramento do Ensino – e, ao final, por meio do RQ.5 – Instrumentos de Avaliação de Reação –, que geram o indicador “Índice de Satisfação do Cliente”.

## 6.2 Auditoria interna

A Norma traz à luz nesse requisito a exigência de realização de auditorias internas a intervalos planejados para prover informações sobre os SGQs que contemplem escopo, processos, frequência, métodos, responsabilidades e critérios de auditoria.

Confirmando o que descreve a Norma, Ambrozewicz diz que

Um bom modelo de monitoramento e avaliação requer roteiro e definições claras. A execução de auditoria interna é indicada para realizar a avaliação do sistema de gestão da qualidade na organização pública (Ambrozewicz 2015, p. 171).

Em alinhamento com a Norma e o autor, a Esmat determinou em seu Manual da Qualidade a realização de auditorias internas, conforme Tabela abaixo:

<b>Escopo</b>	“Desenvolvimento de competências individuais e organizacionais para a melhoria da prestação jurisdicional, por meio de cursos e eventos.”
<b>Processos</b>	Gestão Formação e Aperfeiçoamento Apoio
<b>Frequência</b>	1 vez/ano
<b>Métodos</b>	Análise documental Coleta de amostras/evidências Entrevistas com colaboradores
<b>Responsabilidades</b>	<b>Auditor líder (RD):</b> planejar a auditoria interna, definir a equipe de auditores, conduzir reuniões de abertura e encerramento da auditoria interna, coordenar a equipe e elaborar relatório de auditoria. Auditores internos: realizar a auditoria conforme planejamento

<b>CrITÉrios de Auditoria</b>	<b>Imparcialidade</b> (o auditor não pode auditar a própria área) <b>Conhecimento técnico</b> (o auditor deve ter participado de treinamento de interpretação da Norma ou formação de auditor interno). A auditoria interna é concluída com a elaboração e entrega de um relatório de auditoria interna.
-------------------------------	---

Quadro 8 – Planejamento de Auditoria Interna

### 6.3 Análise crítica pela Direção

A Norma traz na integralidade que a alta Direção deve analisar criticamente o SGQ da organização, a intervalos planejados, para assegurar sua contínua pertinência, adequação, suficiência e alinhamento com o direcionamento estratégico da organização.

Este requisito é de extrema relevância para os resultados da organização, uma vez que promove a melhoria contínua do sistema de gestão.

A Norma traz ainda que a análise crítica esteja fundamentada em dois requisitos: as entradas e as saídas da análise crítica.

Nas entradas da análise crítica, deverão ser analisadas situações pendentes de reuniões anteriores, mudanças ocorridas, informações sobre desempenho e eficácia do SGQ, relacionadas à satisfação dos clientes e das partes interessadas, objetivos da qualidade, desempenho dos processos, conformidade dos produtos e dos serviços, não conformidades e ações corretivas implementadas, resultados de medição e de monitoramento, resultados de auditorias, e ao desempenho de fornecedores.

Nas saídas de análise críticas, deverão ser analisadas as oportunidades de melhoria, as melhorias do SGQ e a provisão de recursos.

Com base nesses requisitos, a Esmat realiza a reunião de análise crítica pela Direção duas vezes ao ano. As entradas e as saídas requeridas pela Norma ISO 9001 são formalizadas pelo documento RQ 08 – Ata de Análise Crítica do SGQ.

## 7. MELHORIA

### 7.1 Generalidades

A Norma busca demonstrar neste requisito a importância que a melhoria contínua dos processos e do sistema de gestão da qualidade tem para a organização, pois torna o sistema mais maduro, robusto e eficaz a cada ciclo completado.

Reafirmando esse contexto, Deming, citado por Ambrozewicz (2015, p.34), conclui que o aprimoramento dos processos se dá pela melhoria contínua, cujo principal instrumento é o ciclo PDCA.

E para propiciar o sistema de gestão da qualidade e a melhoria contínua de seus processos, a Esmat realiza a análise de SWOT sempre que entende necessário, a fim de identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças existentes.

## **7.2 Não conformidade e ação corretiva**

Nesta seção, a Norma enfatiza que, ao ocorrer uma não conformidade, incluindo as de reclamações de clientes, a organização deve reagir a ela; tomar ação para controlá-la e corrigi-la; lidar com as consequências; avaliar a necessidade de ação para eliminar as causas, a fim de que ela não se repita, analisando criticamente a eficácia da ação corretiva; atualizar riscos e oportunidades determinados; e realizar mudanças no SGQ caso necessário.

Para atender aos requisitos normativos, a Esmat implantou a sistemática de tratamento das não conformidades via TOOLS (Módulo Qualityteam para gestão de não conformidades).

Neste Módulo, no ato da abertura da não conformidade, é definida a análise de causa com base no diagrama de Ishikawa ou nos cinco porquês, após são realizadas a definição da ação que irá atacar a causa, a definição de o porquê realizar essa ação, a definição do como realizar essa ação, a definição de onde será realizada, por quem será realizada, quando será realizada e quanto custará a realização da ação.

Feito isso, o plano de ação é validado por hierárquico superior, ou seja, a pessoa que abriu o plano de ação; começa-se a contar o prazo para a execução do plano; e, ao final, é dado um prazo para a verificação da eficácia da ação, buscando o processo de melhoria contínua do SGQ.

## **7.3 Melhoria contínua**

Neste tópico, a Norma apenas reforça que a organização deve melhorar continuamente a adequação, suficiência e eficácia do SGQ.

A Esmat desenvolve seu sistema de gestão da qualidade por meio das práticas e dos controles estabelecidos. A Escola almeja, com isso, o atendimento aos objetivos da qualidade e a melhoria contínua do processo de formação e aperfeiçoamento de magistrados e servidores, em respeito à legislação estabelecida.

## **8. RESULTADOS**

### **8.1 Resultados obtidos com a implantação**

Considerando que a implantação se deu ao longo do exercício de 2015 mantendo-se até a atualidade, denotam-se resultados importantes, observando que, em 2019, os resultados lançados são até o terceiro trimestre, conforme explicitado em quadro abaixo:

Descrição da Meta		2015	2016	2017	2018	2019	2020	
1.	Efetividade dos Canais de Comunicação	Meta	80%	85%	90%	90%	95%	95%
	Resultado	88,81 %	100,77 %	123,63 %	99,73 %	*99,07 %	-	
2.	Execução do Orçamento	Meta	100%	100%	98%	98%	99%	99%
	Resultado	99,99 %	99,28 %	97,19 %	99,99 %	*80,75 %	-	
3.	Aderência ao Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2015	Meta				75%	80%	85%
	Resultado				93,59 %	75,44%	-	
4.	Programas Educacionais Encerrados Fora do Prazo Estipulado no Projeto Pedagógico	Meta				<=3	<=3	<=3
	Resultado				0	*0	-	
5.	Índice de Capacitação nas Competências Gerenciais	Meta	70%	75%	80%	85%	85%	90%
	Resultado	71,26 %	101,92 %	142,31 %	141,16 %	*87,65 %	-	
6.	Índice de Capacitação nas Competências Técnicas	Meta	40%	45%	45%	50%	50%	55%
	Resultado	107,33 %	48,18 %	75,80 %	68,42 %	*44,33 %	-	
7.	Erro na Devolução de Livros e Periódicos	Meta				0	0	0
	Resultado				1	*0	-	
8.	Índice de Satisfação com Programas Educacionais	Meta	90%	90%	90%	90%	95%	95%
	Resultado	96,10 %	96,18 %	96,99 %	96,90 %	*95,06 %	-	
9.	Índice de Magistrados Capacitados	Meta	50%	50%	50%	52%	52%	55%
	Resultado	63,36 %	80,92 %	60,47 %	83,73 %	*70,28 %	-	
10.	Índice de Servidores Capacitados	Meta	40%	40%	45%	45%	50%	50%
	Resultado	54,70 %	42,99 %	49,92 %	64,95 %	*44,49 %	-	
11.	Número de Docentes Inscrições ou em Processo de Formação	Meta	15	20	30	40	40	45
	Resultado	31	34	45	65	*58	-	
12.	Projetos de Inovação em Educação Corporativa	Meta	100%	100%	100%	100%	100%	100 %
	Resultado	100%	100%	100%	100%	*50%	-	

Quadro 9 – Resultados SGQ

## 9 DIFICULDADES ENCONTRADAS NA IMPLANTAÇÃO

### 9.1 Resistência à mudança

Dentre as dificuldades elencadas ao longo do processo de implantação do Sistema de Gestão da Qualidade na Escola Superior da Magistratura Tocantinense (ESMAT), a resistência à mudança foi, sem sombra de dúvidas, o principal empecilho. Tal fator decorreu principalmente pela falta de conhecimento técnico e pelo pouco entendimento de como essa ferramenta poderia ajudar na melhoria dos processos e nas atividades diárias.

Zaltman e Duncan (1977), citados por Hernandez e Caldez (2001), reforçam que tanto a literatura acadêmica quanto a gerencial tendem a apontar a resistência à mudança, isto é, qualquer conduta que objetiva manter o status quo em face da pressão para modificá-lo.

Com a intensa revolução tecnológica, cultural e social que vivemos atualmente, as futuras gerações serão menos resistentes a mudanças, o que facilitará, de certa forma, adaptações das organizações no meio em que atuam.

No caso da Esmat, de outro modo, a resistência à mudança teve também um aspecto benéfico ao aproximar ainda mais a gestão dos liderados, de forma a se fazer compreender e tornar uma equipe cada vez mais competitiva.

De Araújo, Garcia & Martines (2017, p.138) corroboram com o fato de que, quando a gestão de processos sempre envolver um número expressivo de atores, peça-se aos condutores que sejam capazes de agir nesse sentido.

### 9.2 Introdução da cultura da qualidade

É sabido por todos que cultura não é algo que se modifique do dia para a noite, esse fator foi de muita dificuldade para a implantação do sistema de gestão da qualidade na Esmat.

Cultura é algo intrínseco da organização, é enraizada com o passar do tempo e com a disseminação da forma de trabalho da organização, crenças, valores, políticas, diretrizes, métodos, procedimentos, padrões, percepções, relações afetivas, e fazer parte de uma organização significa assimilar sua cultura, portanto, mesmo que não quiséssemos, a cultura seria algo que dificultaria a implantação do novo, pois as pessoas estão acostumadas ao habitual.

Para Chiavenatto (2008, p. 101), a comparação da cultura com um iceberg tem uma razão evidente: a cultura organizacional apresenta várias camadas com diferentes níveis de profundidade e enraizamento, e quanto mais profunda for a camada, maior será a dificuldade de mudar ou de transformar a cultura.

### 9.3 Dificuldade no entendimento da Norma e insegurança em auditorias externas

A Norma ISO 9001:2015 traz no seu vocabulário palavras que as pessoas não estão habituadas a utilizar, como não conformidade, indicadores, melhoria contínua, requisitos, ciclo PDCA, entradas, saídas, cliente, risco, oportunidades, análise crítica etc., isso fez com que pessoas que não são da área administrativa, desacostumadas com esse vocabulário, se retraíssem e gerassem restrições à mudança num primeiro momento.

No caso específico da Escola Superior da Magistratura Tocantinense, o ambiente jurídico tornou a compreensão do vocabulário ainda mais difícil, pois o “juridiquês” utilizado pelos servidores e magistrados no dia a dia incorpora palavras que se confundem com conceitos usados pela Norma ISO 9001.

Para resolver essa situação, duas ações foram tomadas: a primeira foi a realização de cursos práticos de análise de interpretação da Norma ISO 9001:2015 envolvendo todos os servidores; a segunda, foi a participação dos próprios servidores nas auditorias internas da própria Esmat e em órgãos parceiros, fazendo com que estes ganhassem a confiança e o conhecimento necessários.

Além disso, a participação (como auditados) na auditoria externa também contribuiu para o aumento da participação de todos no processo de implantação.

## 10 BENEFÍCIOS DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

A implantação de Sistema de Gestão da Qualidade, baseado na Norma ISO 9001:2015, proporciona inúmeros benefícios para a organização como um todo. Um deles é a padronização dos procedimentos e processos, tornando a instituição internamente mais organizada e levando aos clientes a imagem de excelência pela busca da qualidade em seus serviços ou produtos.

Outro benefício que chamou bastante a atenção após a implantação do SGQ foi a revolução cultural a que a organização foi submetida. A cultura da qualidade tomou conta até mesmo dos servidores terceirizados que atuam na instituição, fazendo com que a premissa básica do trabalho seja o serviço prestado com qualidade desde a sua primeira realização.

A cultura da informação documentada e evidenciada também foi outro fator que beneficiou positivamente a Esmat e gerou qualidade aos serviços prestados. Agora as informações e o passo a passo de cada procedimento são feitos com extrema qualidade e rastreabilidade.

A melhoria contínua dos processos e a gestão da qualidade fizeram com que o indicador de satisfação dos usuários com os programas educacionais alcançasse níveis extremamente positivos, pois a cada curso ofertado é realizada pesquisa de satisfação sobre estrutura, material, atendimento e professores.

Por fim, o fator externo que chamou bastante a atenção foi o de a Escola Superior da Magistratura Tocantinense ter se tornado referência para outras instituições dentro e

fora do Brasil.

## CONCLUSÃO

Notadamente, a implementação e a manutenção de um sistema de gestão dessa magnitude se constituem como objeto de inúmeros desafios. A Norma NBR ISO 9001:2015, apesar de ser aplicável a diversos tipos de segmentos, é amplamente difundida no âmbito privado, mais especificamente em indústrias; um levantamento feito pela ISO SURVEY, em 2018, no *link* <<https://www.iso.org/the-iso-survey.html>>, mostra que são certificadas 878.664 empresas/instituições; destas, apenas 16.351 (1,9%) encontram-se no Brasil; além disso, o estudo demonstra ainda que apenas 4.434 (0,5%) são instituições públicas certificadas no mundo, sendo que destas, apenas 66 (0,008%) são instituições públicas brasileiras, feito que reforça o caráter inovador da implantação em uma instituição pública no segmento educacional.

Ainda no levantamento feito pela ISO, constata-se que no segmento educacional são certificadas apenas 13.459 (1,53%) empresas/instituições no mundo; destas, apenas 104 (0,012%) são brasileiras no segmento educacional e em sua esmagadora maioria em âmbito privado.

Portanto, a implantação deste modelo de gestão em uma instituição pública no segmento educacional é pioneira, principalmente em se tratando de Escolas Superiores da Magistratura, sejam elas estaduais ou federais, não sendo encontrados estudos de caso anteriores e resultados estatísticos que forneçam dados para uma análise comparativa.

O esforço para a consecução dos resultados desejados é mister quando a excelência na prestação de serviços é um propósito genuíno. Ao investir em uma metodologia gerencial mundialmente reconhecida e se tornar pioneira na implantação do sistema de gestão da qualidade em Escolas da Magistratura, a Esmat demonstra alinhamento concreto entre seus objetivos e a sua visão, que é "Ser reconhecida pela excelência na formação e aperfeiçoamento dos magistrados e servidores, com fomento à pesquisa, extensão e boas práticas, objetivando o aprimoramento da prestação jurisdicional".

Ademais, os resultados apresentados no quesito satisfação do cliente, que, após a implantação do sistema de gestão da qualidade, alcançaram resultado médio de 96,54%, superando até mesmo índices de satisfação já considerados altos, como o da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM), que, nos anos 2015 e 2017, atingiram índices de satisfação de 89% e 92% respectivamente. Feito este que leva a Escola Superior da Magistratura Tocantinense (ESMAT) a ter um dos melhores resultados do País no quesito satisfação do cliente, o que reforça o alinhamento da sua missão que é "Formar e aperfeiçoar magistrados e servidores em busca de boas práticas e da excelência da prestação jurisdicional".

Por fim, a Escola Superior da Magistratura Tocantinense (ESMAT), com a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, formatado e certificado na Norma ISO 9001:2015, com o escopo Desenvolvimento de competências individuais e organizacionais para a

melhoria da prestação jurisdicional por meio de cursos e eventos, e os resultados apresentados comprovam que uma gestão organizada e pautada com o foco no cliente e na melhoria contínua dos processos impacta no retorno que o cidadão tem dos serviços prestados pelo Poder Judiciário Tocantinense.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001 Sistemas de Gestão da Qualidade** - Requisitos. São Paulo. 2015.

AMBROZEWICZ, Paulo Henrique Laporte. **Gestão da Qualidade na Administração Pública**. [S. l.]: Atlas, 2015.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de Gestão de Riscos do TCU**. Segepres/Seplan – Brasília, Maio, 2018. Disponível em <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=FF8080816364D79801641D7B3C7B355A>>. Acesso em: 10 de outubro 2019.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro; GEROLAMO, Mateus Cecílio. **Gestão da Qualidade ISO 9001:2015**. São Paulo: Atlas, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto; **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8ª Edição – 4ª Reimpressão - São Paulo – SP, Atlas 2008.

DE ARAÚJO, Luiz Cesar G.; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. **Gestão de Processos** - Melhores Processos e Excelência Organizacional. São Paulo: Atlas, 2017.

ENFAM. Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados. 2018. **Relatório de Desempenho 2018**. Disponível em <<https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2019/03/Relato%CC%81rio-de-DESEMPENHO-2018-FINAL-1.3.19.pdf>>. Acesso em: 12 de outubro 2019.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P. **Resistência a Mudança: uma revisão crítica**. RAE – Revista de Administração de Empresas v.41, n.2. São Paulo - SP, 2001.

ISO. **A Pesquisa ISO**. Disponível em <<https://www.iso.org/the-iso-survey.html>>. Acesso em: 31 de outubro 2019.

JUNIOR, Isnard Marshall; ROCHA, Alexandre Varanda; MOTA, Edmarson Baccelar; QUINTELLA, Odair Mesquita. **Gestão da Qualidade e Processos**. Rio de Janeiro-RJ; FGV, 2012.

MIGUEL, Lilian Aparecida Pasquini; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. **Valores Organizacionais e Criação do Conhecimento Organizacional Inovador**. São Paulo, Anpad 2009.

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. **Laboratório de Gestão**: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada. Barueri-SP, 2013.

Recebido em: 06/12/2019

Aprovado em: 27/12/2020