



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA

PROJETO ORGANIZACIONAL

**PROPOSTA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA
DE GESTÃO DA QUALIDADE NUMA ORGANIZAÇÃO
DESPORTIVA: O CASO DO CLUBE DESPORTIVO
NACIONAL DA MADEIRA**

LÍGIA MARIA NUNES RIBEIRO

ALUNA Nº 13205

**PROJECTO ORGANIZACIONAL REALIZADO NO MESTRADO DE GESTÃO
EMPRESARIAL COM A ORIENTAÇÃO DE:**

PROFESSORA MESTRE MARIA GEORGINA DA COSTA TAMBORINO MORAIS

JULHO DE 2014

PROJETO ORGANIZACIONAL

PROPOSTA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NUMA ORGANIZAÇÃO DESPORTIVA: O CASO DO CLUBE DESPORTIVO NACIONAL DA MADEIRA

LÍGIA MARIA NUNES RIBEIRO

ALUNA Nº 13205

**PROJECTO ORGANIZACIONAL REALIZADO NO MESTRADO DE GESTÃO
EMPRESARIAL COM A ORIENTAÇÃO DE:**

PROFESSORA MESTRE MARIA GEORGINA DA COSTA TAMBORINO MORAIS

JULHO DE 2014

DEDICATÓRIA

À minha filha Margarida que tanto amo.

“Somos do tamanho dos nossos sonhos.”
(Fernando Pessoa)

AGRADECIMENTOS

Este trabalho só foi possível dado o contributo de algumas pessoas que, através da transferência de conhecimentos, de valores e de sentimentos, tornaram exequível a sua concretização. Agradeço, de forma sentida, a todos aqueles que me ajudaram, desde a primeira ideia.

Ao Presidente do Clube Desportivo Nacional Engenheiro Rui Alves e à Vice-presidente Dra Andreia Jardim, agradeço a possibilidade de me terem permitido a realização deste trabalho na vossa Organização e agradeço também toda a atenção, amabilidade e disponibilidade prestada ao longo deste projeto.

Ao Dr. Rui Sardinha, ao Professor Talhinhas, ao Professor João Sousa, ao Professor Salvador Custódio e ao Professor António Florido que me abriram as portas do Clube Desportivo Nacional nas áreas onde desempenham funções e sem o empenhamento dos quais, não teria sido possível desenvolver este trabalho.

À Professora Mestre Georgina Morais, que assumiu a orientação deste trabalho, os meus agradecimentos pela sua disponibilidade e entusiasmo desde o início com o projeto.

Ao João Pedro Falcão, um agradecimento especial, pela amizade, presença e pela preciosa motivação que ao longo destes meses me ofereceu.

Às minhas amigas, sobretudo à Susana Mariano e à Andreia Jardim, por me apoiarem sempre e pela amizade e positivismo constante que me transmitem.

À minha família um agradecimento e simultaneamente um pedido de desculpas pelo tempo e atenção que não lhes dediquei:

Ao meu Pai por ser o meu mestre, a minha bússola, a minha orientação.

À minha Mãe, sem a qual nada seria possível, grande Professora pelos ensinamentos preciosos que me tem transmitido durante toda a sua vida e enquanto Mãe, pelo amor incondicional.

À minha filha, MARGARIDA, que aqui é a última por ser a PRIMEIRA no meu coração!

RESUMO

O presente projeto propõe explicitar, de forma sintetizada, o desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão da qualidade, segundo o referencial normativo NP EN ISO 9001:2008, com recurso a um exemplo real, uma Organização Desportiva, fazendo uma ponte entre a problemática da “Gestão da Qualidade” e o enquadramento das organizações desportivas na atualidade.

O desenvolvimento deste projeto teve por base uma pesquisa exploratória, assente na revisão bibliográfica e um método de trabalho centrado em observações in loco, em exercícios de brainstorming e em entrevistas individuais não estruturadas com os gestores de cada processo, a partir das quais, foram avaliadas as práticas e definido e implementado o sistema de gestão da qualidade no Clube Desportivo Nacional da Madeira.

Considerando a importância da gestão da qualidade numa organização, e sendo possível e desejável ter um sistema da qualidade implementado e em funcionamento numa organização desportiva, com base na melhoria contínua da satisfação dos seus *stakeholders*, deve ser este considerado como um importante exemplo a seguir, em futuras implementações que possam ocorrer em Clubes Desportivos. Contudo, sendo este um sistema dinâmico, a sua constante atualização é uma realidade, pelo que a aplicação deste protótipo terá certamente ajustes futuros.

PALAVRAS CHAVE: Qualidade, sistemas de gestão de qualidade, desporto, organização desportiva

ABSTRACT

The present work aims to show in a synthesized way the development and implementation of a quality management system according to NP EN ISO 9001:2008, following a real example, a Sports Organization, establishing a connection with the theoretical contextualization of the “Quality” and framework of sports organizations today.

The development of this project was based on an exploratory study, based on literature review and a centered working method in situ observations in brainstorming exercises and individual interviews with the managers of each process, from which the practices were evaluated and defined and implemented the quality management system in Clube Desportivo Nacional Madeira.

Considering the importance of quality management in an organization, and it is possible and desirable to have a quality system implemented and running a Sport Organization, based on the continuous improvement of the satisfaction of its stakeholders, this should be considered as an important example below, in future implementations that might run into Sports Clubs. However, this is a dynamic system, its constant update is a reality, so that the application of this prototype will certainly have future adjustments.

KEYWORDS: Quality, quality management systems, sport, sports organization

ÍNDICE GERAL

| | |
|---|------------|
| AGRADECIMENTOS | IV |
| RESUMO | V |
| ABSTRACT | VI |
| ÍNDICE GERAL | VII |
| ÍNDICE DE FIGURAS | IX |
| ÍNDICE DE TABELAS | X |
| INTRODUÇÃO | 1 |
| CAPÍTULO I - A QUALIDADE E OS SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE | 4 |
| 1.1. GESTÃO DA QUALIDADE | 4 |
| 1.1.1. A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DA QUALIDADE | 4 |
| 1.1.2. NORMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE | 7 |
| 1.1.3. PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE | 9 |
| 1.1.4. A ABORDAGEM POR PROCESSOS | 14 |
| 1.1.5. CICLO DE MELHORIA CONTÍNUA (CICLO PDCA – <i>PLAN-DO-ACT-CHECK</i>) | 20 |
| 1.2. NORMA NP EN ISO 9001:2008 SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE – REQUISITOS... 21 | |
| 1.2.1. A NORMA NP EN ISO 9001 E AS NORMAS DE APOIO (ISO 9000 E ISO 9004) | 21 |
| 1.2.2. A NORMA NP EN ISO 9001:2008 | 23 |
| 1.2.3. PERSPETIVAS SOBRE A NOVA NORMA ISO 9001:2015 | 25 |
| 1.3. A IMPLEMENTAÇÃO E CERTIFICAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE | 28 |
| 1.3.1. MOTIVAÇÕES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SGQ | 28 |
| 1.3.2. DIFICULDADES SENTIDAS NA IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DA QUALIDADE..... | 30 |
| 1.3.3. PLANEAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE..... | 31 |
| 1.3.4. A CERTIFICAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE | 33 |
| CAPÍTULO II - ENVOLVENTE DA ORGANIZAÇÃO DESPORTIVA | 35 |
| 2.1. O CLUBE DESPORTIVO: ORGANIZAÇÃO DESPORTIVA | 35 |
| 2.2. O CLUBE DESPORTIVO: FUNÇÃO SOCIAL..... | 36 |
| 2.3. O CLUBE DESPORTIVO: ENQUADRAMENTO LEGAL | 38 |
| 2.4. O CLUBE DESPORTIVO E A GESTÃO DA QUALIDADE | 39 |
| CAPÍTULO III - METODOLOGIA | 45 |
| 3.2. OBJETIVOS E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO..... | 45 |
| 3.3. METODOLOGIA UTILIZADA..... | 46 |
| CAPÍTULO IV - CARACTERIZAÇÃO DO CLUBE DESPORTIVO NACIONAL DA MADEIRA | 48 |
| 4.1. BREVE HISTORIAL DO CD NACIONAL | 48 |
| 4.2. OS ESTATUTOS E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO CD NACIONAL | 49 |
| 4.3. MISSÃO, VISÃO, VALORES E POLÍTICA DA QUALIDADE | 50 |
| 4.4. INFRAESTRUTURAS DESPORTIVAS E DE APOIO..... | 50 |

| | |
|--|-----------|
| CAPÍTULO V - CONTRIBUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NO CLUBE DESPORTIVO NACIONAL DA MADEIRA | 52 |
| 5.1. DIAGNÓSTICO INICIAL E PLANEAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO DO SGQ..... | 52 |
| 5.2. MAPA E DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS | 54 |
| 5.3. DOCUMENTOS DO SISTEMA DA QUALIDADE..... | 55 |
| 5.3.1. ENQUADRAMENTO..... | 55 |
| 5.3.2. MANUAL DA QUALIDADE..... | 58 |
| 5.3.3. FICHAS DE PROCESSO..... | 60 |
| 5.3.4. PROCEDIMENTOS DA QUALIDADE | 61 |
| 5.3.5. OUTROS DOCUMENTOS | 63 |
| CONCLUSÕES | 65 |
| I. RESULTADOS ESPERADOS | 65 |
| II. DIFICULDADES SENTIDAS | 68 |
| III. CONCLUSÕES GERAIS..... | 69 |
| BIBLIOGRAFIA | 71 |
| APÊNDICES | 76 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| FIGURA 1 - EXEMPLO DE UMA SEQUÊNCIA DE UM PROCESSO E SUAS INTERAÇÕES | 15 |
| FIGURA 2 – EXEMPLO DE INTERAÇÃO DE PROCESSOS | 18 |
| FIGURA 3 – METODOLOGIA PDCA | 21 |
| FIGURA 4 – MODELO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE..... | 24 |
| FIGURA 6 – ESTRUTURA DE ALTO NÍVEL DA ISO 9001:2015 | 28 |
| FIGURA 7– PRIMEIRO “ONZE” DE FUTEBOL DO CDN..... | 48 |
| FIGURA 8– ANTIGO ESTÁDIO DOS BARREIROS (ANOS 50) | 48 |
| FIGURA 10 – ORGANOGRAMA DO CD NACIONAL (MARÇO 2014)..... | 49 |
| FIGURA 11 – CIDADE DESPORTIVA DO NACIONAL (I) | 50 |
| FIGURA 12- CIDADE DESPORTIVA DO NACIONAL (II)..... | 50 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|--|----|
| TABELA 1 – O CONCEITO DE “QUALIDADE” | 4 |
| TABELA 2 - PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE (ATUAIS VERSUS ISO 9001:2015)..... | 13 |
| TABELA 3 – ESTRUTURA DA NP EN ISO 9001:2008 | 24 |
| TABELA 4 - RESUMO DOS PROCESSOS DO CD NACIONAL POR TIPOLOGIA | 55 |
| TABELA 5 - ESTRUTURA HIERÁRQUICA DA DOCUMENTAÇÃO DO SGQ DO CD NACIONAL | 57 |
| TABELA 6 - ESTRUTURA DO MANUAL DA QUALIDADE DO CD NACIONAL | 59 |
| TABELA 7 - PROCESSOS/PROCEDIMENTOS DO CD NACIONAL TRATADOS NO ÂMBITO DO PROJETO DE MESTRADO..... | 63 |

INTRODUÇÃO

O impacto social do desporto, o seu papel catártico e o potencial para desencadear paixões, tornam este tema particularmente importante para uma vasta gama de *stakeholders* das organizações desportivas – desde sócios, adeptos, atletas, investidores, reguladores, dirigentes até à comunicação social e ao público em geral. As organizações desportivas deveriam ser geridas como empresas (gestão profissional) e, alguns dos seus *stakeholders*, como sejam, os seus sócios, adeptos ou atletas, deveriam ser considerados como “Clientes”. Entretanto, a realidade económica, financeira e operacional deste tipo de organizações, é orientada muitas vezes por um modelo de gestão não profissionalizada, ou seja, baseada na gestão de um grupo de voluntários que assumem gerir os destinos da organização durante um período de tempo (Ferkins, L., 2005).

A implementação de um sistema de gestão da qualidade de acordo com o referencial normativo NP EN ISO 9001:2008 é um processo voluntário, originado nas motivações, políticas e objetivos de cada organização, pública ou privada. Ora, a implementação e certificação de um sistema de gestão da qualidade numa organização desportiva, apresenta-se como uma oportunidade que os seus dirigentes têm para poderem dinamizar e consolidar boas práticas de gestão no período durante o qual lideram os destinos e projetos da organização, potenciando o efetivo cumprimento da sua missão e objetivos.

Pretende-se assim, com este Projeto Organizacional, alavancar o desenvolvimento do Clube Desportivo Nacional da Madeira (**CD NACIONAL**), através de um trabalho que permita desenvolver a base de um sistema de gestão da qualidade segundo o referencial NP EN ISO 9001:2008, propiciando à organização uma prestação de serviço de maior qualidade aos seus “Clientes”, com a otimização dos seus processos internos de trabalho, com a racionalização de recursos e a otimização de resultados, tendo por base a melhoria contínua.

É ainda de salientar que este projeto de desenvolvimento de um sistema de gestão da qualidade, apresenta-se como uma proposta pioneira uma vez que o **CD NACIONAL** pode representar no mundo desportivo, onde reina alguma desconfiança e ceticismo, a oportunidade de credibilização e de início de uma nova era, ao nível da gestão, para estruturas desportivas, para os seus dirigentes e para todos aqueles que com ele se encontram envolvidos, ou de algum modo que dele beneficiam, garantindo uma maior confiança e transparência. Para além disso, pode ainda desempenhar um papel relevante como alavanca e promoção das questões da qualidade, servindo de modelo ou elemento catalisador para os diferentes agentes e organizações do desporto regional e nacional.

A Norma NP EN ISO 9001:2008 especifica os requisitos necessários para a implementação de um sistema de gestão da qualidade, mas não especifica a forma como deverão ser implementados esses requisitos. A norma indica o que deve ser feito mas não como fazer. Neste sentido, este trabalho centrou-se essencialmente na seguinte **questão de investigação**: “Como desenvolver e implementar os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008 numa organização desportiva?” Para além disso, durante o decorrer do projeto e face ao desenvolvimento do sistema de gestão da qualidade no **CD NACIONAL**, foi dada especial atenção à questão “Quais as principais dificuldades e constrangimentos que podem ocorrer no desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão da qualidade numa organização desportiva?”.

Este projeto tem como **objetivo geral** retratar a forma como a gestão da qualidade pode ser uma estratégia para o desenvolvimento organizacional de uma entidade desportiva, através do relato da experiência do desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão da qualidade no **CD NACIONAL**.

Atendendo aos “Clientes” e às restantes “Partes Interessadas” do **CD NACIONAL**, os **objetivos específicos** deste projeto e fatores dinamizadores do desenvolvimento de um sistema de gestão da qualidade nesta organização são os seguintes: **(1)** Melhoria da funcionalidade, eficiência e eficácia na prestação dos serviços aos “Clientes” e às “Partes Interessadas” por parte do **CD NACIONAL**, garantindo procedimentos simples e céleres, bem assim como, decisões rápidas, atempadas e sempre fundamentadas, de forma a aumentar a sua satisfação; **(2)** Racionalização dos processos e o aumento da transparência das decisões, diagnosticando e analisando a inter-relação dos fatores inerentes à cadeia dos processos existentes no **CD NACIONAL**; **(3)** Adoção e utilização sistemática de ferramentas e métodos de gestão aplicáveis a qualquer organização, independentemente da sua dimensão ou sector de atividade (planear, organizar, motivar e controlar) e **(4)** Promoção da focalização no planeamento e utilização eficiente dos recursos do Clube Desportivo Nacional e da comunidade local.

Este projeto está estruturado em cinco capítulos. **O CAPÍTULO I – A QUALIDADE E OS SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE** Reflete a revisão da literatura realizada, tendo como tema a Qualidade e os Sistemas de Gestão da Qualidade segundo o referencial NP EN ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos. **O CAPÍTULO II – METODOLOGIA** Refere a metodologia utilizada para o desenvolvimento do Projeto Organizacional. **O CAPÍTULO III – ENVOLVENTE DA ORGANIZAÇÃO DESPORTIVA** aborda de forma genérica a envolvente do **CD NACIONAL** na atualidade, enquanto organização desportiva. **O CAPÍTULO**

IV – CARATERIZAÇÃO DO CLUBE DESPORTIVO NACIONAL DA MADEIRA, caracteriza o **CD NACIONAL** o que inclui uma breve apresentação da organização destacando o papel fundamental que esta tem, no âmbito da responsabilidade social, nomeadamente ao nível dos seus valores socioculturais e do seu impacto na comunidade regional. Por fim, no **CAPITULO V – CONTRIBUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NO CLUBE DESPORTIVO DA MADEIRA**, de carácter prático, é desenvolvida parte do sistema documental associado ao sistema de gestão da qualidade no **CD NACIONAL**, com base na realidade constatada no diagnóstico/levantamento das atividades desenvolvidas pela organização e tendo por base os requisitos da NP EN ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos.

Por fim a terceira parte é a **CONCLUSÃO** onde é feita uma análise relativa à concretização dos objetivos propostos na introdução do trabalho e são apresentadas as dificuldades e constrangimentos sentidos no processo de desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão da qualidade no **CD NACIONAL**, bem assim como, os resultados esperados com este Projeto Organizacional. Por fim, são feitas algumas sugestões de implementação e deixadas pistas para futuro, quer para o próprio **CD NACIONAL**, quer para outras organizações desportivas desta natureza que decidam avançar com projetos semelhantes.

CAPÍTULO I - A QUALIDADE E OS SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE


1.1. GESTÃO DA QUALIDADE

1.1.1. A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DA QUALIDADE

A qualidade como fator determinante da competitividade tem vindo a acentuar-se à medida que a concorrência aumenta, nomeadamente pela globalização dos mercados, a evolução técnica e tecnológica, bem como, pelas exigências crescentes e diferenciadas dos clientes. A gestão da qualidade tem vindo a afirmar-se como componente central das próprias estratégias de desenvolvimento organizacional e como forma de defesa perante a incerteza e a complexidade da envolvente competitiva em que as organizações têm de operar (Pires, A.R., 2012).

Atualmente, os clientes exigem cada vez mais qualidade e apenas uma organização que mantenha padrões de qualidade aceitáveis é competitiva. A qualidade começa na identificação das necessidades do cliente. Contudo, depois do produto/serviço ser fornecido deve, novamente, ouvir-se o cliente para avaliar o seu grau de satisfação (Pires. A.R., 2012). O conceito da qualidade é frequentemente utilizado por cada um de nós, sob distintas perspetivas relativamente aos produtos ou serviços que são adquiridos ou mesmo vendidos. Vários autores abordam de forma diferente este conceito tão vasto, mas de forma global todos são unânimes em afirmar que existe uma necessidade cada vez maior na adoção de ferramentas internas a este nível, para que a organização consiga acompanhar o crescimento do mercado. No seio da comunidade científica, alguns dos grandes especialistas na área qualidade e que se apresentaram como pioneiros nos estudos efetuados, fazem referência a diferentes perspetivas e teorias para explicar o conceito, conforme apresentado na Tabela 1.

TABELA 1 – O CONCEITO DE “QUALIDADE”

| AUTOR | IDEIAS RELEVANTES |
|---|--|
| <p>EDUARD DEMING (1900-1993)</p>  | <p>Deming considerava a qualidade como sendo aquilo que o cliente necessita, apresentando dois elementos fundamentais: por um lado tem que ser definida em termos de satisfação desse mesmo cliente e, por outro lado apresenta-se multidimensional. Este autor ficou conhecido pelos “14 princípios de Deming”.</p> |

| AUTOR | | IDEIAS RELEVANTES |
|---|--|-------------------|
| <p>JURAN (1904-2008)</p>  | <p>Juran definiu a qualidade com a adequação ao uso. Esta definição aproximou o conceito da qualidade à utilização pretendida pelo cliente. Assim, a qualidade ficou associada à “Trilogia de Juran” (planeamento, controlo e melhoria da qualidade) e ainda pelo modelo de custos que visava a melhoria da qualidade através da deteção de falhas internas e externas que poderiam ser reduzidas através de inspeção e prevenção.</p> | |
| <p>ISHIKAWA (1915-1989)</p>  | <p>Ishikawa define a qualidade como sendo o desenvolvimento e a produção de um produto/serviço, da forma mais económica, útil e satisfatória para o consumidor. Este autor ficou conhecido pelo desenvolvimento de métodos úteis à resolução de problemas como é o caso do diagrama causa-efeito (“Diagrama de Ishikawa”).</p> | |
| <p>FEIGENBAUM (1922-2014) 92 ANOS</p>  | <p>Feigenbaum define a qualidade como o “controlo da qualidade total”, reforçando a ideia da melhoria da comunicação e ainda de que a qualidade resulta do esforço de todos. Segundo este autor, a qualidade deve estar baseada na experiência do cliente com o produto e o serviço, medidos através das necessidades percebidas que representam uma meta num mercado competitivo.</p> | |
| <p>GENICHI TAGUCHI (1924-2012)</p>  | <p>Taguchi define a qualidade como algo que é garantido através do <i>design</i> de produtos e, assim, se o design não for o adequado, o esforço para a melhoria não tem sucesso. Este autor acrescenta uma dimensão de consistência porque mais importante que a análise é a criação de experiência.</p> | |
| <p>PHILIP CROSBY (1926-2001)</p>  | <p>Crosby define a qualidade em termos concretos, como “qualidade é conformidade com os requisitos”. Este autor defende o conceito de zero defeitos e que a qualidade é grátis, uma vez que o investimento tem retorno desde que tudo seja bem feito bem à primeira “right first time”, não há lugar à inspeção, apenas à prevenção, e a qualidade resulta estar em conformidade com os requisitos do cliente.</p> | |

FONTE: ADAPTADO DE ANTÓNIO, N. E TEIXEIRA, A., (2007), PIRES, A.R. (2012), GOMES (2004), REEVES (1994)

Segundo o referencial NP EN ISO 9000:2005 o termo “Qualidade” é o grau de satisfação de requisitos (3.1.2) dados por um conjunto de características (3.5.1) intrínsecas”, apontando como notas que o termo “qualidade” pode ser usado com adjetivos tais como má, boa ou excelente. Se se atender a que “Requisito” (3.1.2), segundo o mesmo referencial é uma necessidade ou expectativa expressa, geralmente implícita ou obrigatória e “Característica” (3.5.1) é o elemento diferenciador, podemos concluir que a “Qualidade é o grau de satisfação de necessidades ou expectativas expressas, geralmente implícitas ou obrigatórias, dados por um conjunto de elementos diferenciadores intrínsecos”.

O conceito da qualidade evolui ao longo dos anos, verificando-se que se torna uma preocupação das organizações, pelo menos desde o início do Séc. XX, tendo passado genericamente pelas seguintes fases:

- ❁ O **Controlo da Qualidade** implica um nível superior de intervenção, ao nível do controlo dos processos produtivos ou da prestação de serviços, de modo que eles operem de forma previsível e quando tal não aconteça, sejam implementadas as adequadas medidas corretivas para repor o processo dentro da normalidade (Pires, A.R., 2012);
- ❁ A **Garantia da Qualidade** implica que não é somente o produto e respetivos processos de transformação que são objeto de intervenção, mas também as atividades da organização, mais relacionadas com a obtenção da qualidade pretendida, tendo surgido como uma imposição dos compradores aos seus fornecedores, que têm de demonstrar as suas capacidades técnicas e organizativas de modo a transmitir a confiança adequada ao cliente (Pires, A.R., 2012);
- ❁ A **Gestão da Qualidade** associa a garantia dada ao Cliente (confiança transmitida) e a gestão da empresa, garantindo que os procedimentos organizacionais são capazes de obter a qualidade pretendida ao mínimo custo (Pires, A.R., 2012);
- ❁ A **Gestão da Qualidade Total** expande os conceitos anteriormente referidos a todas as atividades, a todos os produtos e processos e, a todos os colaboradores. (Pires, A.R., 2012).

Neste sentido ainda, Reeves, C. *et al.* (1994) referem que a qualidade pode ser clarificada e explicada pela sua história ou “raízes”, não havendo uma única definição de qualidade. Assim, Reeves, C. *et al.* (1994) citando Tuchman (1980), abordam a qualidade como excelência, argumentando que a qualidade significa investimento ao mais alto nível no que concerne ao saber fazer e ao esforço despendido, por forma a produzir os melhores e mais admiráveis resultados. Este autor refere ainda que o conceito da qualidade está associado ao alcançar o mais alto padrão de satisfação, ou seja, não permitir um compromisso com padrões menos elevados.

Johnson (1988) citado por Reeves, C. *et al.* (1994) salienta que a forma de definir a qualidade como excelência em matéria de comércio foi colocada em causa em meados de 1700, quando os empresários ocidentais começaram a conseguir um mercado mais amplo para seus produtos. Aqui a qualidade começa a ser vista como **valor**. Esta visão mais ampla da qualidade foi fundada na crença de que "o consumidor é o árbitro final do comércio, e que o negócio floresce, servindo os interesses dos consumidores", sendo o mercado o juiz final.

O papel da qualidade do produto começa a aparecer na teoria econômica e Abbott (1955) argumenta que, concentrando-se exclusivamente na concorrência dos preços, os economistas ignoram uma crítica componente de decisão dos consumidores nos processos, que é a qualidade. Por tal motivo, ambas as componentes, preço e qualidade, tinham que ser considerados num mercado competitivo.

Antes de 1930 a Europa era líder na fabricação e tecnologia e avanços revolucionários atingidos na produção de equipamentos têxteis, máquinas-ferramentas e motores a vapor, no entanto os fabricantes europeus não foram capazes de transferir eficazmente estas vantagens para a produção em massa (Reeves, C. *et al*, 1994). Após 1930 muitos fabricantes tentaram reduzir o custo das extensas inspeções que foram necessárias para medir a conformidade, definindo padrões que permitissem medir aspectos quantitativos da qualidade, traduzindo os desejos dos consumidores em características físicas do produto, passando a qualidade a ser valorizada pela conformidade com as especificações.

De acordo com Reeves, C. *et al*, (1994) Juran clarifica a definição de qualidade, considerando, como anteriormente analisado, duas componentes, a qualidade do *design* e qualidade de conformidade, relacionando-se a primeira com o grau e a segunda com as preocupações ao nível da conformidade e especificações de projeto. Desta forma, Juran incorpora as noções de excelência e de conformidade com as especificações, na sua definição de qualidade. Ainda segundo Reeves, C. *et al* (1994) citando alguns autores como Buzzell e Gale (1987), Gronroos (1990), Zeithaml *et al.* (1990) referem que a definição mais difundida da qualidade e, em uso atualmente é que um produto ou serviço deve atender e/ou exceder as expectativas do cliente. Este conceito ganhou importância e cresceu a partir da literatura de marketing de serviços (Lovelock, 1981; Normann, 1984; Shostack, 1977; Zeithaml, 1981), em que os pesquisadores argumentaram que uma definição de qualidade somente centrada na conformidade com as especificações, não conseguiria abordar as características únicas dos serviços, tendo neste âmbito sido relevantes as economias ocidentais e dos Estados Unidos da América.

1.1.2. NORMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE

A competitividade do mercado, as exigências da globalização e as necessidades da própria sociedade, requerem que as organizações adotem métodos de gestão otimizados, que na maioria das vezes dependem da sua capacidade de incorporar novas tecnologias associadas a produtos e processos. Assim, este enquadramento cria a necessidade do uso da normalização por parte destas mesmas organizações, por forma a representar, efetivamente, uma ferramenta de gestão que facilite o acesso aos mercados.

As normas de gestão da qualidade propriamente ditas, surgem por imposição de compradores e detentores de sistemas complexos nos fornecedores, como forma de obterem a confiança que esses mesmos sistemas complexos operariam bem quando colocados em serviço (Ramos, A.R., 2012). Assim, surgem as normas da família ISO 9000 como referenciais para a implementação de sistemas de gestão da qualidade nas organizações. Esta normas apresentam-se de forma consensual a nível internacional, como um conjunto de boas práticas de gestão, que têm como objetivo, garantir a primeira e em todas as vezes, o fornecimento de produtos/serviços que satisfaçam os requisitos, quer sejam dos clientes, quer sejam estatutários e/ou regulamentares.

A *International Organization for Standardisation* (ISO) é uma federação de organismos de normalização de 157 países (um por país), com sede na Suíça, país que coordena todo o sistema. Este organismo não-governamental tem por missão a promoção do desenvolvimento da normalização e atividades relacionadas em todo o mundo, e atua como elemento moderador das trocas comerciais de bens e serviços, dentro dos princípios da Organização Mundial do Comércio (ISO, 2009). O processo de desenvolvimento de normas é realizado por comités técnicos. O comité técnico responsável pela gestão e garantia da qualidade é o ISO/TC 176.

As normas da família ISO 9000, editadas pela ISO, são referenciais para a implementação de sistemas de gestão da qualidade e representam a unanimidade mundial acerca de boas práticas de gestão, tendo por objetivo garantir o fornecimento de produtos/serviços que satisfaçam os requisitos dos clientes ou outros, previnam problemas e possam dar ainda ênfase à melhoria contínua (ISO, 2009). A ISO publica normas internacionais sobre uma vasta gama de assuntos, sempre baseadas no consenso internacional de peritos mundiais reconhecidos, nomeados pelas suas respetivas organizações nacionais. Existem hoje mais de 17.000 normas emanadas pela ISO, cobrindo uma grande variedade de especificações de produto e serviço, métodos de inspeção e ensaio, bem como, requisitos de sistemas de gestão (ISO,2009).

A Norma ISO 9001 foi publicada pela primeira vez em 1987 e, desde então, teve três revisões, em 1994, 2000 e de novo em 2008, estando já em discussão o draft da ISO 9001:2015, por forma a incorporar as últimas teorias de gestão da qualidade. As normas da série 9000 são indubitavelmente as publicações da ISO mais conhecidas e têm sido largamente aceites como base para as organizações gerarem confiança nos seus clientes e noutras partes interessadas, sobre a sua capacidade de compreender os requisitos do cliente, os requisitos legais e regulamentares e para fornecer, sistematicamente, produtos e serviços que cumprem esses requisitos.

O Sistema Português da Qualidade (SPQ) é gerido e desenvolvido a nível nacional pelo Instituto Português da Qualidade (IPQ), sendo este organismo que assegura a representação portuguesa a nível internacional no domínio da Qualidade, através de um estreito contacto com os seus congéneres internacionais. No âmbito do SPQ, o IPQ é responsável em Portugal pela normalização nacional, assegurando a articulação com os organismos europeus e internacionais de normalização. Por fim, a acreditação de entidades consiste na avaliação e reconhecimento da competência técnica de entidades para efetuar atividades específicas de avaliação e é da responsabilidade do Instituto Português de Acreditação (IPAC) (www.ipac.pt).

1.1.3. PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE

OS PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE – SEGUNDO A NP EN ISO 9000:2005

Na atualidade e, fruto das diferentes abordagens que surgiram ao longo dos últimos anos no que se refere à gestão da qualidade, foram elencados oito princípios da gestão da qualidade, estando definidos na NP EN ISO 9000:2005 e sendo utilizados como base na elaboração da NP EN ISO 9001:2008 (ISO, 2012). O Comité Técnico ISO/TC176 estabeleceu estes oito princípios, refletindo o senso comum e o pensamento de muitos dos maiores especialistas mundiais da qualidade, como Deming, Juran, Crosby e outros (APCER, 2010). De seguida, é apresentada uma breve descrição dos princípios mencionados.

FOCALIZAÇÃO NO CLIENTE

“As organizações dependem dos seus clientes e, conseqüentemente, deverão compreender as suas necessidades, atuais e futuras, satisfazer os seus requisitos e esforçarem-se por exceder as suas expectativas.” (NP EN ISO 9000:2005, Página 7)

O conceito “cliente” é considerado numa perspetiva abrangente, de acordo com a definição dada no ponto 3.3.5 da NP EN ISO 9000:2005, contemplando não apenas os clientes ou os consumidores, mas também outras partes interessadas (ex. os colaboradores, os fornecedores, os acionistas, o estado e a sociedade, a comunidade envolvente, entre outros). Entendendo a satisfação do cliente como a capacidade de um produto/serviço responder às necessidades e expectativas dos seus utilizadores/compradores, existem hoje diversos meios de monitorização ao dispor das organizações. Assim, existe desde logo um conjunto de parâmetros que a própria organização pode estabelecer, determinar e monitorizar (ex. número de reclamações, número de pedidos de assistência em garantia,

número de entregas fora de prazo, etc.) que lhe dão uma indicação da forma como as necessidades/ expectativas dos clientes têm sido respondidas (West, J., 2000).

LIDERANÇA

“Os líderes estabelecem a finalidade orientação da organização. Convém que criem e mantenham o ambiente interno que permita o pleno envolvimento das pessoas para se atingirem os objetivos da organização.” (NP EN ISO 9000:2005, Página 7)

Em qualquer organização, existem líderes em todos os níveis hierárquicos. Certamente, que a gestão de topo é responsável por fornecer a visão e direção estratégica para todas as áreas de negócio, incluindo a visão da gestão da qualidade e do sistema existente na organização (West, J., 2000). O referencial normativo NP EN ISO 9001:2008 promove um papel interventivo da gestão de topo e potencia alterações ao nível das responsabilidades e autoridades que se encontram definidas no âmbito de um sistema da qualidade. Este tem por base um reforço claro do papel e comprometimento da gestão de topo na implementação, acompanhamento, revisão e melhoria do sistema de gestão da qualidade.

ENVOLVIMENTO DAS PESSOAS

“As pessoas, em todos os níveis, são a essência de uma organização e o seu pleno envolvimento permite que as suas aptidões sejam utilizadas em benefício da organização.” (NP EN ISO 9000:2005, Página 7)

Neste princípio é realçada a ideia de que a gestão de topo deve criar e manter um ambiente interno que permita o pleno desenvolvimento das pessoas, para que com isto se atinjam os objetivos da organização. A comunicação, a consciencialização e a formação das pessoas são fatores fundamentais para que as mesmas se revejam no sistema da qualidade e compreendam qual o seu contributo, de forma a potenciar o seu comprometimento e envolvimento, proporcionando as competências necessárias para a realização das funções que lhes são atribuídas (ISO, 2012). Assim, um sistema de gestão da qualidade deverá assegurar que os trabalhadores da organização são qualificados e capazes de realizar os processos a que são alocados, tornando-se a formação e o processo de qualificação elementos integrantes do sistema e, não elementos para uma reflexão tardia. Os colaboradores da organização são respeitados pela sua capacidade de contribuir para a melhoria contínua da gestão da qualidade (West, J., 2000).

ABORDAGEM POR PROCESSOS

“Um resultado desejado é atingido de forma mais eficiente quando as atividades e recursos associados são geridos com um processo.” (NP EN ISO 9000:2005, Página 7)

Uma organização existe para transformar “*inputs*” – entradas – (ex. materiais, energia, informação, etc.) em “*outputs*” – saídas – (produtos, serviços) que são fornecidos aos seus clientes e, ao fazê-lo, acrescenta valor. Na concretização de um processo, para além dos *inputs* e *outputs*, são também envolvidos determinados controlos e recursos. Quando uma organização implementa um sistema de gestão da qualidade, esta define claramente os seus processos. Os processos garantem que as necessidades dos clientes são satisfeitas, devendo ter sido devidamente definidas e implementadas (West, J., 2000).

ABORDAGEM DA GESTÃO COMO UM SISTEMA

“Identificar, compreender e gerir processos interrelacionados como um sistema, contribui para que a organização atinja os seus objetivos com eficácia e eficiência.” (NP EN ISO 9000:2005, Página 8)

Este propósito é atingido por meio de uma série de processos interrelacionados. Estes processos devem ser controlados e geridos, mesmo se forem obtidos no exterior ou subcontratados a terceiros, incluindo as organizações subsidiárias da própria organização, parceiras ou filiais (ISO, 2012).

MELHORIA CONTÍNUA

“A melhoria contínua do desempenho global de uma organização deverá ser um objetivo permanente dessa organização.” (NP EN ISO 9000:2005, Página 8)

A melhoria contínua não pode ser baseada apenas na resolução de problemas identificados, mas deve também contemplar as possibilidades de melhorar os resultados do sistema e a antecipação das expectativas de mercado (ISO, 2012). A melhoria da qualidade é um processo contínuo, sistemático e incremental. Sendo um dos pilares fundamentais da gestão pela qualidade total, muitas entidades empenhadas no desenvolvimento e implementação de tais metodologias desenvolveram, ao longo dos anos, atitudes e técnicas/ferramentas que tornam possível o progresso e a melhoria da qualidade. Segundo West, J. (2000) os benefícios de uma cultura de melhoria contínua na organização são claros, passando pelo aumento da capacidade de abraçar novas oportunidades de negócio, a flexibilidade organizacional e o desempenho melhorado, especialmente em tempos económicos difíceis, permitindo às empresas prosperarem, pois assim, aumentam a sua capacidade de se adaptar a novas situações de mercado.

ABORDAGEM À TOMADA DE DECISÕES BASEADA EM FACTOS

“As decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.” (NP EN ISO 9000:2005, Página 8)

Entre outros aspetos, mais operacionais do sistema de gestão da qualidade (como a definição de ações corretivas e preventivas, o estabelecimento de auditorias, a revisão pela gestão, a identificação de oportunidades de melhoria entre outros), o estabelecimento de estratégias políticas e objetivos deve ser suportado na análise de dados e informações relevantes, de origem interna ou externa à organização (ISO, 2012). A abordagem lógica, com base em dados e análises, é uma boa prática, face a práticas de decisões muitas vezes tomadas precipitadamente, sem ter esta base sustentada. Assim, a eficiência que terá sido incorporada na organização após a implementação dos princípios anteriores, permitirá que as decisões sejam tomadas com clareza (West, J., 2000).

RELAÇÕES MUTUAMENTE BENÉFICAS COM FORNECEDORES

“Uma organização e os seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefício mútuo potencia a aptidão de ambas as partes para criar valor.” (NP EN ISO 9000:2005, Página 8)

Entre as partes interessadas no desempenho de uma organização, a ISO 9000:2005 destaca, neste oitavo princípio a importância dos fornecedores, orientando este princípio para o estabelecimento de relações *win-win* entre as organizações e os seus parceiros. Segundo West, J. (2000) este princípio que se refere à cadeia de fornecimento, reconhece que as relações entre uma organização e os seus fornecedores são interdependentes e que quanto mais fortes forem, maior é a produtividade e as práticas de trabalho sem rutura, otimizando custos e recursos, fomentando as relações de longo prazo e agilizando respostas conjuntas para a evolução das necessidades e expectativas do mercado ou do próprio cliente.

OS PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE - ISO/CD1 9001:2015

Na ISO/CD1 9001:2015 (nova norma) também os princípios de gestão da qualidade são alvo de revisão, tendo em vista a sua atualização. O princípio de “abordagem da gestão como um sistema” fundiu-se com o princípio da “abordagem por processos”, dando origem a sete princípios. Para além da alteração da linguagem com vista a uma maior clarificação dos conceitos, é reforçada a abordagem por processos como sistema de gestão, reforçada a necessidade de comprometimento das pessoas e a gestão de relacionamentos passa a ter um significado mais abrangente do que os fornecedores (Sá, J. G., 2013).

A Tabela 2 apresenta os princípios de gestão da qualidade subjacentes à elaboração da ISO 9001:2008 e os que vão estar subjacentes à nova norma ISO 9001:2015.

TABELA 2 - PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE (ATUAIS VERSUS ISO 9001:2015)

| PRINCÍPIOS DE BASE À CONSTRUÇÃO DA ISO 9001:2008 | PRINCÍPIOS DE BASE À CONSTRUÇÃO DA ISO 9001:2015 |
|---|---|
| 1.CUSTOMER FOCUS | <p>1.CUSTOMER FOCUS</p> <p>O foco principal da gestão da qualidade é a satisfação dos requisitos do cliente e a procura por exceder as expectativas desses mesmos clientes (*)</p> |
| 2.LEADERSHIP | <p>2.LEADERSHIP</p> <p>Os líderes da organização, a todos os níveis, devem estabelecer uma unidade de propósito e direção, criando as condições para que todos se comprometam a alcançar os objetivos da qualidade que a organização definiu (*).</p> |
| 3.INVOLVEMENT OF PEOPLE | <p>3.COMPETENCE & ENGAGEMENT OF PEOPLE</p> <p>Segundo este princípio, é essencial para a organização que todas as pessoas sejam competentes, autônomas e comprometidas para gerar valor, uma vez que a existência destas aumenta a capacidade de criar valor pela organização no seu conjunto (*).</p> |
| 4.PROCESS APPROACH | <p>4.PROCESS APPROACH</p> <p>Quando as atividades são entendidas e geridas como processos interrelacionados, que funcionam como um sistema coerente, os resultados consistentes e previsíveis são alcançados de modo mais eficaz e eficiente (*).</p> <p>NOTA: Hadfield, R. e Fonseca, L. entendem que em larga medida esta redução se deveu à dificuldade do ISO TC 176 comunicar de forma clara as diferenças entre a “Abordagem como um Sistema” e a “Abordagem por Processos”, fundindo estes dois princípios num só baseado na abordagem da gestão por processos inter-relacionados.</p> |
| 5.SYSTEM APPROACH TO MANAGEMENT | |
| 6.CONTINUAL IMPROVEMENT | <p>5.IMPROVEMENT</p> <p>As organizações com sucesso têm um foco permanente na melhoria (*).</p> |
| 7.FACTUAL APPROACH TO DECISION MAKING | <p>6.INFORMED DECISION MAKING</p> <p>As decisões baseadas na análise e avaliação de dados e de informação produzirão os resultados desejados de modo mais provável (*).</p> |
| 8.MUTUALLY BENEFICIAL SUPPLIER RELATIONSHIPS | <p>7.RELATIONSHIP MANAGEMENT</p> <p>Para o sucesso sustentado, as organizações gerem as suas relações com as partes interessadas, tais como os fornecedores (*).</p> |

FORTE: NORMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE ISO 9001:2008 E ISO/CD1 9001:2015 E

(*) TRADUÇÃO LIVRE BASEADA NA APRESENTAÇÃO DE SÁ, J.G. (2013) E HADFIELD, R. E FONSECA, L. (2014)

1.1.4. A ABORDAGEM POR PROCESSOS

Na atualidade as unidades funcionais das Organizações deixam de ser consideradas de forma isolada com fronteiras muito bem definidas, para passarem a ser vistas como grupos flexíveis e interligados de fluxos de informação que atravessam de forma horizontal as unidades de negócio. (Pires, A.R., 2012). A “abordagem por processos” numa organização é um dos oito princípios da gestão da qualidade. Assim, para que uma organização possa proporcionar confiança no seu sistema de gestão da qualidade e conseqüentemente no produto ou serviço que fornece ao seu cliente, deve compreender e gerir a relação “causa e efeito” entre os seus processos e as saídas subseqüentes. (APCER, 2010).

Ora, enquanto numa estrutura organizacional tradicional, as atividades da organização são frequentemente organizadas e geridas verticalmente (por função), segundo uma “abordagem por processos”, as atividades são organizadas e geridas horizontalmente, refletindo como as atividades da empresa agregam valor para o cliente. Assim, Pires A.R (2012) referenciando Weick (2003), refere que as organizações passam a ser vistas como um grupo de grupos incompletamente ligados.

De acordo com o definido na NP EN ISO 9000:2005 (ponto 3.4.1, página 19), um processo é um “conjunto de atividades inter-relacionadas e inter-atuantes que transformam entradas em saídas”, acrescentado valor durante esta transformação. Um processo deve ser visto como um conjunto de atividades realizadas por uma ou diversas áreas funcionais de uma organização, que se encontrem inter-relacionadas entre si e, com um conjunto de entradas e saídas devidamente definidas, delas dependendo (individualmente ou no seu conjunto) a obtenção de resultados quantificáveis que trazem valor acrescentado para o cliente ou para a organização (Pires, A.R. 2012). Neste sentido, verifica-se que o grande objetivo da abordagem por processos é permitir que uma organização atinja os seus objetivos com eficácia e eficiência, o que associado à NP EN ISO 9001:2008 significa o aumento do nível de satisfação dos clientes através da satisfação dos seus requisitos.

Assim, os processos devem ter pelo menos, as seguintes características (Pires, A.R., 2012): serem definidos pela direção de topo; serem interfuncionais por natureza e terem associado um conjunto de objetivos e respetivos indicadores. Tais características, implica que se verifique a identificação e caracterização adequada dos processos, a atribuição de responsabilidades pela sua gestão e/ou coordenação, a avaliação da sua eficácia e a melhoria do desempenho desses mesmos processos.

No documento de apoio da *International Standard Organization* “ISO 9000 Introduction and Support Package: Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for management systems” são identificados quatro tipos de processos identificados na Figura 1 e de seguida referidos:

- ✿ **PROCESSOS DE GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO** que incluem todos os processos necessários para cumprir os objetivos e as políticas da organização, a regulamentação aplicável e os requisitos da norma de referência. Podem aqui ser considerados os processos que incorporem áreas como o planeamento estratégico, o estabelecimento das políticas e fixação de objetivos, a gestão da comunicação, a gestão da disponibilidade de recursos e a revisão pela gestão;
- ✿ **PROCESSOS DE GESTÃO DE RECURSOS** que incluem os processos necessários para garantir que a organização possui os recursos necessários para atingir os objetivos e resultados planeados;
- ✿ **PROCESSOS OPERACIONAIS OU DE REALIZAÇÃO** que incluem todos os processos que permitem à Organização o fornecimento de produtos/serviços que vão ao encontro das necessidades e expectativas do cliente (marketing, vendas/atendimento; produção/operação; compras e logística);
- ✿ **PROCESSOS DE MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIA** que incluem os processos necessários para medir e monitorizar os dados de desempenho da organização com vista à melhoria contínua e à melhoria da eficácia e eficiência. Estes processos podem ser os relacionados com a medição e monitorização de dados, auditorias, gestão da melhoria contínua, entre outros.

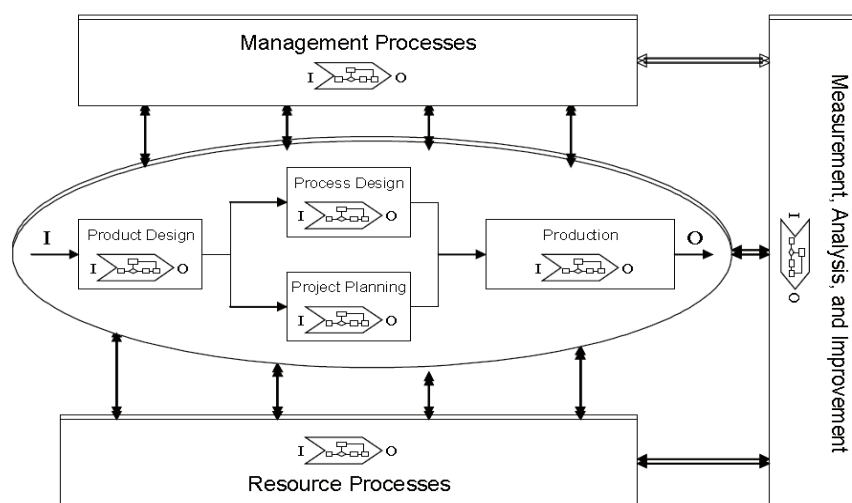


FIGURA 1 - EXEMPLO DE UMA SEQUÊNCIA DE UM PROCESSO E SUAS INTERAÇÕES
 (FONTE: ISO/TC 176/SC 2 – ISO TECHNICAL COMMITTEE Nº.176, SUB-COMMITTEE Nº.2, 2008, PÁGINA 07)

O autor Pylypow citado por Pires, A.R. (2012) propõe também três tipos de processos, a saber:

- ✿ **PROCESSOS INTEGRADORES** que estabelecem a estrutura de gestão da organização e transpõem os valores da organização para todos os outros processos, estabelecendo nomeadamente formas de atuação internas, as relações com as partes interessadas e as formas de operação;
- ✿ **PROCESSOS CRÍTICOS, SIGNIFICATIVOS OU OPERACIONAIS** que são orientados para o mercado (clientes, parceiros e concorrência) e estão diretamente ligados aos produtos/serviços, sendo os seus resultados diretamente percebidos pelos clientes;
- ✿ **PROCESSOS DE SUPORTE** que estão centrados em apoiar os clientes internos e outros processos e assim sendo, estão centrados a diretivas/orientações internas. Esta tipologia de processos é essencial ao funcionamento da organização, apresentando-lhe valor acrescentado.

O referencial NP EN ISO 9001:2008 ao nível dos “Requisitos Gerais” do Sistema de Gestão da Qualidade, refere:

“A organização deve:

- a) Determinar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e para a sua aplicação em toda a Organização;
- b) Determinar a sequência e interação destes processos;
- c) Determinar critérios e métodos necessários para assegurar que tanto a operação como o controlo destes processos são eficazes;
- d) Assegurar a disponibilidade de recursos e de informação necessários para suportar a operação e a monitorização destes processos;
- e) Monitorizar, medir (onde aplicável) e analisar estes processos;
- f) Implementar ações necessárias para atingir os resultados planeados e a melhoria contínua destes processos.”

(NP EN ISO 9001:2008, Página 11)

Assim, para a Organização implementar estes requisitos e, segundo recomendações da *International Standard Organization (ISO/TC 176/SC 2 - ISO Technical Committee nº.176, Sub-committee nº.2, 2008)* poderá seguir as seguintes fases:

FASE 1. IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DA ORGANIZAÇÃO

A) DEFINIÇÃO DO PROPÓSITO DA ORGANIZAÇÃO. A organização deve identificar os seus clientes e outras partes interessadas assim como os seus requisitos, necessidades e expectativas para definir as saídas desejadas.

B) DEFINIÇÃO DAS POLÍTICAS E OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO. A organização deve estabelecer a política e os objetivos baseados na análise das exigências, necessidades e expectativas dos clientes e outras partes interessadas.

C) DETERMINAÇÃO DOS PROCESSOS DA ORGANIZAÇÃO. A organização deve determinar todos os processos necessários para gerar as saídas desejadas. Estes devem incluir a gestão da organização, a provisão de recursos, a realização do produto/serviço e a medição, análise e melhoria. Para cada processo devem ser identificadas todas as entradas e saídas, fornecedores, clientes e outras partes interessadas, internas ou externas.

D) DETERMINAR A SEQUÊNCIA E INTERAÇÃO DOS PROCESSOS. A organização deve desenvolver e descrever a estrutura de processos e respectivas interações, devendo para tal, considerarem-se os seguintes aspetos: os clientes de cada processo, as entradas e saídas de cada processo, a interação dos processos, bem assim como, as interfaces e respectivas características, bem assim como, o momento e a sequência e a sua eficácia e eficiência. A representação gráfica poderá ajudar o processo a tornar-se mais “visível”, mais claro e compreensível para todos os elementos da organização ou unidade de negócio. Assim Pires, A.R. (2012) refere os seguintes tipos de representação dos processos:

- **MAPA RELACIONAL (*RELATIONSHIP*)** – aplica-se num contexto organizacional e caracteriza-se por evidenciar as relações cliente-fornecedor internas, definindo a estrutura funcional;
- **MAPA FUNCIONAL (*CROSS-FUNCTIONAL*)** – aplica-se aos processos/áreas funcionais e caracteriza-se por mostrar as áreas funcionais, as atividades e a sua sequência;
- **FLUXOGRAMA (*FLOWCHART*)** – aplica-se na definição do processo e das atividades que o integram e caracteriza-se por mostrar as atividades e a sua sequência, definindo o tipo e características de cada atividade;
- **MAPA DE ATIVIDADES** – aplica-se à análise e melhoria das atividades e tarefas que integram o processo e, caracteriza-se por definir as características e os parâmetros específicos das atividades e tarefas.

A representação esquemática da **Figura 2** ilustra como uma organização pode utilizar gráficos para melhor compreender a interação dos vários processos que compõem o sistema de gestão da qualidade (APCER, 2010).

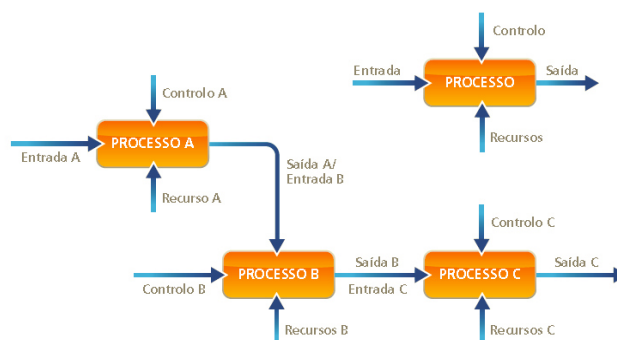


FIGURA 2 – EXEMPLO DE INTERAÇÃO DE PROCESSOS

FONTE: APCER, 2010, PÁGINA 42

E) DEFINIÇÃO DOS RESPONSÁVEIS PELO PROCESSO. A organização deve atribuir responsabilidades e autoridades para cada processo, devendo a gestão de topo definir papéis e responsabilidades individuais, de modo a assegurar a implementação, manutenção e melhoria de cada processo e respetivas interações. Assim, da abordagem por processos, deve ser realçada a necessidade de criar uma nova função organizacional, o “Gestor de Processo” (Pires, A.R. 2012) que deverá ter a responsabilidade de coordenar a definição detalhada das atividades e dos procedimentos associados, coordenar os recursos relacionados com o processo, gerir e organizar as interfaces dentro do mesmo processos e promover a melhoria contínua, assegurando a medição dos parâmetros e características de controlo do processo com vista à sua eficácia e eficiência.

F) DEFINIÇÃO DA DOCUMENTAÇÃO DO PROCESSO. A organização deve determinar quais os processos que devem ser documentados e como serão documentados. O principal objetivo da documentação dos processos é disponibilizar, de uma forma consistente e estável, o modo de operar ou executar as atividades inerentes. A base da definição do tipo de documentação deve ter em conta aspetos como a dimensão da organização e respetivos tipos de atividades, a complexidade dos processos e respetivas interações, a criticidade dos processos e a disponibilidade e competência dos colaboradores envolvidos. A documentação dos processos será aquela que permite caracteriza-los, identificar os aspetos de gestão e os aspetos operacionais do próprio processo, podendo assumir diversas formas, desde uma representação gráfica, a uma ficha de caracterização do processo, à descrição das atividade inter-relacionadas, entre outras (Pires, A.R., 2012).

FASE 2. PLANEAMENTO DO PROCESSO

Esta etapa consiste em confirmar se as características dos processos e respetivas atividades são consistentes com o objetivo da organização. Caso se verifique que estas não são satisfeitas, devem ser identificados os processos adicionais necessários para que tal seja satisfeito, de modo a melhorar o processo.

A) DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES DO PROCESSO. Determinar as atividades necessárias para alcançar as saídas desejadas de um processo e a forma como cada atividade será executada. Esta etapa consiste em definir as entradas e saídas requeridas do processo; determinar as atividades requeridas para transformar as entradas nas saídas desejadas e determinar e definir a sequência e interação de atividades do processo;

B) DEFINIÇÃO DOS REQUISITOS DE MEDIÇÃO E MONITORIZAÇÃO. Determinar “quando” e “como” a medição e monitorização devem ser aplicadas, e como devem servir tanto para o controlo, como para a melhoria dos processos e saídas pretendidas. Segundo Pires, A.R. (2012) a seleção dos indicadores deverá ter em conta a sua representatividade, facilidade de leitura e de cálculo, bem assim como, a sua disponibilidade.

C) DETERMINAR A NECESSIDADE DE REGISTAR OS RESULTADOS. Determinar como a Organização deve controlar o seu desempenho, ou seja, a eficácia e eficiência dos processos. Para tal, é necessário identificar os critérios de medição e monitorização dos resultados dos processos.

D) DEFINIÇÃO DOS RECURSOS NECESSÁRIOS. Determinar os recursos necessários para a execução efetiva e eficaz das atividades associadas a cada processo, podendo ser recursos humanos, infraestruturas, recursos financeiros, recursos naturais, entre outros.

E) VERIFICAÇÃO DO PROCESSO E RESPECTIVAS ATIVIDADES RELATIVAMENTE AOS OBJETIVOS PLANEADOS. Confirmar se as características do processo são consistentes com o propósito da organização.

FASE 3. IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS

Definidos os processos, a respetiva sequência e atividades, procede-se à implementação e avaliação destes de acordo com o planeado na organização.

FASE 4. ANÁLISE DOS PROCESSOS

A análise dos processos consiste em quantificar o desempenho dos processos através da avaliação e análise da informação recolhida aquando da monitorização e medição, comparando os resultados de informação de desempenho do processo com as exigências definidas para o processo, para confirmar eficácia e eficiência do processo e identificar necessidade de ações corretivas. Ainda nesta fase, deverão ser identificadas oportunidades de melhoria baseadas nos resultados da análise da informação dos processos, as quais devem ser reportados à gestão de topo, quando apropriado. Por fim, é de referir que, os processos devem ser revistos periodicamente, pelo menos, aquando da revisão do sistema de gestão da qualidade, o que assume particular importância nas fases iniciais da

introdução da gestão por processos, em que os modelos são experimentais e necessitam de ajustes importantes (Pires, A.R., 2012).

FASE 5. MEDIDAS DE CORREÇÃO E MELHORIA DOS PROCESSOS

Sempre que haja lugar a medidas de correção, os métodos para a implementação de ações corretivas devem focar-se na eliminação da causa real do problema. Após a implementação da ação corretiva, deve ser verificada a sua eficácia. Assim que os requisitos planeados do processo são alcançados, a organização deve concentrar os seus esforços em ações de melhoria contínua do processo, definindo e implementando um método específico. Assim, devem ser implementadas ações necessárias para atingir os resultados planeados e a melhoria contínua destes processos, retirando conclusões do processo de monitorização e dos resultados da medição e incorporando as “lições aprendidas” no planeamento subsequente desse mesmo processo (APCER, 2010):

- Corrigir situações ou atividades que correram mal (“correção”);
- Identificar as causas dos problemas e modificar o planeamento e controlo do processo para evitar a sua recorrência (“ação corretiva”);
- Procurar tendências que podem indicar a necessidade de ação preventiva;
- Colocar sempre a pergunta “haverá melhor forma de realizar esta atividade?” (“melhoria”).

1.1.5. CICLO DE MELHORIA CONTÍNUA (CICLO PDCA – *PLAN-DO-ACT-CHECK*)

Tendo por base a melhoria dos processos e dependendo da capacidade de cada processo para alcançar os resultados planeados de uma forma consistente, conforme anteriormente referido, podem ser tomadas decisões para aumentar ou diminuir o controlo implementando o ciclo PDCA. O ciclo PDCA é conhecido como o ciclo de Deming, mas foi efetivamente desenvolvido por Schewart no âmbito do trabalho de desenvolvimento de ferramentas de monitorização estatística (Pires, A.R., 2012).

Aquando da implementação da norma NP EN ISO 9001:2008 (Cláusula 4.1 – Requisitos Gerais), as organizações devem assegurar que identificam os processos necessários ao sistema de gestão da qualidade e determinam os recursos, informação, critérios e métodos necessários para a sua gestão. Ora, tais objetivos poderão ser atingidos ao nível do seu planeamento, realização, monitorização, medição e melhoria, seguindo o modelo PDCA.

É expectável que uma organização adote a abordagem PDCA para a gestão dos seus processos, e que inclua o retorno obtido do controlo de processos, avaliação de produto e indicadores da satisfação de clientes, a fim de determinar a necessidade de um maior ou menor controlo. Ao nível da estratégia de implementação do Ciclo PDCA, a Cláusula 0.2 da NP EN ISO 9001:2008 dá a seguinte orientação:

- **PLAN:** estabelecer os objetivos e os processos necessários para apresentar resultados de acordo com os requisitos do cliente e as políticas da organização;
- **DO:** implementar os processos;
- **CHECK:** monitorizar e medir os processos e produtos em comparação com políticas, objetivos e requisitos do produto e reportar os resultados;
- **ACT:** empreender ações para melhorar continuamente o desempenho do processo.

O ciclo PDCA é uma metodologia dinâmica que pode ser implementada quer ao nível global de toda a organização, quer em cada um dos processos da organização. Esta metodologia está intimamente associada aos conceitos de planeamento, implementação, verificação e melhoria. No contexto do Requisito 4.1, alíneas a) a f), da NP EN ISO 9001:2008, a gestão dos processos envolve normalmente o uso da metodologia PDCA, esquematizada Figura 3:



FIGURA 3 – METODOLOGIA PDCA

FONTE: APCER, 2010, PÁGINA 31

1.2. NORMA NP EN ISO 9001:2008 SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE – REQUISITOS

1.2.1. A NORMA NP EN ISO 9001 E AS NORMAS DE APOIO (ISO 9000 E ISO 9004)

A adoção da melhoria contínua na organização através da utilização de sistemas de gestão da qualidade, tornou-se uma das ferramentas mais adotada pelas organizações, para a gestão da qualidade e para gerir a interface entre clientes e o mercado em geral (Pires, A.R., 2012). O cliente, o consumidor final, o mercado e todo um conjunto vasto de outras partes interessadas não se compadecem com fatores de não-qualidade que determinem insatisfação e perdas de qualquer tipo, havendo a necessidade de criar mecanismos de

prevenção, de monitorização, de controlo e de melhoria contínua ao longo de todas as fases do ciclo de realização, seja de produtos, seja de serviços, ciclo esse que começa e termina no mercado (Santos, G., 2013).

As normas da gestão da qualidade podem ser divididas em dois grandes grupos, as normas que estabelecem requisitos e que podem ser utilizadas como base contratual (por exemplo a NP EN ISO 9001:2008) e as normas que estabelecem orientações para o desenvolvimento de sistemas de gestão da qualidade (por exemplo, a NP EN ISO 9004:2011). Neste sentido, a série ISO 9000 é constituída por três normas essenciais (9000, 9001 e 9004) como se segue (APCER,2010):

- ✿ **NP EN ISO 9000:2005 - “SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE. FUNDAMENTOS E VOCABULÁRIO”** que visa a descrição dos fundamentos de um sistema de gestão da qualidade e terminologia aplicado ao mesmo;
- ✿ **NP EN ISO 9001:2008 - “SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE. REQUISITOS”** que especifica os requisitos de um sistema de gestão da qualidade a utilizar sempre que uma organização tem necessidade de demonstrar a sua capacidade para fornecer produtos que satisfaçam tanto os requisitos dos seus clientes como dos regulamentos aplicáveis, tendo em vista o aumento da satisfação dos clientes.
- ✿ **NP EN ISO 9004:2011 - “GESTÃO DO SUCESSO SUSTENTADO DE UMA ORGANIZAÇÃO. UMA ABORDAGEM DA GESTÃO PELA QUALIDADE”** que faz uma abordagem da gestão pela qualidade e está estruturada de forma a ser consistente com a ISO 9001, procurando evidenciar como é que os requisitos desta última podem contribuir para uma evolução, na ótica da gestão pela qualidade total (APCER, 2010).

Assim, as boas práticas no âmbito da gestão da qualidade são compiladas num conjunto de requisitos normativos (NP EN ISO 9001) que visam a organização demonstrar a sua capacidade para satisfazer os requisitos do cliente, bem assim como, orientações para a gestão do sucesso sustentado de uma organização (NP EN ISO 9004), que têm o objetivo de orientar (para além da aplicação da ISO 9001) o desenvolvimento de um sistema de gestão da qualidade compreensível, que tenha em consideração todas as partes interessadas. A implementação é independente do tipo, dimensão e sector de atividade das Organizações. Estas duas normas compõem assim um “par consistente”, com estruturas e formatos alinhados (APCER, 2010).

As organizações europeias que começaram a pressionar os seus fornecedores por todo o mundo, para que estes também adotassem a certificação segundo este referencial normativo, como uma mais-valia perante os concorrentes, sendo este o estímulo inicial da

implementação das normas ISO 9000. Desta forma, criou-se uma necessidade de implementar sistemas de gestão da qualidade, em que as organizações a jusante da cadeia de valor passam a criar pressão para que os seus fornecedores as implementem (Sampaio, P.; Saraiva, P. e Rodrigues, A. G, 2009). Conforme referido anteriormente a norma NP EN ISO 9001:2008 está suportada nos oito princípios de gestão da qualidade. Um dos mais importantes princípios da gestão da qualidade é a abordagem por processos, sendo a mesma caracterizada pela eficácia da gestão das atividades que qualificam a organização e pelo controlo da interação entre os processos. Para além disso, outro importante princípio é a liderança pelo que, a adoção de um sistema de gestão da qualidade deverá ser uma decisão estratégica da organização, por isso o envolvimento e o compromisso da gestão de topo no sistema são fundamentais.

Da norma NP EN ISO 9004:2011 decorre que o sucesso sustentado de uma organização é alcançado pela sua aptidão para satisfazer as necessidades e expectativas dos seus clientes e partes interessadas, a longo prazo e de uma forma equilibrada, podendo ser alcançado por uma gestão eficaz da organização, através da consciencialização do ambiente desta, pela aprendizagem e através da aplicação apropriada de melhorias, de inovação, ou ambas (Santos, G., 2013).

Assim, as organizações, privadas ou públicas, devem ter por finalidade a satisfação das necessidades dos seus clientes relativamente aos bens e serviços que produzem e, através dela, recompensarem as restantes partes interessadas, cumprindo o seu papel na sociedade. Desta forma, conhecer as necessidades e expectativas dos seus clientes e fornecer, de modo sistemático e consistente, bens e serviços que vão ao seu encontro é o pilar fundamental da sustentabilidade das organizações. O enfoque na NP EN ISO 9001:2008 permite dotar as organizações de um sistema de gestão passível de ser avaliado de modo independente, obtendo a confiança nas suas práticas de gestão e o seu reconhecimento. (APCER, 2010)

1.2.2. A NORMA NP EN ISO 9001:2008

Hoje, a norma NP EN ISO 9001:2008 é o referencial normativo que uma organização pode utilizar para a implementação de um sistema de gestão da qualidade e posteriormente certifica-lo por uma entidade acreditada para o efeito. Esta norma tem por base, os oito princípios da qualidade e o ciclo PDCA (Plan-Do-check-Act), conforme modelo apresentado na Figura 4:

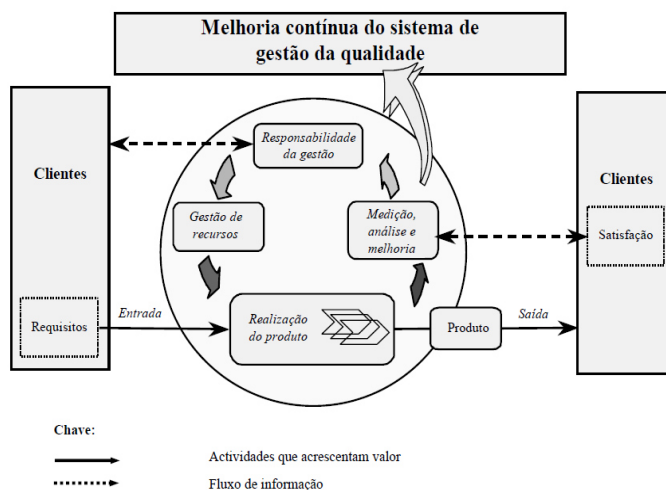


FIGURA 4 – MODELO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

FONTE: ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2008, PÁGINA 8

Assim, o referencial normativo NP EN ISO 9001:2008 apresenta cinco grandes secções, que se encontram estruturadas em diversos requisitos, os quais contêm elementos relevantes à boa prática de um sistema de gestão da qualidade numa organização.

Para além da Tabela 3 e Figura 5, que mostram a estrutura da NP EN ISO 9001:2008, a análise dos detalhes dos requisitos normativos associada à documentação desenvolvida no âmbito da componente prática deste Projeto Organizacional, encontra-se detalhada no **APÊNDICE VIII – Mapa de Correlação do Sistema Documental do CD NACIONAL** e da NP EN ISO 9001:2008

TABELA 3 – ESTRUTURA DA NP EN ISO 9001:2008

| CAPÍTULO | | REQUISITOS/INFORMAÇÃO |
|--|-------------------------|---|
| CAPÍTULO 0 INTRODUÇÃO | CAPÍTULOS INTRODUTÓRIOS | INFORMAÇÃO GERAL, ABORDAGEM POR PROCESSOS |
| CAPÍTULO 1 OBJETIVO E CAMPO DE APLICAÇÃO | | FINALIDADE DA NORMA E SUA APLICAÇÃO |
| CAPÍTULO 2 REFERÊNCIA NORMATIVA | | FINALIDADE DA NORMA E SUA APLICAÇÃO |
| CAPÍTULO 3 TERMOS E DEFINIÇÕES | | CLARIFICAÇÃO DOS TERMOS UTILIZADOS |
| CAPÍTULO 4 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE | | 4.1 REQUISITOS GERAIS 4.2 REQUISITOS DA DOCUMENTAÇÃO |

| CAPÍTULO | REQUISITOS/INFORMAÇÃO |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">CAPÍTULO 5 RESPONSABILIDADE DA GESTÃO</p> | <p>5.1 COMPROMISSO DA GESTÃO 5.2 FOCALIZAÇÃO NO CLIENTE 5.3 POLÍTICA DA QUALIDADE 5.4 PLANEAMENTO 5.5 RESPONSABILIDADE, AUTORIDADE E COMUNICAÇÃO 5.6 REVISÃO PELA GESTÃO</p> |
| <p style="text-align: center;">CAPÍTULO 6 GESTÃO DE RECURSOS</p> | <p>6.1 PROVISÃO DE RECURSOS 6.2 RECURSOS HUMANOS 6.3 INFRAESTRUTURA 6.4 AMBIENTE DE TRABALHO</p> |
| <p style="text-align: center;">CAPÍTULO 7 REALIZAÇÃO DO PRODUTO</p> | <p>7.1 PLANEAMENTO DA REALIZAÇÃO DO PRODUTO 7.2 PROCESSOS RELACIONADOS COM O CLIENTE 7.3 CONCEÇÃO E DESENVOLVIMENTO 7.4 COMPRAS 7.5 PRODUÇÃO E FORNECIMENTO DO SERVIÇO 7.6 CONTROLO DOS EQUIPAMENTOS DE MONITORIZAÇÃO E MEDIÇÃO</p> |
| <p style="text-align: center;">CAPÍTULO 8 MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIA</p> | <p>8.1 GENERALIDADES 8.2 MONITORIZAÇÃO E MEDIÇÃO 8.3 CONTROLO DO PRODUTO NÃO CONFORME 8.4 ANÁLISE DE DADOS 8.5 MELHORIA</p> |

FONTE: ADAPTADO DA NP EN ISO 9001:2008

1.2.3. PERSPETIVAS SOBRE A NOVA NORMA ISO 9001:2015

A norma de gestão da qualidade NP EN ISO 9001:2008 - Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos, encontra-se presentemente em processo de revisão, tendo em vista a sua publicação em Novembro de 2015. Com uma periodicidade de cinco anos, de acordo com definido pela *International Organization for Standardization*, as normas são submetidas a um processo de revisão para assegurar que se mantêm atualizadas. Em 2012 foi tomada a decisão de rever a ISO 9001:2008, pelos membros da ISO, participantes na ISO/TC 176 *Quality Management Systems*. Segundo esta organização as normas são desenvolvidas através de um processo de consenso entre os membros votantes, os organismos de normalização nacionais, sendo o membro português, como atrás referenciado o IPQ. Após a tomada a decisão de rever a ISO 9001, foi criado, em 2012, no seio da SC 2 da ISO/TC 176, o grupo de trabalho WG 24, responsável por redigir a futura norma (Sá, J.G., 2013).

No processo de revisão, os peritos nomeados pelos membros da ISO/TC 176/SC2, consideraram um conjunto de documentos que suportam e fornecem informação sobre as alterações que são necessárias e as expectativas da comunidade de utilizadores da ISO 9001, nomeadamente (Sá, J.G., 2013), os resultados do Web Survey com mais de 12.000 respondentes, dos quais, 1000 portugueses, os futuros conceitos para inclusão na ISO 9001, a revisão dos princípios de gestão da qualidade, as interpretações formais da ISO 9001 e as notas e documentos de suporte da ISO. A intenção estratégica e finalidade da revisão é refletir as mudanças no ambiente em que a norma é usada e assegurar que a mesma se mantém adequada para o seu propósito. Para tal esta revisão deve (www.iso.org):

- Considerar as mudanças nas práticas de sistemas de gestão e nas tecnologias, desde a última revisão da norma em 2008 e providenciar um conjunto estável de requisitos para os próximos dez anos;
- Assegurar que os requisitos desta norma refletem as mudanças no ambiente cada vez mais complexo, exigente e dinâmico em que as organizações operam;
- Assegurar que os requisitos desta norma facilitem a sua eficaz implementação pelas organizações e que, quando aplicável, permitam a realização de auditorias de 3ª parte de valor acrescentado e eficazes;
- Aumentar a confiança na capacidade da organização fornecer bens e serviços conformes;
- Melhorar a capacidade da organização satisfazer os seus clientes;
- Melhorar a confiança dos clientes nos sistemas de gestão da qualidade baseados na ISO 9001.

A “nova” ISO 9001 mantém o seu âmbito inalterado, sendo uma norma centrada no cliente da organização e na capacidade desta fornecer consistentemente bens e serviços que vão ao encontro dos requisitos do cliente, melhorando a sua satisfação.

Segundo o *draft* ISO/CD1 9001 e conforme referenciado por Santos, G. (2013), bem assim como, por Hadfield, R. e Fonseca, L. (2014) foram incorporadas e reforçadas várias ideias nesta nova norma, de onde se salientam:

- A introdução de novos conceitos como a abordagem à gestão baseada no risco, gestão da mudança, conhecimento organizacional, informação documentada, gestão de recursos, entre outros;
- A aplicação da estrutura de alto nível e texto comum para as normas de sistemas de gestão, definida centralmente pela *International Organization for Standardization*;

- ✿ A introdução do novo conceito de pensamento baseado no risco (*risk based thinking*) que, na ótica dos autores credibiliza a junto da gestão e adiciona uma avaliação sistemática de aspetos potenciais e atuais, por forma a tornar os processos mais capazes e robustos.
- ✿ A eliminação do requisito referente às ações preventivas, passando o próprio sistema de gestão, com uma abordagem baseada em risco, a constituir uma ferramenta preventiva;
- ✿ A introdução de requisitos associados à identificação do contexto da organização e requisitos relevantes de partes interessadas relevantes que tenham algum impacto na atual ou potencial qualidade dos bens e serviços;
- ✿ A revisão e colocação de maior ênfase nos Princípios de Gestão da Qualidade e na “voz do cliente” (satisfação do cliente);
- ✿ O uso de uma linguagem simplificada, capaz de ser compreendida por um número amplo de leitores; usando, por exemplo, o termo “bens e serviços” em detrimento do termo “produtos”;
- ✿ A revisão profunda de alguns requisitos, com o objetivo de serem aplicados por organizações de todos os setores de atividade, nomeadamente, o requisito referente aos equipamentos de medição e monitorização e conceção e desenvolvimento;
- ✿ A maior visibilidade que foi dada à liderança, nomeadamente no que concerne à sua ligação aos conceitos de responsabilização (“accountability”) da gestão do sistema de gestão da qualidade;
- ✿ O conceito de controlo da mudança que já tinha sido incorporado e agora é reforçado;
- ✿ Eliminação do conceito de exclusões sendo agora lembrada a possibilidade de haver flexibilidade na aplicação, mas não exclusão;
- ✿ Incorporação de ferramentas da gestão da qualidade, tais como os Seis Sigma, QFD, Benchmarking.

O desenvolvimento dos sistemas de gestão de forma generalizada, leva a que seja criado um texto comum e normalizado sobre sistemas de gestão pelas Diretivas ISO/IEC, *Part 1: “Annex SL” (ou “High Level Text”)* que permite facilitar a sua integração e permite também que os comités específicos da ISO se concentrem nos seus requisitos específicos (Hadfield, R. e Fonseca, L., 2014).

O Anexo SL tem sete cláusulas e segue a abordagem PDCA - *Plan-Do-Check, Act* (cláusulas 6,8,9 e 10) conforme a Figura 6.

ESTRUTURA DE ALTO NÍVEL:

1. Objetivo
2. Referências normativas
3. Termos e definições
4. *Contexto da organização*
5. *Liderança*
6. Planeamento
7. Suporte
8. Operação
9. *Avaliação de desempenho*
10. *Melhoria*

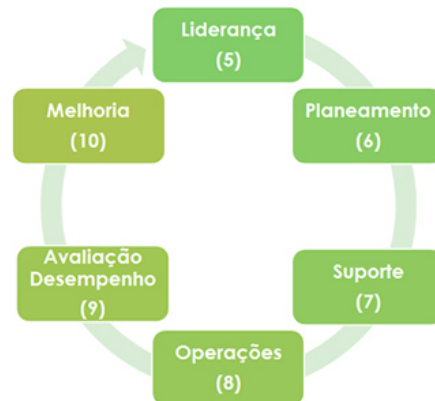


FIGURA 5 – ESTRUTURA DE ALTO NÍVEL DA ISO 9001:2015
FONTE: ISO CD1 9001:2015 – ANEXO SL (ADAPTADO SÁ, J.G., 2013)

1.3. A IMPLEMENTAÇÃO E CERTIFICAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

1.3.1. MOTIVAÇÕES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SGQ

A gestão da qualidade tem, necessariamente, que passar a ser encarada como uma das vertentes da gestão global da empresa e assumida como tal, em primeiro lugar, pela gestão de topo. A lógica inerente à gestão da qualidade tem de passar por todas as funções relevantes na organização e ser perspectivada por todas elas, para que, no âmbito das suas especialidades, cada uma possa fornecer um contributo válido para a gestão global. A lógica da gestão da qualidade tem de passar a ser vista como uma lógica integradora do desempenho dos processos desenvolvidos pelas diferentes áreas da empresa.

Segundo a *International Standart Organization*, o fundamento ideal para a implementação do sistema de gestão da qualidade é o de melhorar a eficácia e eficiência dos processos da organização (www.iso.org). Os conceitos essenciais da gestão da qualidade, como a orientação para o cliente e a melhoria contínua, geram nas organizações linhas de força cujo potencial começa hoje a ser compreendido. Pode dizer-se que a qualidade começa finalmente a ser perspectivada pelos gestores como um desafio que se coloca no dia-a-dia, constituindo também um estímulo para o desenvolvimento do capital intelectual e financeiro e, conseqüentemente, um fator gerador de competitividade nas empresas (Paiva *et al.*, 2009). É neste sentido que, não implementar verdadeiros sistemas da qualidade envolve geralmente custos da não qualidade (paragem de máquinas, atrasos, quebras ou excesso de stocks, defeitos, stress, horas extraordinárias, reclamações, etc.) muito superiores aos

decorrentes de todos os esforços, alterações, ruturas com o passado e outras atividades suplementares decorrentes de se enveredar pelo caminho da qualidade.

As razões económicas podem ser tidas como uma motivação para a implementação de um sistema de gestão da qualidade. Segundo Pires, A.R. (2012), a este nível podem ser analisadas duas perspetivas, o benefício económico que é visível para o cliente, já que é ele que pode sofrer as consequências maiores de um produto defeituoso, e para o produtor, porque permite eliminar os custos da não-qualidade, garantido aos acionistas que a qualidade está a ser alcançada com o menor custo.

Assim, segundo alguns autores, como Santos, G. (2013) e Pires, A.R. (2012) referem como motivos para implementar um sistema de gestão da qualidade as exigências de clientes (reais ou potenciais), situação que tem mostrado tendência para aumentar; os concorrentes que possuem um sistema de gestão da qualidade e estão a usá-lo, com sucesso, como argumento comercial; as posições competitivas das organizações que cada vez mais estão afetadas ou mesmo comprometidas pelos custos da não qualidade (reparações, retoques, sucata, atrasos, reclamações, etc.); a melhoria comprovada dos canais de comunicação entre as diferentes funções da organização, com reconhecidos efeitos na eficiência global e a obrigatoriedade da certificação da empresa ou dos produtos (clientes ou outros requisitos) que exige um sistema de gestão da qualidade implementado.

De forma unânime os referidos autores, referem que o sistema de gestão da qualidade gera informação preciosa e rigorosa, que permite um controlo mais eficiente e, conseqüentemente, uma melhor gestão da organização. O Cerco WG on Quality (1999) também refere como razões para a implementação de um sistema de gestão da qualidade um número considerável de benefícios diretos, que esta trará para a organização, a destacar: o aumento da satisfação do cliente, a melhoria da qualidade dos produtos e serviços, o aumento da satisfação dos colaboradores e do seu comprometimento com a organização, a melhoria da relação com os fornecedores, bem assim como, a melhoria da imagem corporativa da organização.

Para além disso, estes mesmos autores também fazem referência a alguns benefícios indiretos, que geram oportunidades para a revisão dos objetivos da organização e revisão dos objetivos de negócio, avaliando o quão bem a organização está a levar a cabo a consecução desses objetivos, a identificação dos processos que são desnecessários ou ineficientes, para que, em seguida, possam ser removidos ou melhorados, a revisão da estrutura organizacional, esclarecendo as responsabilidades de gestão, a melhoria da comunicação interna e das interfaces de processos e negócios, bem assim como, a

melhoria da motivação dos colaboradores, identificando a importância do seu desempenho para a organização e envolvendo-os na revisão e melhoria de seu trabalho.

Em suma, para atingir os requisitos normativos, é necessário que a organização esteja em plena consciência dos seus benefícios, dificuldades e, principalmente, conhecer qual o motivo da sua implementação. Para as organizações, a implementação do referencial normativo é influenciada pelo ambiente organizacional, pelas necessidades que se alteram, objetivos específicos, produtos fornecidos, processos utilizados e própria estrutura organizacional (Nadae *et al.*, 2009). No entanto, a maioria das organizações não implementa o sistema da qualidade motivada apenas um único tipo de motivação, mas sim uma mistura de ambos.

A implementação e a posterior certificação do sistema é muitas vezes motivada por ser uma ferramenta utilizada com vista à melhoria organizacional (motivação interna), mas pode e deve também servir como argumento de marketing e de reforço da competitividade das empresas (motivação externa) (Sampaio *et al.*, 2008).

1.3.2. DIFICULDADES SENTIDAS NA IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DA QUALIDADE

Tendo por base o referenciado pelo Cerco WG on Quality (1999) e alguns autores, como seja, Nadae *et al.*, (2009), Pires, A.R. (2012) e Santos, G. (2013) a implementação de um sistema de gestão da qualidade pode acarretar à organização que opta pela introdução desta ferramenta de gestão, algumas dificuldades, como sejam, o aumento no curto prazo dos custos operacionais, nomeadamente com a formação dos colaboradores e adaptação dos colaboradores a novas metodologias de trabalho, bem assim como, eventuais custos com a consultoria externa para apoio na implementação do sistema; a insatisfação dos colaboradores causada pelas novas metodologias definidas e implementadas, traduzindo-se em resistência à mudança e percepção do risco de “exposição” (resistência da cultura organizacional); a falta de comprometimento, envolvimento e motivação de todos os colaboradores, incluindo a gestão de topo, por forma a contribuírem para a melhoria e cultura da qualidade; a criação de um conjunto de documentação e novas metodologias que não aumentam a eficácia e eficiência da organização, situação esta associada à falta de conhecimento em profundidade dos requisitos normativos; a disponibilidade de tempo ou excessiva burocracia inerente ao sistema; a ausência de melhorias ao nível de qualidade do produto/serviço final, face à carga burocrática adicional, gerada durante o processo, bem assim como, a dificuldade na implementação dos requisitos relativos a tratamento de não conformidades e a ações corretivas.

Segundo Nadae et al., (2009) as principais e mais preocupantes dificuldades são a resistência da cultura organizacional, a falta de comprometimento e envolvimento de todos os colaboradores (sendo a mais preocupante a da gestão de topo da organização), custos da implementação e falta de compreensão dos requisitos da norma.

1.3.3. PLANEAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

O desenvolvimento e implementação de um sistema eficaz e útil pode ser moroso mas origina valor acrescentado para a organização. A dinâmica de melhoria contínua existente na ISO 9001:2008 visa dotar as organizações da capacidade de desenvolver continuamente a eficácia do sistema (Pinto, A. e Soares, I., 2010). A implementação de um sistema da qualidade passa em primeiro lugar por uma vontade estratégica desta e, só depois, se torna uma questão técnica. Assim sendo, a concretizar, convém ter em atenção alguns requisitos (Pinto, A. e Soares, I., 2010), devendo haver o cuidado de:

- Integrar a gestão da qualidade na gestão global da empresa, com convicção e não como uma obrigação, evitando a todo o custo que ela seja equacionada à margem e de forma desintegrada face ao sistema de gestão existente;
- Motivar a participação de todos os elementos na procura da qualidade, envolvendo-os e valorizando a respetiva colaboração;
- Promover e melhorar a comunicação interna, a todos os níveis, ao mesmo tempo que se incentiva a autonomia, autocontrolo, autoavaliação, autoconfiança e auto estima;
- Criar espaços e práticas de melhoria contínua;
- Racionalizar a utilização de recursos disponíveis;
- Documentar o sistema com a intensidade e detalhe adequados (através de fichas de processo, procedimentos, planos, registos, fluxogramas, especificações, etc.), sem esquecer nunca que um documento só se justifica se acrescentar valor;
- Obedecer aos requisitos estabelecidos em normas aplicáveis, e eventualmente adotadas enquanto referencial;
- Selecionar, avaliar e qualificar fornecedores, estabelecendo com eles elos de confiança e parcerias;
- Definir programas de calibração e manutenção para os instrumentos e equipamentos de medição.

A implementação de um sistema de gestão da qualidade pode seguir diferentes etapas, podendo estas interagir entre si, havendo atividades, em etapas diferentes que podem decorrer ao mesmo tempo. Segundo Pinto, A. e Soares, I. (2010), as etapas a seguir para a implementação são:

- ✿ Levantamento da situação atual;
- ✿ Sensibilização da gestão de topo;
- ✿ Definição da Política da Qualidade;
- ✿ Definição da equipa que desenvolverá o projeto de implementação do SGQ;
- ✿ Definição do plano de implementação;
- ✿ Formação da equipa do projeto;
- ✿ Planeamento;
- ✿ Implementação e funcionamento;
- ✿ Verificação e ações corretivas.

Desta forma, em função da própria natureza do programa para a implementação de um sistema de gestão da qualidade, este deverá assumir os contornos de um projeto abrangente de toda a organização, o que equivale a dizer que deverão ser utilizadas metodologias de planeamento e alocação de recursos, de controlo e de avaliação dos resultados, como em qualquer outro projeto. Todavia, não poderá ser considerado como apenas mais um projeto da organização, sob pena de não vir a atingir os objetivos propostos (Pinto, A. e Soares, I., 2010). Assim, o sucesso do programa de implementação passa pelo envolvimento e pelo comprometimento da gestão de topo que, atuando como líder e como exemplo para toda a organização, deverá criar as condições necessárias para o referido sucesso.

A implementação do sistema de gestão da qualidade tendo em consideração o definido na NP EN ISO 9001:2008, poderá assentar na realização de um conjunto de etapas sequenciais. Assim, e de acordo com Paiva *et al.* (2009) o referido plano poderá passar por dezanove fases:

- ✿ **Fase 1:** Avaliação das necessidades e/ou motivações para a implementação do sistema;
- ✿ **Fase 2:** Definição da estratégia para a organização;
- ✿ **Fase 3:** Estabelecimento dos objetivos globais da organização;
- ✿ **Fase 4:** Avaliação do impacto de outros projetos;
- ✿ **Fase 5:** Avaliação da necessidade de recursos e serviços de consultoria;
- ✿ **Fase 6:** Identificação da existência e a elegibilidade da organização para o recurso a sistemas de incentivos;
- ✿ **Fase 7:** Assegurar o envolvimento da gestão de topo;
- ✿ **Fase 8:** Identificação dos líderes e os intervenientes-chave;
- ✿ **Fase 9:** Assegurar o envolvimento de todos;
- ✿ **Fase 10:** Estabelecimento de objetivos para o projeto e as prioridades de melhoria;
- ✿ **Fase 11:** Definição da estrutura, metodologia e meios de controlo para o projeto;

- **Fase 12:** Apresentação do programa, objetivos e prioridades;
- **Fase 13:** Execução do diagnóstico inicial;
- **Fase 14:** Elaboração do planeamento para o projeto;
- **Fase 15:** Liderança do desenvolvimento das atividades planeadas;
- **Fase 16:** Análise dos processos conforme planeado;
- **Fase 17:** Avaliação das necessidades de documentação e de registo;
- **Fase 18:** Controlo periódico do desenvolvimento do projeto, procedendo às revisões necessárias;
- **Fase 19:** Análise dos resultados e execução da revisão do sistema.

1.3.4. A CERTIFICAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

A certificação do sistema de gestão da qualidade de uma organização é o processo voluntário de reconhecimento formal, que é levado a cabo por uma entidade externa, reconhecida nacional e/ou internacionalmente, atestando que são cumpridos os requisitos da NP EN ISO 9001:2008 (Santos, G., 2013). Os principais benefícios da certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade, segundo Santos, G. (2013) são:

- Potenciar as oportunidades de mercado e da posição competitiva, face aos concorrentes não certificados;
- Aceder a determinados mercados e concursos mais exigentes, baseados em critérios internacionais (internacionalização do negócio);
- Melhorar a imagem da empresa;
- Reduzir riscos e melhorar o interface com os “*stakeholders*”;
- Melhorar o desempenho do produto/serviço (base estratégica de diferenciação) e, conseqüentemente, aumentar a satisfação do cliente;
- Padronizar (organização interna) e definir responsabilidades, eliminando retrabalho e dando mais agilidade aos processos;
- Reduzir os custos e melhorar a produtividade (base estratégica de volume), através da redução de refugos, rejeições, desperdícios e reclamações;
- Melhorar a comunicação e a satisfação dos colaboradores no trabalho, bem assim como, aumentar a consciencialização e envolvimento dos colaboradores para a qualidade.

No entanto, surgem alguns obstáculos à certificação do sistema de gestão da qualidade, que se podem encontrar na literatura científica e que são os seguintes segundo Casadesús, M. *et al.* (2004): os custos elevados de implementação, certificação e posterior manutenção do sistema de gestão da qualidade; alguma falta de conhecimentos específicos por parte dos auditores relativamente aos sectores de atividade das empresas que auditam;

interpretações distintas por parte dos auditores, relativamente aos mesmos aspetos do referencial normativo e falta de ética de algumas entidades certificadoras; restrições de recursos humanos, financeiros e materiais, principalmente a nível das pequenas e médias empresas; inexistência de alterações de mentalidade dos colaboradores das próprias empresas, incluindo a gestão de topo e, por fim, o investimento inicial necessário.

As Organizações Desportivas não podem ficar imunes às novas formas de gestão uma vez que estão sujeitas às mesmas pressões e aos mesmos constrangimentos que outras Organizações, o que as obriga a reconverter os métodos de gestão e funcionamento, sistemas de organização e princípios de legitimação, tendo em vista a melhoria da Qualidade dos serviços prestados aos seus “Clientes”. Assim sendo, a opção pela Qualidade na Gestão do Desporto impõe-se, sendo o caminho mais seguro para o estabelecimento de regras de funcionamento e métodos de trabalho, que permitem à Organização onde são implementadas, apresentar-se aos sócios, adeptos, atletas, colaboradores e à sociedade em geral como uma entidade cuja estrutura é gerida com base num referencial de Qualidade.

As organizações desportivas não podem ficar imunes às novas formas de gestão uma vez que estão sujeitas às mesmas pressões e aos mesmos constrangimentos que outras organizações, o que as obriga a reconverter os métodos de gestão e funcionamento, sistemas de organização e princípios de legitimação, tendo em vista a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos seus “Clientes”. Neste sentido, a opção pela qualidade na gestão do desporto impõe-se, sendo o caminho mais seguro para o estabelecimento de regras de funcionamento e métodos de trabalho, o vai permitir à organização, apresentar-se aos sócios, adeptos, atletas, colaboradores e à sociedade em geral, como uma entidade cuja estrutura é gerida com base num referencial de gestão.

CAPITULO II - ENVOLVENTE DA ORGANIZAÇÃO DESPORTIVA

2.1. O CLUBE DESPORTIVO: ORGANIZAÇÃO DESPORTIVA

Mintzberg (1989), citado por Gomes, M. (2001) refere que cada um de nós nasce em organizações, é educado em organizações para poder trabalhar depois nessas mesmas organizações, que nos alimentam, nos entretêm, nos governam e nos castigam. Este mesmo autor refere ainda que uma organização é uma ação coletiva que visa a perseguição da realização de uma missão comum. Assim, se por um lado a grande maioria das organizações empresariais, de forma geral, visam o lucro, em grande parte dos países o desporto na sua globalidade é organizado e gerido através de uma diversificada rede de organizações não lucrativas.

A nível nacional, estas organizações/estruturas são tuteladas pelo estado e, a nível desportivo mais especificamente, pelas federações e associações desportivas das modalidades respetivas, que regulamentam as formas de participação dos seus membros, as coletividades, geralmente denominadas por clubes, associações ou grupos. A nível local, verifica-se existir uma grande variedade de coletividades desportivas que são responsáveis pelo fomento e organização desportiva, proporcionando um vasto leque de atividades desportivas a uma variedade de praticantes interessados (Gomes, M., 2001). Pires, G. (2000) sistematiza as diferentes perspetivas do entendimento e utilização do conceito de organização do desporto, associando três significados diferentes:

- A organização como organismo desportivo criado;
- A organização como conjunto de princípios que governam a atividade de um clube ou qualquer outro organismo desportivo;
- A organização como ato de organizar, ou esforço dirigido à prossecução de determinados objetivos específicos.

É neste contexto, que Santos, A. (2002) refere os clubes desportivos enquanto atores organizacionais, numa vertente desportiva, social e económica. Os clubes apresentam uma escala organizativa, gerindo um conjunto de ativos financeiros e físicos e desenvolvendo tarefas com tecnologias próprias para concretizarem as suas missões (Santos, A. 2002). Ainda, segundo este autor, os clubes desportivos são associações de direito privado, que consagram um conjunto de préstimos de natureza desportiva aos seus associados, entre os quais a oportunidade de praticarem diversos tipos de desporto (formação, competição e manutenção).

A importância dos clubes enquanto espaços organizacionais de oferta desportiva é um dos principais fatores responsáveis pelo desenvolvimento e expansão do desporto, que assenta na enorme propagação de núcleos associativos e coletividades desportivas - genericamente designados por clubes desportivos (Santos, 2002). Cunha, L. (1997) considera os clubes desportivos como unidades-base dos diferentes sectores do sistema desportivo, que localizam numa determinada zona do território a prática desportiva e a respetiva dinâmica social, organizada livremente pelos cidadãos. São os clubes as principais estruturas responsáveis pela produção da prática desportiva. É de realçar, ainda neste contexto, que os clubes desportivos, enquanto organizações, implicam a existência de pessoas, de onde se salientam os denominados dirigentes, com a responsabilidade de os organizarem, definirem os objetivos, promoverem as atividades e assegurarem o seu funcionamento e o futuro da própria organização (Gomes, M., 2001). Carvalho (1997) citado por Gomes, M. (2001) refere que o dirigente desportivo tem sido o promotor do desporto nos últimos anos.

Por fim, com base nos autores referenciados, pode-se concluir que os clubes desportivos, enquanto organizações desportivas, têm algumas funções que passam por serem um espaço de sociabilidade, coesão e controlo social; ir ao encontro dos interesses da comunidade onde se insere, quer localmente, quer ao nível do seu âmbito; garantir os meios necessários para o desenvolvimento do indivíduo de forma autónoma e responsável através da prática desportiva; difundir a prática desportiva e atividade física e procurar atingir performances desportivas significativas.

2.2. O CLUBE DESPORTIVO: FUNÇÃO SOCIAL

Os clubes desportivos cada vez mais têm uma alargada missão social, abrindo-se para oportunidades inovadoras, de acordo com grupos com diferentes motivações, preferências e habilidades. Por tais motivos, o conceito tradicional de desporto, que é baseado na competição, está a perder o seu carácter exclusivo e a integrar fatores como saúde, condição física, socialização, comunicação e entretenimento (Santos, A., 2002).

Para além do desenvolvimento do desporto, os clubes têm, igualmente, uma inequívoca função social, que, segundo Heinemann (1988) citado por Gomes, M. (2001) é caracterizada por contribuir para a criação de identidade, socialização, integração e solidariedade. Pires, G. (2000) faz referência à função social que a organização desportiva tem por objetivo garantir. Assim, “porque existe e para que serve a organização desportiva” é a questão que deve desencadear a resposta que traduz a sua vocação, representando por isso, a escolha desta em relação à função social que se propõe ou tem que desempenhar, no meio onde se integra.

Um clube desportivo tem fortes funções sociais, segundo Heinemann (1988) citado por Santos, A. (2002), uma vez que contribui para:

- ✿ **CRIAÇÃO DA IDENTIDADE** – dotando o indivíduo de uma percepção da sua identidade, o que dificilmente se encontrará no seio de outro tipo de organizações;
- ✿ **CRIAÇÃO DO ESPÍRITO DE INTEGRAÇÃO** – juntando o indivíduo a outros indivíduos de distintas raças, sexos, profissões e origens étnicas, desenvolvendo-se diversas formas de interação e comunicação que contribuem para integrar indivíduos na sociedade e, por consequência, contrariar o crescente isolamento da sociedade moderna;
- ✿ **PROMOÇÃO DA SOCIALIZAÇÃO E SOLIDARIEDADE** – desenvolvendo no indivíduo uma atitude e uma experiência de conduta democrática, possibilitando o exercício prático e de funcionamento da democracia;
- ✿ **DESENVOLVIMENTO DE UMA FUNÇÃO POLÍTICA** – criando-se identidades locais, regionais ou nacionais;
- ✿ **DESENVOLVIMENTO CULTURAL** - porque este tipo de grupos/clubes são estruturas intermédias entre a vida privada familiar e a organização formal da economia.

Para Araújo (1984) citado por Santos, A. (2002) os clubes têm assumido uma resposta social adequada, uma vez que permitem à população a sua participação coletiva, ultrapassando carências detetadas no âmbito do desporto, a nível local, e contribuindo com a sua ação para o encontro de soluções referentes a algumas questões, como por exemplo, à satisfação das necessidades específicas e generalistas da população em termos de manutenção e ocupação de tempos livres através do desporto; à satisfação de necessidades de iniciação e aprendizagem de determinadas modalidades com reconhecido interesse formativo e educativo e à resposta a necessidades de grupos restritos de praticantes desportivos que pretendem dedicar-se ao treino e à especialização desportiva.

Por conseguinte, e segundo Santos, A. (2002) devem hoje ser colocadas questões como: “Será que os clubes desportivos estão preocupados em desenvolver e generalizar a prática desportiva?”; “Será que os clubes desportivos estão disposto a investir os seus recursos exclusivamente nas competições?”; “Será que os clubes desportivos estão mais interessados em melhorar as condições de prática dos seus associados?” ou ainda, “Será que os clubes desportivos têm uma posição de verdadeira intervenção social, procurando acima de tudo, formar cidadãos?”.

2.3. O CLUBE DESPORTIVO: ENQUADRAMENTO LEGAL

Atualmente o desporto pode ser considerado como um direito de todo o cidadão. Nas sociedades mais desenvolvidas os benefícios da prática desportiva no bem-estar e na realização do ser humano são conhecidos e reconhecidos a todos os níveis. As questões dos benefícios e dos direitos à prática do desporto estão consignados na “Carta Europeia do Desporto”, na “Constituição da República Portuguesa” e na “Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto”.

Segundo a Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto (Lei nº 5/2007 de 16 de Janeiro), na sua Secção III relativa a Clubes e Sociedades Desportivas, mais especificamente no seu Artigo 26.º relativo a Clubes Desportivos, considera “clubes desportivos” as pessoas coletivas de direito privado, constituídas sob a forma de associação sem fins lucrativos, que tenham como escopo o fomento e a prática direta de modalidades desportivas. Para além disso, os clubes desportivos participantes nas competições profissionais ficam sujeitos ao regime especial de gestão, definido na lei, salvo se adotarem a forma de sociedade desportiva com fins lucrativos (Artigo 26.º).

É ainda de referir, que foi publicado em Diário da República, no passado dia 25 de Janeiro de 2013, o diploma que vem reformular o regime jurídico das sociedades desportivas a que ficam sujeitos os clubes desportivos que pretendem participar em competições desportivas profissionais, revogando, para tanto, o Decreto-Lei n.º 67/97, de 3 de Abril (na redação dada pela Lei n.º 107/97, de 16 de Setembro, e pelos Decretos-Lei n.ºs 303/99, de 6 de Agosto, e 76-A/2006, de 29 de Março). Este diploma, que entrou em vigor no dia 1 de Julho de 2013 já foi aplicável à época desportiva 2013/2014.

Esta legislação impõe que a participação em competições desportivas profissionais se concretize sob a forma jurídica societária, este diploma vem extinguir o chamado “regime especial de gestão”, permitindo apenas a opção entre a constituição de uma sociedade anónima desportiva (SAD) ou de uma sociedade desportiva unipessoal por quotas (SDUQ, Lda).

Embora esta legislação não encerre em si uma regulamentação verdadeiramente inovadora do fenómeno das sociedades desportivas, a mesma tem o mérito de levar a cabo a primeira grande revisão global do Regime Jurídico dos Clubes e Sociedades Desportivas, tal como aprovado pelo Decreto-Lei n.º 67/97, de 3 de Abril, e que entretanto fora já objeto de um conjunto de alterações menores.

2.4. O CLUBE DESPORTIVO E A GESTÃO DA QUALIDADE

O desporto surge-nos hoje, como um mercado em emergência, quer no plano das atividades económicas diretamente relacionadas com este, quer no plano das atividades indiretamente relacionadas. Neste sentido, temos as atividades ligadas ao aspeto qualitativo das profissões do desporto (serviços desportivos relacionados com o enquadramento técnico-pedagógico da prática, gestão da prática e das instalações), temos as atividades produtivas que são imprescindíveis ou importantes para a prática desportiva, por estarem relacionadas (produtos desportivos relacionados com a conceção e construção de instalações e equipamentos desportivos, produção e distribuição de artigos desportivos) e, por fim, temos ainda todas as atividades económicas relacionadas com serviços conexos (imprensa, televisão, transportes e alojamentos específicos, administração pública, educação e formação, serviços de saúde, etc.) (Gomes, M., 2001).

Hoje, os negócios desenvolvidos por organizações no âmbito do desporto estão associados a distintos setores de atividade (secundário e terciário) e podem ser subdivididos em negócios de produção de bens de investimento (produção de equipamentos ou construtores de instalações desportivas, por exemplo), negócio de produção de bens de consumo (indústria de vestuários desportivo, por exemplo) e, negócios no setor dos serviços, como sejam empresas do setor dos serviços de apoio às atividades desportivas (agências de realização de eventos, lojas de venda de equipamentos desportivos, agências de seguros desportivos, por exemplo) e organizações sem fins lucrativos (associações desportivas e clubes desportivos, por exemplo).

Theodorakis *et al.* (2001) citados por Tsitskari, E. (2007) referem que alguns investigadores da área de gestão do desporto e do marketing desportivo começam a investigar a importância do conceito da “qualidade do serviço” no desporto, iniciando mesmo pesquisas no sentido de desenvolver metodologias específicas para a sua monitorização, seguindo exemplos de outras áreas de atividade (serviços bancários, seguros, hotelaria, finanças e saúde) e construindo modelos de qualidade do serviço em vários cenários desportivos. Assim, a gestão da qualidade nas organizações desportivas é hoje, uma opção estratégica para assegurar um sistemático e consistente aumento do número de praticantes desportivos, tendo por base os seus interesses, das suas famílias e da sociedade em geral, bem assim como, os de uma vasta gama de *stakeholders* desde sócios, adeptos, investidores, reguladores, dirigentes até à comunicação social e ao público em geral.

Neste sentido, a organização desportiva deveria ser gerida como uma empresa (gestão profissionalizante) e, desta forma, a gestão da qualidade constituiria uma inesgotável fonte de excelência, pois permitiria a implementação de boas práticas para identificar, prevenir e

controlar de uma forma sistemática os riscos, em todas as suas etapas e fases de desenvolvimento, facilitando a obtenção de resultados orientados para a satisfação de todos os grupos de interesse (Chelladurai, P. et Chang, K., 2000).

Knop, P. *et al* (2004) referem que pesquisas no setor do desporto (Coopers & Lybrand, 1997; De Knop & Buisman, 1999; De Knop, De Martelaer, Theeboom, Van Puymbroeck, Wittock, e Wylleman, 1992; van Bottenburg, van t Hof & Oldenboom, 1997) revelam a necessidade de implementar a gestão da qualidade nas organizações desportivas, uma vez que este setor tem evoluído, tendo os seus clientes necessidades cada vez mais diferenciadas no mercado, o que torna a qualidade do serviço prestado como o fator de sucesso mais crítico para a organização. Ainda neste sentido, é cada vez mais apontada a necessidade de profissionalização das organizações desportivas. Assim, a implementação e certificação de um sistema de gestão da qualidade tendo por base o referencial normativo NP EN ISO 9001:2008 apresenta-se como uma oportunidade que os dirigentes de uma organização desportiva têm para poderem dinamizar e consolidar o período durante o qual lideram os destinos e projetos da organização, potenciando o efetivo cumprimento da sua missão e objetivos.

Hoje e, segundo Knop, P. *et al* (2004) referenciando De Knop *et al*, (1996) e Inglis, F. (1994) as organizações desportivas são confrontadas com desafios substanciais e adicionais, tais como problemas financeiros e de infraestrutura, de abandono pelos sócios e de uma escassez de conselheiros e treinadores. Consequentemente, a fim de sobreviver, as organizações desportivas tradicionais são obrigadas a fazer uma mudança de associação de benefício mútuo, para um paradigma mais profissional do desporto, que passa pela prestação de serviços ao cliente (partes interessadas). Para além disso, a concorrência com que os clubes se deparam é cada vez maior, pois verificou-se o aumento da oferta por parte do sector privado lucrativo, que soube, atempadamente, perceber as necessidades de mercado e criar produtos e serviços dirigidos ao desejo do consumidor desportivo.

Se antes era o clube desportivo que ditava a lei, através da oferta de serviços de acordo com a sensibilidade desportiva dos seus dirigentes, hoje, é o mercado, o consumidor desportivo, face à sua apetência, aos seus gostos, que seleciona o produto ou serviço que quer consumir. (Gomes, M., 2001). Uma compreensão dos serviços associados às organizações desportivas e a sua classificação facilita a compreensão da gestão da qualidade, neste tipo específico de organizações. Chelladurai, P. et Chang, K. (2000), classificam os serviços desportivos em dois conjuntos mais amplos, como sejam os serviços prestados aos atletas e os serviços prestados aos espectadores (sócios e não só).

Segundo Knop, P. et al (2004) e, com base numa **avaliação** que o Ministério Flamengo do Desporto e a Administração Governamental do Desporto na Bélgica (Flandres) decidiu fazer relativamente à implementação de alguns princípios de gestão da qualidade total em clubes desportivos tradicionais, são consideradas **sete dimensões da gestão da qualidade e avaliam-nas em organizações desportivas** (amostra de 1657 organizações desportivas, cerca de 10% do total de organizações), sob o ponto de vista do cumprimento de um conjunto de requisitos. Assim, após esta avaliação conclui-se o seguinte sobre o “estado da arte” em cada uma delas:

DIMENSÃO 1: PLANEAMENTO E MARKETING ESTRATÉGICO

Na sequência da referida avaliação o planeamento pode ser considerado como uma das funções da gestão mais problemáticas de muitos dos tradicionais clubes desportivos, que se concentram na sobrevivência e não na estratégia, verificando-se que quase um terço dos clubes desportivos que participaram registaram uma pontuação insuficiente.

Somente um quarto dos clubes tinham um plano de objetivos e uma política de longo prazo, clara e devidamente comunicada. No entanto, metade dos clubes tinham objetivos de curto prazo. Para além disso, o cliente é visto como um dos fundamentos da gestão da qualidade, sendo um pressuposto de que a organização deve conhecer as necessidades e expectativas dos clientes, envolve-los e ouvi-los no processo de desenvolvimento de novos serviços de desporto. No entanto, somente cerca de metade dos clubes desportivos atua em conformidade com o referenciado. Por fim, ainda nesta dimensão um quarto dos clubes desportivos não elabora um orçamento, o que demonstra que não empreendem ações de prevenção, face a desvios e potenciais problemas financeiros (Knop, P. et al, 2004).

DIMENSÃO 2: PROCEDIMENTOS E SISTEMAS INTERNOS

Segundo Knop, P. et al (2004) um bom sistema de comunicação é essencial para qualquer organização e a maioria dos clubes desportivos incluídos no estudo aponta para resultados muito positivos nesta matéria, sendo de relevar que a maioria clubes desportivos apresenta um folheto informativo para distribuir entre os sócios e potenciais sócios. Além disso, uma grande parte destas organizações possuía uma revista para sustentar os seus procedimentos internos, bem como, para anunciar as atividades e a publicação de relatórios de atividades. Como resultado, os sócios apresentavam-se bem informados sobre a organização. No entanto, verifica-se que muitos sócios ou os pais de atletas do clube que foram inquiridos nunca se familiarizaram com os membros da gestão de topo do clube

desportivo a que pertencem, não conhecendo as suas funções, nem os procedimentos desenvolvidos pela organização.

DIMENSÃO 3: COMUNICAÇÃO E IMAGEM

A maioria dos clubes desportivos apresenta bons resultados nesta dimensão. No entanto, uma maior participação na organização e participação em diferentes atividades, bem como, a colaboração com outros clubes desportivos, municípios, e especialmente as escolas, poderiam ser incentivadas.

DIMENSÃO 4: CULTURA E ATMOSFERA ORGANIZACIONAL

Este aspeto provavelmente distingue um clube desportivo tradicional de outra organização desportiva com cariz comercial. Segundo Van Meerbeek (1986) citado por Knop, P. *et al* (2004) a cultura e o clima organizacional determinam (juntamente com o tipo de desporto oferecido) a atratividade dos clubes desportivos tradicionais para jovens e crianças. Neste estudo mostrou-se difícil converter esta dimensão subjetiva num conjunto de requisitos objetivos a analisar. De acordo com Van Meerbeek (1986), a cultura organizacional é determinada pela oportunidade de estar com os amigos, a solidariedade do grupo, o envolvimento da família nas atividades, e elementos como piadas e fotos de sócios do clube. Nesta dimensão, muitos dos clubes desportivos flamengos alvo do estudo, alcançaram a sua melhor pontuação.

DIMENSÃO 5: GESTÃO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura e características das funções e cargos de gestão necessita de melhoria nas organizações que integraram o estudo. Na verdade, mais de um quarto dos clubes apresentam falta de membros na gestão de topo e para um quinto da amostra a gestão de topo está representada geralmente por voluntários, que foram obrigados a fazer um compromisso comum para o funcionamento do clube. Cuskelly & McIntyre (1999) citados por Knop, P. *et al* (2004) referem que a complexidade da gestão desportiva tem aumentado nos últimos anos e esta gestão de topo constituída maioritariamente por voluntários, pode encontrar dificuldades para lidar com a procura de uma gestão de sucesso das organizações desportivas, que cada vez mais se esforçam para alcançar objetivos estrategicamente complexos, enquanto estão a ser cada vez mais escrutinadas pelos seus sócios, pelos governos, pelas agências de financiamento e outras partes interessadas. Em muitos clubes desportivos não estavam claramente definidas as tarefas associadas a cada função, tratando-se de uma atividade relevante ao nível do sistema de gestão da qualidade.

Um aspeto positivo da gestão de clubes desportivos é que a maioria membros da gestão de topo com responsabilidade executiva apresentavam-se com experiência suficiente para realizar suas funções básicas, existindo reuniões regulares das direções em cerca de setenta por cento dos clubes desportivos.

DIMENSÃO 6: GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Em geral, as classificações foram adequadas para este aspeto da organização interna. Os treinadores não foram reembolsados por despesas num terço dos clubes desportivos (esta informação foi considerada confidencial, provavelmente em alguns clubes desportivos, uma vez que muitos treinadores são pagos, embora não legalmente). Normalmente, os treinadores estão bem informados sobre formação de reciclagem e cursos, estando também eles envolvidos na gestão do clube, cerca de 86%. É importante realçar que os bons treinadores em clubes desportivos que estão satisfeitos, são escassos.

DIMENSÃO 7: EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

Tomando por base Chelladurai (1997) referenciado por Knop, P. *et al* (2004) na avaliação da organização relativamente à eficácia organizacional, dois parâmetros relevantes foram examinados, por um lado a manutenção e perda de sócios e atletas e, por outro lado, a saúde financeira da organização. Os clubes desportivos estão em concorrência com outras organizações (comerciais) e têm que lidar com os interesses dos seus sócios e atletas em outras atividades de lazer, pois deparam-se com uma cultura juvenil em que os jovens trocam facilmente de atividades desportivas. O grau de permanência em que os clubes desportivos mantêm os seus sócios podem indicar a satisfação destes, sendo de salientar que cerca de oitenta por cento de clubes desportivos foram capazes de manter a sua participação a um nível consistente.

No entanto, neste estudo, os clubes desportivos mostraram ter um sério problema com o abandono dos atletas (61% para os desportos individuais e 46% para desportos coletivos), sendo que esta alta taxa de abandono poderia apontar para uma insatisfação e uma falta de qualidade com a focalização no cliente (De Knop, Laporte, Van Meerbeek, e Vanreusel, 1991). A situação financeira é, de certa forma otimista, porque os clubes desportivos geralmente apresentam um saldo anual positivo, no entanto, um pouco mais que 10% dos clubes desportivos não podem pagar a sua dívida, o que pode ser uma consequência do facto de que algumas destas organizações não preparam um orçamento.

Este trabalho mostrou como é que os princípios da qualidade total estão presentes neste tipo de organizações desportivas (clubes desportivos tradicionais) na Bélgica (Flandres) mas, segundo Knop, P. *et al* (2004), **EMBORA CADA PAÍS TENHA SUA PRÓPRIA ESTRUTURA DESPORTIVA E CARACTERÍSTICAS CULTURAIS, OS PRINCIPAIS PADRÕES DE PRÁTICAS DE GESTÃO EM CLUBES DESPORTIVOS TRADICIONAIS, NO ESPAÇO EUROPEU, SÃO SEMELHANTES.**

Por fim, Tsitskari, E., (2007) faz referência a alguns autores e respetivos estudos no que concerne às formas de **percecionar algumas dimensões da qualidade**:

- Wakefield et al (1996) referem que no caso dos espetadores, o “*sportscape*” (isto é, o contexto em que são prestados os serviços ao espectador - o estádio) é composto por várias dimensões, incluindo: o acesso ao estádio, o estacionamento, a estética e facilidade de limpeza, a disponibilização dos placards informativos, o conforto das bancadas, o *layout* de acessibilidade, a alocação de espaço, a aglomeração, a sinalização, a disponibilização de serviços de alimentação, o ambiente térmico, entre outros;
- Theodorakis & Kambitsis (1998) propõem seis dimensões da qualidade no que se refere aos espectadores: a satisfação, o acesso, a capacidade de resposta, a confiabilidade, a segurança e outros aspetos tangíveis;
- McDonald et al. (1995) e Shilbury (1994) também examinaram a qualidade do serviço no desporto profissional e desenvolveram a escala TEAMQUAL que consiste na definição de trinta e nove itens, que permitem medir cinco dimensões da qualidade de serviço e que se assentam no pressuposto que os julgamentos referentes à qualidade, são baseados na diferença entre as expectativas dos clientes e as perceções dos clientes;
- Kelley & Turley (1999) investigaram a importância dos atributos de serviço utilizadas por adeptos ao avaliar a qualidade do serviço e o nível de satisfação que experimentam em eventos desportivos. Os resultados deste estudo sugerem que há nove fatores de qualidade no contexto evento desportivo: o comportamento dos funcionários, o preço, a facilidade de acesso, as concessões, o ambiente térmico, a experiência de jogo, o *showtime*, a existência de lojas de conveniência e a possibilidade de fumar.

Considerando a importância crescente deste sector de atividade e, considerando as vantagens da certificação do sistema de gestão da qualidade anteriormente referidas, justifica-se assim o desenvolvimento de um projeto em torno da aplicabilidade do sistema de gestão da qualidade e sua certificação num clube desportivo.

CAPITULO III - METODOLOGIA

3.1. ENQUADRAMENTO

Este trabalho está suportado na modalidade de **Projeto Organizacional** com todas as especificidades a este subjacentes e anteriormente referidas.

Qualquer que seja a metodologia de investigação está sempre subjacente a um trabalho desta natureza, o levantamento do estado da arte.

Assim, com o intuito de classificar a pesquisa foram seguidas as considerações dadas por **Gil, A. (2002)** que refere que uma pesquisa pode ser classificada com base nos seus objetivos em três grandes grupos: exploratória, descritiva e explicativa ou ainda ser classificada com base nos procedimentos técnicos utilizados como pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa experimental, levantamento, estudo de caso, pesquisa expost-fact, pesquisa ação e pesquisa participante.

Assim, com base no referido objetivo seguiu-se a **pesquisa exploratória**, pois partiu-se de um problema, que no caso em questão está relacionado com a definição de uma metodologia para a implementação de um sistema de gestão da qualidade num tipo específico de organização (organização desportiva) procurando-se aprofundar, tanto nos requisitos da qualidade determinados pelo referencial normativo, como na análise de artigos científicos e da especialidade, através de uma **pesquisa bibliográfica**.

Por se tratar de uma investigação dos propósitos conceptuais de algumas ferramentas da qualidade a evidenciar pela organização, a pesquisa bibliográfica que foi efetuada no âmbito deste projeto teve como objetivo principal analisar os conceitos associados à gestão da qualidade, bem assim como, os requisitos da Norma NP EN ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos e posteriormente aplicá-los no **CD NACIONAL**, no sentido de os aplicar a esta organização.

3.2. OBJETIVOS E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Este projeto tem como **OBJETIVO GERAL** evidenciar que, pese embora as especificidades e heterogeneidade de um clube desportivo, também é possível implementar um sistema de gestão da qualidade, passível de ser certificado e dele decorrendo vantagens para a organização.

Deste objetivo geral decorrem os **OBJETIVOS ESPECÍFICOS** deste projeto associados ao desenvolvimento de um sistema de gestão da qualidade nesta Organização:

- ✿ Melhoria da funcionalidade, eficiência e eficácia na prestação dos serviços aos “Clientes” e às “Partes Interessadas”, garantindo procedimentos simples e céleres, bem como, decisões rápidas, atempadas e sempre fundamentadas, de forma a aumentar a sua satisfação;
- ✿ Racionalização dos processos e aumento da transparência das decisões, diagnosticando e analisando a inter-relação dos fatores inerentes à cadeia dos processos existentes;
- ✿ Adoção e utilização sistemática de ferramentas e métodos de gestão aplicáveis a esta organização, independentemente da sua dimensão ou sector de atividade (planear, organizar, motivar e controlar);
- ✿ Promoção da focalização no planeamento e utilização eficiente dos recursos do **CD NACIONAL** e da comunidade local.

Quanto às questões de investigação este projeto centrou-se essencialmente na questão “Como desenvolver e implementar os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008 numa organização desportiva?” e durante o desenvolvimento do sistema de gestão da qualidade no **CD NACIONAL**, foi dada especial atenção à questão “Quais as principais dificuldades e constrangimentos que podem ocorrer no desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão da qualidade numa organização desportiva?”.

Este foi um trabalho de **investigação aplicada** conduzido com o objetivo de implementar os requisitos de uma norma de gestão da qualidade (NP EN ISO 9001:2008) a uma organização desportiva e avaliar a sua utilidade na promoção do desenvolvimento organizacional.

3.3. METODOLOGIA UTILIZADA

Assim e, atendendo aos objetivos especificados e questões de investigação referidas, neste trabalho, como caracterização da metodologia utilizaram-se as técnicas de recolha de informação propostas por Yin, R. K. (1994):

- ✿ A **análise documental**, onde foram analisados registos escritos acerca da estrutura da organização (Estatutos do **CD NACIONAL** e outra documentação relevante), da sua história, modo de funcionamento e atividades desenvolvidas (por exemplo Manual de Procedimentos Administrativos existente no **CD NACIONAL**, registos existentes

relativos à atividade do futebol de formação e às atividades desenvolvidas no âmbito das modalidades amadoras), etc;

- ✿ A **utilização de questionários**, neste caso específico, foi utilizada uma lista de comprovação baseadas nos requisitos da NP EN ISO 9001:2008 e baseada no “Guia Interpretativo NP EN ISO 9001:2008” da APCER (evidências requeridas por cada requisito normativo), por forma a recolher informações, quer para constatar o grau de implementação dos referidos requisitos no **CD NACIONAL**, quer para de seguida estruturar o Sistema de Gestão da Qualidade da organização;
- ✿ O **registo diário**, nomeadamente na implementação dos procedimentos da qualidade definidos (por exemplo, ao nível dos processos da gestão do futebol de formação ou da gestão de infraestruturas, equipamentos e equipamentos de medição e monitorização), com o registo das atividades desenvolvidas, nova documentação e ainda alterações verificadas;
- ✿ A **observação participante**, pois este projeto foi desenvolvido tendo por base um pedido da Direção do **CD NACIONAL** para o desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade na organização, tendo sido a observação participante da autora, como consultora, uma das técnicas de recolha de dados utilizadas.

Todas as ações inerentes a estas técnicas foram estruturadas sob a forma de reuniões com todos os colaboradores envolvidos e de acordo com o planeado/realizado e constante no **APÊNDICE I – PLANEAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO E CERTIFICAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NO NACIONAL.**

CAPÍTULO IV - CARACTERIZAÇÃO DO CLUBE DESPORTIVO NACIONAL DA MADEIRA

4.1. BREVE HISTORIAL DO CD NACIONAL

Num contexto de emancipação regional e do despertar do forte sentido do valor da regionalização, em que os Madeirenses reclamavam face ao esquecimento e jugo soberano da centralidade de Lisboa, dava-se início ao germinar de agremiações, com projetos sociais, culturais e desportivos como vai ser o caso da matriz geradora do Nacional (CD Nacional, 2010).

Assim, foi no dia 8 de Dezembro de 1910, após um jogo, um “bate-bola”, que Antonino Figueira apresentou a ideia da criação do Nacional Sport Grupo. Foi após este jogo que ficou também decidido que o uniforme seria preto e branco tendo como emblema uma folha de trevo com as iniciais N.S.C. sobre uma bola, chuteiras, caneleiras de cricket e raquete (CD Nacional, 2010).



FIGURA 6— PRIMEIRO “ONZE” DE FUTEBOL DO CDN

FONTE: ÁLBUM DO CENTENÁRIO DO CD NACIONAL



O então grupo vai crescendo, quer no futebol, quer na natação onde cedo se vai revelando elevado potencial e em 1916, o Nacional Sport Grupo passa a denominar-se Grupo Desportivo Nacional e, fruto da maturidade e qualidade que possuíam os seus atletas, o clube passa a integrar as provas de competição.

Em 1927, é inaugurado o **STADIUM DOS BARREIROS**, o primeiro campo de futebol da Madeira, na presença dos mais altos dignatários da sociedade madeirense e com o jogo entre o Nacional e o Vitória de Setúbal, uma das melhores equipas a nível nacional.



FIGURA 7— ANTIGO ESTÁDIO DOS BARREIROS (ANOS 50)

FONTE: [HTTP://WWW.ORIGENS.PT/EXPLORAR/DOC.PHP?ID=8413](http://www.origens.pt/explorar/doc.php?id=8413)

Ainda em 1927, é inaugurada a Escola de Aprendizagem de Raul de Freitas (um dos sócios fundadores do clube), que é pioneira na ilha da Madeira e abre um ciclo na formação nacionalista (CD Nacional, 2010).

4.2. OS ESTATUTOS E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO CD NACIONAL

O **CD NACIONAL** têm uma organização própria e interna regulamentada pelos seus estatutos que são fundamentais, pois fixam a sua regulamentação e traçam as normas internas de funcionamento, definindo regras em áreas como: denominação, natureza, âmbito, sede, fins e meios, símbolos, sócios, atividade económica e financeira, órgãos sociais, filiais, delegações e núcleos e eleições. Segundo os Estatutos o “Clube Desportivo Nacional é uma agremiação desportiva, constituído como pessoa coletiva de direito privado, e declarado de Utilidade Pública pelo seu contributo em prol do desporto, sendo proibida nas suas instalações qualquer manifestação político-partidária e de proselitismo religiosa (Segundo Artigo)”. Ainda segundo os Estatutos, o **CD NACIONAL** tem como fins e objetivos a educação e cultura física, o fomento e a prática do desporto nas suas diversas modalidades, subordinado ao lema de “Lutar com Galhardia”, quer através dos seus associados, quer através de equipas representativas do clube, sem descurar a obtenção de proveitos líquidos positivos das suas atividades desportivas profissionais. Neste contexto o **CD NACIONAL** apresenta a seguinte estrutura organizacional:

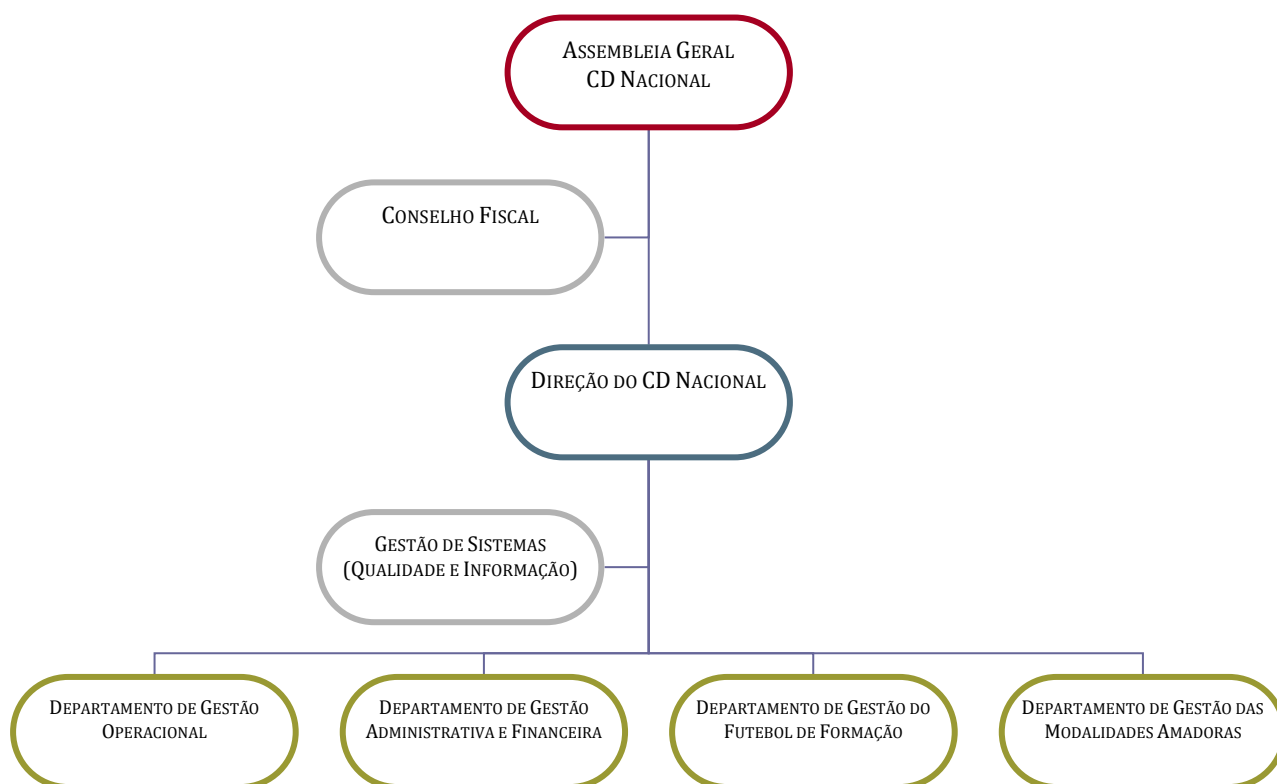


FIGURA 8 – ORGANOGRAMA DO CD NACIONAL (MARÇO 2014)

FONTE: MANUAL DA QUALIDADE DO CD NACIONAL (MAIO 2014)

4.3. MISSÃO, VISÃO, VALORES E POLÍTICA DA QUALIDADE

Com base nos Estatutos do **CD NACIONAL** e com base no referencial normativo foi redigido e aprovado pelo Presidente do **CD NACIONAL**, em Março do presente ano, um documento que contem a Missão, Visão e Política da Qualidade do Clube que se encontram como Registo da Qualidade (**APÊNDICE VII**) e também integrado no “Manual da Qualidade do CD Nacional” (**APÊNDICE II**).

4.4. INFRAESTRUTURAS DESPORTIVAS E DE APOIO

A Cidade Desportiva é composta pelo Estádio da Madeira que é constituído pela bancada anterior, onde se localiza o espaço de trabalho dos profissionais e por uma outra bancada, onde se localiza uma pequena unidade residencial para estágios das equipas e ainda um ginásio, direccionado para a prática da ginástica rítmica. Além destes espaços, ainda existe um restaurante, um auditório e um bar que servem de apoio aos camarotes, incluindo o camarote presidencial.



FIGURA 9 – CIDADE DESPORTIVA DO NACIONAL (I)

Fonte: <http://www.cdnacional.pt/galeriafotos.asp>



FIGURA 10- CIDADE DESPORTIVA DO NACIONAL (II)

Fonte: <http://www.cdnacional.pt/galeriafotos.asp>

Para além disso, saliente-se também o parque de estacionamento existente como infraestrutura de suporte distribuído em três pisos, com capacidade para cerca de 700 viaturas, sobre o qual funciona o Campo do Centenário que é o campo de treinos do futebol profissional.

Na parte nascente do complexo, existem dois campos sintéticos que compõem a academia de formação de futebol, o Cristiano Ronaldo Campus Futebol, composto pelo estádio principal com uma bancada para cerca de 800 espetadores, tribuna para a comunicação social e para os dirigentes das equipas em jogo e um campo secundário para treinos e formação.

Esta Cidade Desportiva tem um cariz inovador e único a nível nacional e regional, pela sua concentração, ou seja, num único espaço, na Choupana, concentra os seus profissionais e a sua formação, para além dos seus estágios. Esta realidade é um fator de motivação relevante para os atletas de todos os escalões, que diariamente têm a oportunidade de conviver desde os infantis aos profissionais (CD Nacional, 2010).

Assim, segundo o Presidente Rui Alves (CD Nacional, 2010) o clube está efetivamente dotado de condições únicas para o seu desenvolvimento e crescimento, carecendo de um sistema de gestão de qualidade que lhe permita otimizar recursos, cumprir com a legislação e regulamentos e ser diferenciador relativamente ao mercado e seus concorrentes.

CAPITULO V - CONTRIBUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NO CLUBE DESPORTIVO NACIONAL DA MADEIRA

5.1. DIAGNÓSTICO INICIAL E PLANEAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO DO SGQ

A fase inicial deste projeto teve por base o diagnóstico à implementação do referencial normativo NP EN ISO 9001:2008 nas atividades desenvolvidas pelo **CD NACIONAL**, sendo de referir que a motivação para este projeto e, nomeadamente para a realização deste diagnóstico inicial, partiu da Gestão de Topo, nomeadamente do Presidente do **CD NACIONAL**. Assim, durante a realização deste diagnóstico foi dada especial atenção a cada requisito normativo e avaliado o seu nível de cumprimento e implementação na organização, tendo sido utilizada uma lista de comprovação baseada nos requisitos da NP EN ISO 9001:2008 e baseada no “Guia Interativo NP EN ISO 9001:2008” da APCER (evidências requeridas por cada requisito normativo). Para além dos requisitos normativos e, em algumas situações/áreas de atividade, foi feita igualmente uma avaliação da conformidade legal, no sentido de constatar qual o nível de cumprimento dos requisitos legais aplicáveis, por parte do **CD NACIONAL**.

Nesta fase inicial e, tendo por base a natureza desta organização e a especificidade das suas atividades, bem assim como, o âmbito do sistema de gestão da qualidade definido pela gestão de topo, foi efetuada uma criteriosa identificação dos Clientes e Partes Interessadas a considerar. Assim, identificaram-se como **Clientes principais**, considerando a globalidade das atividades do **CD NACIONAL** e o âmbito do sistema, os Atletas e os Sócios. Para além disso, foram ainda consideradas as seguintes **Partes Interessadas** no âmbito do sistema de gestão da qualidade a implementar: os Encarregados de Educação de Atletas, os Adeptos/Não Sócios, os participantes em atividades (de diferentes tipologias) promovidas pelo **CD NACIONAL**, os compradores de produtos da Loja Nacional Store, os *sponsors*, parceiros, as entidades reguladoras, os órgãos de comunicação social, entre outros.

Inicialmente, aquando do arranque do projeto, foi feita uma visita de diagnóstico, onde foram realizadas entrevistas informais a vários colaboradores envolvidos nas diversas áreas de atividade do **CD NACIONAL**, tendo sido efetuadas observações no local e obtidas opiniões, nomeadamente em áreas como a Direção, a área de Gestão de Equipamentos e Infraestruturas, a área da Gestão de Marketing e Comunicação, a área de Gestão Administrativa e Financeira (onde se incluem as atividades de gestão de recursos humanos e a gestão de sócios), a área de Gestão das Modalidades Amadoras e ainda a área de Gestão do Futebol de Formação.

Esta primeira abordagem ao nível de cumprimento dos requisitos normativos pelo **CD NACIONAL**, em que se procurou determinar o nível de qualidade existente, bem como, o nível de conformidade do estado organizacional e operacional da organização com os requisitos normativos aplicáveis (Santos, 2013), serviu essencialmente para uma tomada de conhecimento da situação de partida da organização, permitindo identificar e analisar as condições e características atuais desta em relação ao sistema a implementar e á norma de referência a considerar.

Face ao diagnóstico inicial, que permitiu perceber a situação real da organização, quer em termos gerais, quer em termos específicos da gestão da qualidade, foi realizada uma reunião com a Gestão de Topo do **CD NACIONAL** (Presidente e Vice Presidente com o pelouro da Gestão da Qualidade) e foi discutida a importância do seu envolvimento ativo neste projeto e não o simples envolvimento na conceção, emissão e promulgação da política da qualidade do **CD NACIONAL** ou a delegação de responsabilidades num representante da gestão.

Na sequência desta reunião, a Gestão de Topo aprovou dar início à implementação do sistema de gestão da qualidade, tendo sido realizado um planeamento por fases, conforme apresentado no **APÊNDICE I**, o qual posteriormente foi ajustado após a construção e aprovação do “**MAPA DE PROCESSOS DO CD NACIONAL**”. É de notar que, com base na bibliografia consultada, se verifica não existir uma estratégia “rígida” e única para a implementação de um sistema de gestão da qualidade, tendo sido o referido planeamento ajustado ao referenciado na revisão bibliográfica, à realidade do desenvolvimento específico deste Projeto de Mestrado e às pretensões do **CD NACIONAL** face à futura certificação do sistema.

Na fase inicial do projeto, a Gestão de Topo evidenciou a sua convicção relativamente à política da qualidade que estabeleceu e aprovou e, providenciou a disponibilização dos recursos necessários à implementação adequada do sistema de gestão da qualidade no **CD NACIONAL**. Ao nível do planeamento e implementação do sistema de gestão da qualidade do **CD NACIONAL** foi definido, que este seria um projeto que se iria estender no tempo, em cerca de 18 meses, pelo que no âmbito deste projeto organizacional específico, seriam apenas desenvolvidos alguns processos e atividades, conforme definido nos pontos seguintes.

5.2. MAPA E DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS

Aquando da análise do “estado da arte” verificou-se que um dos princípios fundamentais da gestão da qualidade, que assumia um papel de relevo na NP EN ISO 9001:2008 era a abordagem por processos. Para um funcionamento eficaz da organização esta necessita de identificar e gerir as numerosas atividades que se encontram interligadas. Assim, sendo os processos sequências de atividades interligadas, por uma combinação de “entradas” e “saídas” claramente definidas e com resultados quantificáveis, a abordagem vai permitir melhorar a gestão e torna-la mais eficaz e eficiente. (Pires, 2012).

Com base no Requisito 0.2 - Abordagem por Processos da NP EN ISO 9001:2008 neste projeto foi definido o “**MAPA DE PROCESSOS DO CD NACIONAL**” conforme consta do **APÊNDICE III**, onde se encontram espelhadas as interligações dos processos que constituem a base para o suporte da melhoria contínua na organização.

Na construção deste mapa de processos aplicado em “contexto organizacional” foi utilizada a base de “mapa relacional”, evidenciando as relações internas cliente-fornecedor no âmbito da estrutura organizacional e, conforme havia sido explorado na revisão bibliográfica. Assim, por forma a estruturar todo o sistema de gestão da qualidade, foram definidos os processos considerados essenciais do **CD NACIONAL**, tendo sido identificados doze processos, agrupados na seguinte tipologia de processos:

- **Processos de Gestão:** Processos que medem, analisam e melhoram o sistema, sendo os processos que estabelecem “regras” para o bom funcionamento do **CD NACIONAL**;
- **Processos de Realização:** Processos chave da organização estando neles incluídos todos os processos com impacte direto nas partes interessadas;
- **Processos de Suporte:** Processos que não tendo impacto direto nas partes interessadas são necessários para o bom desempenho dos processos de realização.

Após a definição do “**MAPA DE PROCESSOS DO CD NACIONAL**”, este foi validado/aprovado pela Gestão de Topo do **CD NACIONAL** e, com base no referido no parágrafo anterior, foi delineada a “**FICHA DE PROCESSO**” para cada um dos processos identificados. As “**FICHAS DE PROCESSO**” para todos os processos delineados no âmbito do sistema de gestão da qualidade do **CD NACIONAL** encontram-se no **APÊNDICE IV – FICHAS DE PROCESSO DO CD NACIONAL**.

A **Tabela 4** que se segue, evidencia todos os processos por tipologia.

TABELA 4 - RESUMO DOS PROCESSOS DO CD NACIONAL POR TIPOLOGIA

| TIPOLOGIA | DESIGNAÇÃO DOS PROCESSOS |
|--------------------------------|--|
| Processos de Gestão | P.01 – Gestão Estratégica P.02 – Gestão da Qualidade e Melhoria |
| Processos de Realização | P.08 – Gestão das Modalidades Amadoras P.09 – Gestão do Futebol de Formação P.10 – Gestão de Sócios P.11 – Gestão da Nacional Store P.12 – Gestão da Comunicação |
| Processos de Suporte | P.03 – Gestão de Infraestruturas, Equipamentos Desportivos e EMM's P.04 – Gestão de Recursos Humanos P.05 – Gestão de Marketing e da Marca P.06 – Gestão do Apoio Logístico às Atividades P.07 – Gestão de Compras e Avaliação de Fornecedores |

5.3. DOCUMENTOS DO SISTEMA DA QUALIDADE

5.3.1. ENQUADRAMENTO

Segundo a NP 4433:2005 - Linhas de Orientação para a Documentação de Sistemas de Gestão da Qualidade, o Sistema de Gestão da Qualidade é evidenciado através de um conjunto de documentos que podem e devem observar uma estrutura hierárquica, a qual pode ser organizada de acordo com os processos da organização ou de acordo com a estrutura da norma aplicável, ou uma combinação de ambas. Segundo esta mesma norma, a documentação pode estruturar-se em três níveis, sendo eles o Manual da Qualidade (Nível A), os Procedimentos do Sistema de Gestão da Qualidade (Nível B) e as Instruções de Trabalho e outros documentos do sistema (Nível C).

A produção de documentação não é um fim em si mesmo, mas uma atividade com valor acrescentado. Assim, a documentação foi desenvolvida conforme o definido na NP EN ISO 9001:2008 e com o objetivo de apoiar a gestão dos processos e assegurar os resultados e a consistência das atividades e desses mesmos processos, bem como, permitir que a organização seja capaz de demonstrar a si própria, aos seus clientes e a terceiros a capacidade de fornecer produto/serviço de forma consistente (APCER, 2010). A correlação entre o sistema documental do CD Nacional e os requisitos normativos da NP EN ISO 9001:2008 encontra-se formalizada no documento constante do **APENDICE VIII – MATRIZ DE CORRELAÇÃO DO SISTEMA DOCUMENTAL DO CD NACIONAL VERSUS A NP EN ISO 9001:2008**.

Com base, nesta macro estrutura, Santos. G. (2013) propõe a seguinte estrutura documental:

- **MANUAL DA QUALIDADE** – documento que especifica o sistema de gestão da qualidade e do qual emanam todos os outros documentos;
- **MANUAL DE FUNÇÕES** – documento onde estão descritas as responsabilidades/funções de cada colaborador, para que todos conheçam a sua missão na organização;
- **FICHAS DE PROCESSOS** - documentos que refletem o conjunto de atividades inter-relacionadas ou inter-atuantes que transformam “*inputs*” em “*outputs*”, devendo ter sido previamente e, como anteriormente referido delineado o mapeamento dos processos;
- **PROCEDIMENTOS** – documentos que detalham modos específicos de realizar uma ou mais atividades ou processos.
- **INSTRUÇÕES DE TRABALHO** – documentos que descrevem a forma de execução de uma determinada tarefa técnica;
- **PLANO (S)** – documentos que especificam quais os procedimentos e recursos associados a aplicar, por quem e quando, num projeto, produto processos ou contrato específico, sendo documentos que estabelecem a frequência de execução de algumas atividades inerentes ao sistema;
- **DOCUMENTOS EXTERNOS** – normas, especificações técnicas, regulamentação e outros documentos de origem externa e com impacto no sistema de gestão da qualidade;
- **REGISTOS** – Documentos que expressam resultados obtidos e fornecem evidências da conformidade das atividades realizadas com os requisitos e da operação eficaz do sistema de gestão da qualidade.

A necessidade e a extensão da documentação do sistema de gestão da qualidade diferem entre organizações em função da sua dimensão, tipo de atividade, requisitos legais, estatutários e regulamentares, complexidade dos seus processos, interações e competência dos colaboradores, daí que não existam soluções únicas (APCER, 2010).

Assim, relativamente a esta estrutura é de salientar que, face ao proposto por Santos, G. (2013), não foi considerado o Manual de Funções, no entanto cada função existente na organização possui uma “**FICHA DE FUNÇÃO**” onde se encontram descritas as responsabilidades/autoridades, requisitos para o exercício da função e respetivas delegações/substituições, sendo individualmente este documento, tratado como registo da qualidade. No que concerne aos documentos do sistema de gestão da qualidade do **CD NACIONAL**, foi definida a estrutura hierárquica que se apresenta na Tabela 5.

TABELA 5 - ESTRUTURA HIERÁRQUICA DA DOCUMENTAÇÃO DO SGQ DO CD NACIONAL

| NÍVEL | DESIGNAÇÃO DOS DOCUMENTOS |
|--------------|--|
| 1 | MANUAL DA QUALIDADE |
| 2 | MAPA E FICHAS DE PROCESSO |
| 3 | PROCEDIMENTOS DA QUALIDADE |
| 4 | INSTRUÇÕES DE TRABALHO MANUAIS OPERACIONAIS PLANOS |
| 5 | DOCUMENTOS EXTERNOS EM VIGOR |
| 6 | REGISTOS DA QUALIDADE |

A documentação do sistema de gestão da qualidade deve ser cuidadosamente preparada e a decisão de criar um documento deve basear-se numa análise sólida da sua necessidade e/ou utilidade (Pires, 2012), tendo em conta questões como: Quais as consequências potenciais para a inexistência do documento? Quais os destinatários do documento? Qual a necessidade de evidenciar perante terceiros a existência e operação do sistema de gestão da qualidade? Qual a informação que a organização necessita de registar e tratar sobre algumas atividade e processos?

Atendendo a todas estas preocupações e ao planeamento da implementação do sistema (Vide **APÊNDICE I**), a documentação foi desenvolvida no **CD NACIONAL** tendo por base:

- Análise detalhada das atividades desenvolvidas no **CD NACIONAL** e que integram o âmbito de certificação, através de entrevistas aos colaboradores para aferir como executam as suas tarefas diárias (o que fazem, onde e como) e observações no local;
- Envolvimento de todos os colaboradores do **CD NACIONAL** que integram as áreas alvo deste projeto e que contribuem para a sua realização, por forma a que todos os documentos desenvolvidos fossem consistentes com a realidade do clube e, que todos colaborassem, por exemplo, no desenvolvimento de modelos de impresso, para que posteriormente se sentissem comprometidos na sua implementação;
- Análise detalhada das exigências legais e regulamentares, por forma a definir a documentação que o clube necessita de apresentar para evidenciar o seu

cumprimento, por exemplo, o “Livro de Manutenção do Espaço de Jogo e Recreio” cuja base se encontra definida legalmente ou outros documentos estruturados, que têm que ser apresentados no âmbito das vistorias efetuadas pela Liga Portuguesa de Futebol Profissional e de acordo com o definido no “Regulamento das Competições Organizadas pela Liga Portuguesa de Futebol Profissional” (2013/2014);

- ✿ Análise detalhada da necessidade de uniformização de práticas por parte dos envolvidos nos processos e da criação de metodologias comuns de evidência da realização das atividades, por exemplo, ao nível do Processo do Futebol de Formação o desenvolvimento de procedimentos e modelos de impresso para registos, quer por parte dos treinadores, quer por parte dos coordenadores de escalão do **CD NACIONAL**;
- ✿ Análise dos destinatários dos documentos, nomeadamente no que se refere aos modelos de impresso e à sua posterior utilização pelos colaboradores.

Por fim, é de referir que a metodologia associada à gestão e controlo dos documentos e registos que fazem parte da estrutura documental do sistema de gestão da qualidade do CD Nacional se encontra definida no **PQ.01 – CONTROLO DE DOCUMENTOS E REGISTOS**.

5.3.2. MANUAL DA QUALIDADE

Segundo Pires, A. R. (2012) o manual da qualidade é o documento mais importante do sistema de gestão da qualidade e, como tal, deve conter as políticas e procedimentos adotados na empresa para cumprir com os requisitos aplicáveis, constituindo sempre a análise do manual um ponto essencial em qualquer avaliação do sistema.

A NP EN ISO 9001:2008 no seu requisito “4.2.2. Manual da Qualidade” refere o seguinte:

“A organização deve estabelecer e manter um manual da qualidade que inclua:

- a) o campo de aplicação do sistema de gestão da qualidade, incluindo detalhes de, e justificações para, quaisquer exclusões (ver 1.2);
- b) os procedimentos documentados estabelecidos para o sistema de gestão da qualidade, ou referência aos mesmos;
- c) a descrição da interação entre os processos do sistema de gestão da qualidade.”

(NP EN ISO 9001:2008, Página 12)

Ainda há a referir que a NP EN ISO 9000:2005 (ponto 3.7.4.) define o manual da qualidade como um “documento que especifica o sistema de gestão da qualidade de uma organização”, adicionando uma nota que “os manuais da qualidade podem variar em detalhe e formato a fim de se adequarem à dimensão e complexidade de cada organização”. Assim,

o manual da qualidade pode ser considerado um documento de nível superior que descreve os elementos principais do sistema de gestão da qualidade e a sua interação, explicando como é que a organização aborda os diferentes requisitos da norma de referência, definindo o campo de aplicação.

O manual da qualidade é um elemento – chave de comunicação sobre o sistema de gestão da qualidade, tanto a nível interno da organização, como para as partes externas interessadas ou outras partes a quem a organização entenda por bem, apresentar o seu sistema de gestão da qualidade (APCER, 2010). Segundo, Pires, A.R. (2012) interpretando a norma refere que, no mínimo, este documento deve conter o campo de aplicação do sistema, as exclusões aos requisitos normativos, incluindo a justificação adequada e detalhada provando que as exclusões não afetarão a obtenção da conformidade, a satisfação do cliente ou outro qualquer resultado pretendido, os procedimentos dos sistema de gestão da qualidade, ou pelo menos, a referência aos mesmo e a descrição dos processos e das suas interações.

De acordo com o anteriormente referido, o **MANUAL DA QUALIDADE DO CD NACIONAL** (Vide **APÊNDICE II**),foi elaborado tendo por base três capítulos estruturantes, que se suportam, não na estrutura normativa, mas sim na abordagem por processos que foi feita na organização, conforme o descrito na **Tabela 6**.

TABELA 6 - ESTRUTURA DO MANUAL DA QUALIDADE DO CD NACIONAL

| CAPÍTULO | TEMAS |
|---|--|
| <p align="center">CAPÍTULO I ENQUADRAMENTO</p> | <ul style="list-style-type: none"> • PROMULGAÇÃO • MISSÃO, VISÃO, VALORES E POLÍTICA DA QUALIDADE • ÂMBITO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE • CLAUSULAS NÃO APLICÁVEIS (EXCLUSÕES) • REFERÊNCIAS NORMATIVAS • ESTRUTURA DOCUMENTAL DO SISTEMA DA QUALIDADE • GESTÃO DO MANUAL DA QUALIDADE |
| <p align="center">CAPÍTULO II O CLUBE DESPORTIVO NACIONAL</p> | <ul style="list-style-type: none"> • O CLUBE DESPORTIVO NACIONAL DA MADEIRA • ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO CD NACIONAL |
| <p align="center">CAPÍTULO III GESTÃO POR PROCESSOS</p> | <ul style="list-style-type: none"> • PLANEAMENTO DA QUALIDADE • MAPEAMENTO DE PROCESSOS • MAPA DE PROCESSOS DO CD NACIONAL • DESCRIÇÃO DE PROCESSOS • MATRIZ DE INTERLIGAÇÃO PROCESSOS E NP EN ISO 9001:2008 |

5.3.3. FICHAS DE PROCESSO

Com base no “**MAPA DE PROCESSOS DO CD NACIONAL**” desenvolvido para a organização e para cada um dos processos aí identificados, foi elaborada uma “**FICHA DE PROCESSO**” que detalha todas as componentes a considerar no âmbito da descrição de processos.

Assim, para cada um dos processos, doze na totalidade, foi nomeado um interlocutor pela Gestão de Topo, para apoiar o desenvolvimento das “**FICHAS DE PROCESSO**” conforme constam do **APÊNDICE IV – FICHAS DE PROCESSO DO CD NACIONAL** e tendo por base o objetivo do processo e os responsáveis (gestores) por cada processo, as atividades chave associadas a cada processo, os inputs (entradas) e outputs (saídas) de cada processo, os documentos de suporte à definição das metodologias de execução de cada atividade identificada no processo e os indicadores de desempenho do processo.

Assim, foram elaboradas e posteriormente aprovadas pela Gestão de Topo (Presidente do CD Nacional) as seguintes “**FICHAS DE PROCESSO**”:

- FP.01 - Gestão Estratégica
- FP.02 - Gestão da Qualidade e Melhoria
- FP.03 - Gestão de Infraestruturas, Equipamentos Desportivos/Apoio e EMM's
- FP.04 - Gestão de Recursos Humanos
- FP.05 - Gestão de Marketing e da Marca
- FP.06 - Gestão do Apoio Logístico às Atividades
- FP.07 - Gestão das Compras e Avaliação de Fornecedores
- FP.08 - Gestão das Modalidades Amadoras
- FP.09 - Gestão do Futebol Jovem
- FP.10 - Gestão de Sócios
- FP.11 - Gestão da Nacional Store
- FP.12 - Gestão da Comunicação

Na elaboração destas “**FICHAS DE PROCESSO**” do **CD NACIONAL** é de salientar o envolvimento dos colaboradores, indicados pela Gestão de Topo. Em conjunto, foi feita uma análise detalhada dos itens que configuram as entradas e saídas de cada processo e, como é que estes se relacionam com as atividades inicialmente identificadas em cada um dos processos. É de referir de igual forma, o envolvimento destes mesmos colaboradores, na definição e procura de indicadores que permitissem vir a monitorizar o desempenho dos processos e promover a melhoria contínua.

Este trabalho foi desenvolvido tendo sempre por base a natureza específica das atividades e a necessidade do **CD NACIONAL** monitorizar a sua área mais operacional, com indicadores de desempenho que sirvam de suporte á tomada de decisões.

5.3.4. PROCEDIMENTOS DA QUALIDADE

Os procedimentos documentados de um sistema de gestão da qualidade devem constituir a documentação base a utilizar no planeamento e gestão geral das atividades que têm impacto na qualidade e que foram identificadas na abordagem por processos. Os procedimentos devem descrever (com o grau de pormenor necessário ao adequado controlo das atividades a que respeitam) as responsabilidades, a autoridade e as inter-relações do pessoal que dirige, executa, verifica ou revê o trabalho com influência sobre a qualidade, bem como, a forma como as diferentes atividades devem ser executadas, a documentação a utilizar e o controlo a pôr em prática (Santos, G., 2013).

Após a elaboração e a aprovação pela Gestão de Topo das “**FICHAS DE PROCESSO**” foram desenvolvidas reuniões com os gestores de processos que integraram esta primeira etapa do projeto, no sentido de serem definidos e desenvolvidos os procedimentos das atividades e ativar os processos, especificando o seu controlo e tendo em atenção a sequência de tarefas, detalhes e responsabilidades, os equipamentos e os documentos a utilizar para uma adequada gestão e a condução de registos.

Na sequência destas reuniões, foi definido elaborar os seguintes procedimentos para darem resposta à definição da especificidade das atividades elencadas em cada “**FICHA DE PROCESSO**”:

- PQ.01 - Controlo de Documentos e Registos
- PQ.02 - Gestão de Não Conformidades, Ações Corretivas, Preventivas e de Melhoria
- PQ.03 - Auditorias Internas da Qualidade
- PQ.04 - Avaliação da Satisfação dos Clientes/Partes Interessadas
- PQ.05 - Planeamento e Gestão Estratégica do Sistema
- PQ.06 - Gestão de Recursos Humanos
- PQ.07 - Gestão da Manutenção de Infraestruturas e Equipamentos Desportivos
- PQ.08 - Gestão dos EMM's
- PQ.09 - Procedimento de Gestão de Parcerias e Patrocinadores
- PQ.10 - Procedimento de Gestão das Relações Públicas com as Partes Interessadas
- PQ.11 - Procedimento de Regras Gerais de Gestão da Marca
- PQ.12 - Procedimento de Gestão de Eventos e Atividades de Cariz Social

- ✿ PQ.13 - Gestão das Atividades de Apoio Logístico
- ✿ PQ.14 - Gestão das Compras e Avaliação de Fornecedores
- ✿ PQ.15 - Planeamento, gestão, controlo e avaliação das Modalidades Amadoras
- ✿ PQ.16 - Gestão do Futebol de Formação nos Escalões Jovens
- ✿ PQ.17 - Gestão de Sócios
- ✿ PQ.18 - Gestão Global da Loja Nacional Store
- ✿ PQ.19 - Procedimento de Gestão da Comunicação do CD Nacional

É de salientar que no **ÂMBITO DESTE PROJETO DE MESTRADO** foi desenvolvida a globalidade dos procedimentos associados a **DOIS** processos de gestão, a **DOIS** processos de realização e **UM** processo de suporte, os quais se encontram no **APÊNDICE V – PROCEDIMENTOS DA QUALIDADE DO CD NACIONAL**, bem assim como, os modelos de impresso associados, os quais se encontram no **APÊNDICE VI – MODELOS DE IMPRESSO**

Esta escolha teve em consideração, quer a limitação temporal deste projeto de mestrado, quer a dimensão temporal do projeto de implementação de um sistema de gestão da qualidade no **CD NACIONAL** (cerca de 18 meses).

Assim sendo, a escolha dos processos anteriormente referidos a serem tratados no âmbito deste trabalho e descritos na Tabela 7 abaixo apresentada, justifica-se atendendo, quer aos anseios da gestão de topo do clube, quer à pertinência que alguns temas têm especificamente para este projeto, destacando-se a:

- ✿ Prioridade dada pela gestão de topo do clube aos processos de realização, quer a relacionada com a “gestão do futebol de formação”, quer a relacionada com a “gestão das modalidades amadoras”, pois por um lado, estas duas atividades envolvem um elevado número de praticantes (“clientes” do **CD NACIONAL**) e, por outro lado carecem de organização interna, nomeadamente ao nível do planeamento e controlo das atividades;
- ✿ Necessidade de evidenciar sistematicamente os requisitos legais e regulamentares ao nível da gestão de equipamentos e infraestruturas a entidades oficiais, nomeadamente à Liga Portuguesa de Futebol Profissional, aquando das suas vistorias;
- ✿ Preocupação em promover a sistematização das práticas tidas pela organização em áreas relevantes para o **CD NACIONAL**, para que numa segunda fase de implementação, seja mais fácil a extensão da sistematização das metodologias em áreas como o marketing, a gestão das atividades logísticas ou mesmo a gestão de recursos humanos;

- Inclusão dos procedimentos obrigatórios pelo referencial normativo ao nível da gestão da qualidade;
- Necessidade de analisar e organizar metodologias para a definição, quer dos indicadores de desempenho, quer dos objetivos da qualidade, bem assim como, do respetivo controlo e acompanhamento. Sendo ainda de salientar neste âmbito, a preocupação em garantir a definição da importante metodologia, para que anualmente, ou sempre que a gestão de topo do **CD NACIONAL** o entenda, se proceda á revisão do sistema de gestão da qualidade.

TABELA 7 - PROCESSOS/PROCEDIMENTOS DO CD NACIONAL TRATADOS NO ÂMBITO DO PROJETO DE MESTRADO

| TIPOLOGIA DE PROCESSOS | DESIGNAÇÃO DE PROCESSOS | DESIGNAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS |
|-------------------------|---|---|
| PROCESSOS DE GESTÃO | Processo de Gestão Estratégica | PQ.05 - Planeamento e Gestão Estratégica do Sistema |
| | Processo de Gestão da Qualidade e Melhoria | PQ.01 - Controlo de Documentos e Registos PQ.02 - Gestão de Não Conformidades, Ações Corretivas, Preventivas e de Melhoria PQ.03 - Auditorias Internas da Qualidade PQ.04 - Avaliação da Satisfação dos Clientes/Partes Interessadas |
| PROCESSOS DE REALIZAÇÃO | Processo de Gestão do Futebol de Formação | PQ.16 - Gestão do Futebol de Formação nos Escalões Jovens |
| | Processo de Gestão das Modalidades Amadoras | PQ.15 - Planeamento, gestão, controlo e avaliação das Modalidades Amadoras do CD Nacional |
| PROCESSOS DE SUPORTE | Processo de Gestão de Infraestruturas, Equipamentos e EMM's | PQ.07 - Gestão da Manutenção de Infraestruturas e Equipamentos Desportivos/Apoio PQ.08 - Gestão dos EMM's |

5.3.5. OUTROS DOCUMENTOS

Para além dos Procedimentos da Qualidade e, segundo o definido na estrutura documental do sistema de gestão da qualidade do **CD NACIONAL** ainda vão ser elaboradas instruções de trabalho, que pretendem descrever atividades mais específicas. As instruções de trabalho que serão desenvolvidas, numa segunda fase do projeto, estão associadas ao **PQ.13 – GESTÃO DAS ATIVIDADES DE APOIO LOGÍSTICO** e são:

- IT.13.01 - Gestão do alojamento de apoio às atividades do **CD NACIONAL**;
- IT.13.02 - Gestão da lavandaria e das atividades de limpeza das instalações;
- IT.13.03 - Gestão das atividades de *Corporate*;

- ✿ IT.13.04 - Gestão de hospitalidade e acesso;
- ✿ IT.13.05 - Gestão do parque de estacionamento;
- ✿ IT.13.06 - Planeamento, implementação e supervisão de todas as atividades de vigilância quotidiana das infraestruturas do **CD NACIONAL** e segurança de eventos.

Por fim, no que se refere ainda aos outros documentos do sistema, é de referir que será desenvolvido, no âmbito do projeto de mestrado, um documento de cariz inovador, a “**CADERNETA DE DESEMPENHO DO ATLETA (CDA)**” (Vide **APÊNDICE VII**), associado ao **PROCESSO DE GESTÃO DO FUTEBOL DE FORMAÇÃO**, para ser entregue a cada atleta praticante de futebol, até ao escalão jovem dos Infantis (Sub 13).

A criação deste documento foi aprovada e incentivada pelo Presidente do **CD NACIONAL** e tem distintos objetivos ao nível do futebol de formação:

- ✿ Melhorar a comunicação entre o **CD NACIONAL**/Treinador e os Encarregados de Educação, sendo de salientar que nas páginas da CDA se encontram registadas informações importantes, que poderão ser consultadas ao longo do ano e, desta forma, em qualquer altura o encarregado de educação poderá encontrar aí informação relevante, sobre as atividades do atleta. Para além disso, a CDA serve ainda de "correio azul", para envio/receção de pequenas mensagens, entre o Treinador e o Encarregado de Educação;
- ✿ Definir formalmente os direitos e deveres do atleta e dos encarregados de educação;
- ✿ Fornecer informações importantes no âmbito da saúde, quer aos atletas, quer aos encarregados de educação, como por exemplo, informação nutricional;
- ✿ Promover a interação entre o desporto e a educação do atleta, pois a caderneta permite o registo do desempenho do atleta nas atividades desenvolvidas no **CD NACIONAL** (futebol), mas também o registo do desempenho do aluno em contexto escolar. Desta forma, quer treinador, quer diretor de turma, figuras responsáveis pelos registos na CDA, poderão interagir e ajustar metodologias de formação/ensino nos seus distintos contextos, desenvolvendo o melhor atleta e o melhor aluno, em simultâneo.

Assim, pretende-se com este documento a desenvolver no âmbito do sistema de gestão da qualidade do **CD NACIONAL** (processo de gestão do futebol de formação) e no **ÂMBITO DESTES PROJETO DE MESTRADO**, consolidar melhorias no comportamento ou nas atitudes dos atletas, reforçando a sua autoestima e contribuindo para o sucesso dos jovens, através do reforço da ligação família-clubes e clubes-escolas.

CONCLUSÕES

I. RESULTADOS ESPERADOS

Nas últimas décadas, como consequência da crescente complexidade empresarial e do aumento do nível de exigência dos clientes, a implementação de sistemas de gestão da qualidade nas organizações tem assumido um papel cada vez mais importante, quer por via de motivações internas, quer por via de motivações externas. As organizações apostam na “gestão da qualidade” como uma vantagem competitiva, assente na melhoria contínua dos seus sistemas e produtos/serviços.

Por outro lado, as organizações desportivas, fruto das pressões e outros constrangimentos que nos últimos anos têm tido, tendem cada vez mais a ser geridas como empresas (gestão profissional) e alguns dos seus *stakeholders*, como sejam, os seus sócios, adeptos ou atletas, a ser cada vez mais considerados como “clientes”, obriga este tipo específico de organizações a reconverter alguns métodos de gestão e funcionamento, sistemas de organização e princípios de legitimação, tendo em vista a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos seus “Clientes”.

Face ao exposto, o **OBJETIVO GERAL** do presente Projeto Organizacional foi o de **RETRATAR A FORMA COMO A GESTÃO DA QUALIDADE PODE SER UMA ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL DE UMA ORGANIZAÇÃO DESPORTIVA, ATRAVÉS DO RELATO DA EXPERIÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NO CLUBE DESPORTIVO NACIONAL.**

Assim, de forma geral, pese embora o sistema de gestão da qualidade ainda não se encontre na sua globalidade implementado no **CD NACIONAL**, fruto da dimensão da organização e da complexidade da sua estrutura, pois foi decidido pela Gestão de Topo a inclusão de todos os serviços/áreas no âmbito do sistema, verifica-se que este projeto tem efetivamente representado um caminho estratégico para o **CD NACIONAL**, nomeadamente na perspetiva interna de melhoria da organização e gestão.

Nos parágrafos seguintes apresentam-se as conclusões relativamente aos **OBJETIVOS ESPECÍFICOS** definidos para este Projeto Organizacional:

“MELHORIA DA FUNCIONALIDADE, EFICIÊNCIA E EFICÁCIA NA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS AOS “CLIENTES” E ÀS “PARTES INTERESSADAS” POR PARTE DO CLUBE DESPORTIVO NACIONAL, GARANTINDO PROCEDIMENTOS SIMPLES E CÉLERES, BEM ASSIM COMO, DECISÕES RÁPIDAS, ATEMPADAS E SEMPRE FUNDAMENTADAS, DE FORMA A AUMENTAR A SUA SATISFAÇÃO”

De uma forma global e, para os processos que foram alvo de desenvolvimento neste projeto, nomeadamente duas áreas específicas ao nível dos processos de realização que impactam diretamente com a satisfação dos clientes, a Gestão do Futebol de Formação e a Gestão das Modalidades Amadoras, verificou-se que o desenvolvimento dos procedimentos, que se pretenderam simples e céleres, já começa a encetar melhorias na satisfação dos Clientes e Partes Interessadas.

É de salientar um exemplo concreto, relacionado com este objetivo específico e desenvolvido neste projeto, que foi a criação da “Caderneta de Desempenho do Atleta” cujo principal objetivo durante o próximo ano letivo, é a aproximação dos “Clientes” (atleta do Futebol de Formação e seus encarregados de educação) ao **CD NACIONAL**, melhorando a comunicação entre o Treinador e os Encarregados de Educação e entre o treinador e os próprios atletas, por exemplo, ao nível das suas avaliações técnicas (desportivas). Para além disso, ainda é objetivo envolver neste processo uma outra Parte Interessada, o Diretor de Turma da escola que o atleta frequenta, por forma a promover a ligação da formação desportiva e da educação do atleta, sendo aqui de realçar o papel de responsabilidade social que o próprio clube possui, na comunidade local onde se insere.

No entanto, a verificação da concretização global deste objetivo específico, somente no final da implementação do sistema de gestão da qualidade poderá ser aferida, pois estão ainda a ser analisadas e desenvolvidas metodologias em outras áreas com impacto direto nos clientes do **CD NACIONAL**, como por exemplo, nas atividades do Processo de Gestão de Sócios.

“RACIONALIZAÇÃO DOS PROCESSOS E O AUMENTO DA TRANSPARÊNCIA DAS DECISÕES, DIAGNOSTICANDO E ANALISANDO A INTER-RELAÇÃO DOS FATORES INERENTES À CADEIA DOS PROCESSOS EXISTENTES NO CLUBE DESPORTIVO NACIONAL”

A análise das atividades com a Gestão de Topo e os restantes envolvidos, contribuiu por si só, no âmbito da abordagem por processos, para a análise da organização (**CD NACIONAL**) de uma forma global, identificando as atividades que efetivamente geram valor e estruturando a forma como estas interagem. Assim, a abordagem por processos desenvolvida, permitiu estruturar as atividades e o controlo das mesmas passo a passo, apresentando-as de forma sistematizada a toda a organização. Para além disso e, ainda no âmbito da abordagem por processos, a definição dos indicadores de desempenho/gestão por processo, irá permitir no próximo ciclo de gestão (época desportiva), monitorizar e medir a performance dos processos, mostrando a evolução das atividades ao longo do tempo e o comportamento da organização, no sentido da melhoria contínua.

É de realçar como importante e, tal como foi abordado na revisão bibliográfica, que esta abordagem por processos foi uma forma de olhar para o **CD NACIONAL** de forma diferente da tradicional, pois permitiu olhar a organização numa perspetiva, não de controlo e poder sobre as pessoas (gestores das áreas funcionais), mas sim na perspetiva de controlo e poder sobre o resultado do processo (gestores de processo). Na sequência desta abordagem o próprio Organograma do **CD NACIONAL** foi reestruturado e ajustado à realidade da organização.

Assim, a implementação global do sistema de gestão da qualidade no **CD NACIONAL** trará, no curto prazo, um desafio à gestão de topo clube, que é a integração dos processos na estratégia que irá ser definida para a organização no próximo ciclo de gestão (época desportiva).

“ADOÇÃO E UTILIZAÇÃO SISTEMÁTICA DE FERRAMENTAS E MÉTODOS DE GESTÃO APLICÁVEIS A QUALQUER ORGANIZAÇÃO, INDEPENDENTEMENTE DA SUA DIMENSÃO OU SECTOR DE ATIVIDADE (PLANEAR, ORGANIZAR, MOTIVAR E CONTROLAR)”

No que se refere aos processos desenvolvidos, nomeadamente ao nível do Processo de Gestão Estratégica, do Processo de Gestão da Qualidade e Melhoria e do Processo de Gestão de Infraestruturas, Equipamentos e EMM's, foram estruturados e implementados procedimentos que adotam e utilizam, ferramentas e métodos de gestão que são utilizados em empresas que operam em setores tradicionais.

Por exemplo, ao nível da gestão estratégica foi criado um “Plano Anual de Objetivos” e um “Mapa de Gestão e Controlo de Indicadores de Desempenho” que deixa ao **CD NACIONAL**, ferramentas “empresariais” para anualmente poder planear os objetivos da qualidade, que mais não são do que objetivos do clube para a época desportiva (ciclo de gestão), bem assim como, acompanhar e controlar indicadores de desempenho dos processos, também eles definidos no sentido de melhor controlar as atividades do clube. Estes mapas serão na próxima época desportiva (ciclo de gestão), divulgados aos colaboradores, na sua generalidade, para que estes tomem consciência dos exatos objetivos e indicadores de desempenho da organização e da sua evolução ao longo da época desportiva, pois só assim se sentirão comprometidos na concretização das metas e valores de referência definidos.

“PROMOÇÃO DA FOCALIZAÇÃO NO PLANEAMENTO E UTILIZAÇÃO EFICIENTE DOS RECURSOS DO CLUBE DESPORTIVO NACIONAL E DA COMUNIDADE LOCAL”

Com a clarificação das atividades necessárias para a obtenção dos resultados pretendidos, verificou-se no **CD NACIONAL** que havia que dar especial atenção à fase de planeamento dessas mesmas atividades, bem assim como, à definição/clarificação das responsabilidades, recursos e prazos.

A título de exemplo e ao nível do Processo da Gestão do Futebol de Formação e do Processo de Gestão das Modalidades Amadoras, foi implementada uma nova metodologia para garantir o planeamento e controlo periódico das atividades desenvolvidas por época desportiva, por forma a garantir a utilização eficiente dos recursos do **CD NACIONAL** e da própria comunidade local. Ainda neste âmbito, foi desenvolvido um “Planeamento Geral para o Futebol de Formação” (por época desportiva) e um “Plano Anual de Atividades” para duas Modalidades Amadoras (por época desportiva) o Triatlo e a Ginástica Rítmica, onde se insere a definição de objetivos por escalão ou modalidade, o planeamento das atividades e a afetação de recursos humanos e materiais e respetiva orçamentação (plano orçamental), sendo estes planos aprovados pela gestão de topo do clube e, posteriormente acompanhados por forma a constatar desvios e implementar ações.

II. DIFICULDADES SENTIDAS

O presente Projeto Organizacional, devido à sua dimensão, além de um objetivo tornou-se num desafio para as áreas do **CD NACIONAL** que foram envolvidas, nomeadamente o Futebol de Formação e as Modalidades Amadoras, bem assim como, a Gestão de Infraestruturas, Equipamentos e EMM's.

As dificuldades sentidas no desenvolvimento deste Projeto Organizacional, nomeadamente no desenvolvimento e implementação do sistema de gestão da qualidade no **CD NACIONAL**, centraram-se sobretudo ao nível dos recursos humanos e, foram as seguintes:

- Se por um lado, a motivação para definir metodologias de gestão para as diferentes atividades (processos) foi inquestionável por parte de todos os envolvidos no projeto, verifica-se alguma falta de disponibilidade dos Gestores de Topo (Diretores) e em geral dos colaboradores com funções relevantes no **CD NACIONAL** para implementarem as praticas definidas em sede de procedimentos, não por serem avessos à mudança, mas sim, pela falta de tempo efetivo para o fazer;
- Ainda fruto, do **CD NACIONAL** não possuir um número elevado de colaboradores para as atividades que desenvolve, nem sempre são claras as funções, tarefas e responsabilidades de cada um, uma vez que todos são colaboradores muito polivalentes, o que dificulta a definição clara de responsabilidades no âmbito dos

procedimentos. A este nível, ainda foram elaboradas para as funções associadas aos processos abordados no âmbito deste trabalho, as respetivas “Fichas de Função”;

- ✿ Ao nível específico deste projeto, e porque não foi ainda estendido a todas as áreas de atividade do **CD NACIONAL**, o envolvimento de toda a equipa, incluindo os Gestores de Topo (Diretores) com diferentes pelouros não é global, pelo que em alguns momentos do decurso do projeto, verificou-se que este ainda não se encontra interiorizado pela totalidade da organização, pois alguns dos colaboradores ainda não participaram efetivamente na implementação do sistema de gestão da qualidade. No entanto, espera-se que à medida que o planeamento das atividades decorra esta dificuldade seja suprida.
- ✿ Por fim, considera-se alguma dificuldade relativamente à resistência à necessidade de proceder de forma exaustiva ao planeamento das atividades, garantindo a implementação do ciclo da melhoria contínua de forma consolidada na Organização.

III. CONCLUSÕES GERAIS

Em termos gerais espera-se que este trabalho seja útil para ajustar futuras implementações da norma NP EN ISO 9001 e ajudar as organizações desportivas a conhecer melhor uma possível metodologia de implementação de um sistema de gestão da qualidade. Não obstante as potencialidades deste Projeto Organizacional, é importante salientar duas limitações do mesmo:

- ✿ O **CD NACIONAL** pretendeu desde sempre que a implementação do sistema de gestão da qualidade abrangesse toda a organização e todas as suas atividades, o que pela natureza desta organização, o número relativamente limitado de colaboradores e a especificidade das suas atividades, leva a que, no âmbito de um Projeto Organizacional com um período de tempo limitado como este, não seja possível a implementação global do sistema de gestão da qualidade. Esta limitação, não permite retirar conclusões consolidadas em termos de eficácia e eficiência do sistema e o impacto global no clube e nos seus clientes e partes interessadas;
- ✿ Outra das limitações relaciona-se com a escassez de bibliografia relativa à implementação de sistemas de gestão da qualidade em organizações desportivas da mesma natureza do **CD NACIONAL**, o que deixa em aberto algumas questões. No entanto, face a esta situação e à grande ausência de literatura relativa a este tema, pode considerar-se que o contributo deste projeto foi inovador e pioneiro para a área da gestão da qualidade no desporto, nomeadamente em clubes desportivos.

Todavia, em termos futuros, considera-se importante aprofundar algumas questões, quer ao nível interno (**CD NACIONAL**), quer ao nível externo desta organização:

NÍVEL INTERNO (CD NACIONAL)

- Deve ser dada continuidade ao trabalho desenvolvido até à data, conforme o planeamento da implementação do sistema de gestão da qualidade, sob pena de existir um esmorecimento do envolvimento dos colaboradores afetos ao processo, se não houver uma continuação imediata;
- Validação das metodologias consideradas para monitorização dos processos, bem assim como, validação e análise do valor acrescentado que trazem os resultados de cada um dos indicadores de desempenho definidos;
- Após a implementação e consolidação do sistema de gestão da qualidade no **CD NACIONAL**, avaliar o seu impacto ao nível de todos os clientes e partes interessadas, nomeadamente, atletas, encarregados de educação, sócios, adeptos, entre outros e promover ações que visem a melhoria contínua da eficácia deste mesmo sistema.

NÍVEL EXTERNO

- Analisar a possibilidade de estender o presente Projeto Organizacional a outras Organizações Desportivas, com a mesma natureza que o **CD NACIONAL** ou **CLUBES DESPORTIVOS** de outra natureza;
- Analisar a possibilidade de Entidades Certificadoras poderem vir a desenvolver especificações de serviço, como por exemplo a APCER possui para variadíssimos serviços, aplicáveis a áreas específicas do desporto, por exemplo, à “Gestão do Futebol de Formação” ou à “Gestão das Modalidades Amadoras”.

Por fim, conclui-se que, embora o sistema de gestão da qualidade não tenha sido implementado na sua globalidade no **CD NACIONAL**, no âmbito deste trabalho, para os processos em que foi implementado, mostrou-se adequado à realidade do clube, promovendo a sistematização dos procedimentos e a organização das atividades, bem assim como, a racionalização dos processos e a tomada de decisões mais transparentes.

Para além disso, é ainda de salientar no âmbito do trabalho desenvolvido neste Projeto Organizacional a focalização que foi dada no planeamento e na utilização eficiente dos recursos, o que por si só já traz mais-valias imensas à Organização, nomeadamente nos processos da “Gestão do Futebol de Formação” e da “Gestão das Modalidades Amadoras”.

BIBLIOGRAFIA

- António, N.; Teixeira, A.** Gestão da Qualidade: De Deming ao Modelo de Excelência da EFQM. Edições Sílabo. 2007.
- APCER.** Guia Interativo NP EN ISO 9001:2008. Leça de Palmeira: APCER. 2010.
- Branco, R.** “O movimento da qualidade em Portugal”. *Vida económica*, pp. 25, 33-34, 65, 199. Portugal. 2008.
- Casadesús, M., Karapetrovic, S.** Has ISO 9000 lost some of its lustre? A longitudinal impact study. *International Journal of Operations & Production Management*. 2005. Vol.25, n.6, pp. 580-596.
- Casadeús, M., Heras, I., & Arana, G.** Costes y beneficios de la implantación de la normativa de calidad ISO 9000. Evolución temporal. *XIV Congreso Nacional ACEDE*. Murcia. 2004.
- CERCO Working Group on Quality.** Handbook for implementing a quality management system in a national mapping agency (Handbook V1). 2000. Acedido em http://www.eurogeographics.org/sites/default/files/handbook_V1.pdf, 30.04.2014
- Chelladurai, P.; Chang, K.** Targets and Standards of Quality in Sport Services. *Sport Management Review*, 2000. Vol.3, 1-22
- Clube Desportivo Nacional.** Nacional 1910-2012. Álbum do Centenário. A Casa Encantada Publicações. 2010.
- Correia, A.** Qualidade nos serviços de desporto. In. Atas do V Congresso de Educação Física e Ciências do Desporto dos Países de Língua Portuguesa – Educação Física: Contexto e Inovação. 24-28 de Março de 1997 – Maputo – Moçambique. 1997.
- Correia, A.** A Qualidade como fator estratégico dos serviços de desporto. In **Correia, A; Costa, C.; Mamede, P. & Sacavém, A.** 2001. *Serviços de Qualidade no Desporto – Piscinas, Polidesportivos e Ginásios*. Ministérios da Juventude e do Desporto. Centro de Estudos e Formação Desportiva. 2000.
- Crosby, P.** *Quality is still free: making quality certain in uncertain times*. McGraw-Hill, Estados Unidos da América. 1996.
- Cunha, L.** *O Espaço, o Desporto e o Desenvolvimento*. Faculdade de Motricidade Humana, Lisboa. 1997.
- Feigenbaum, A.** *Total Quality Control, Third Edition, Revised*. Singapore: McGraw-Hill, Inc. 1991.
- Ferkins, Lesley; Shilbury, David.** Developing board strategic capability in sport Organisations: The national–regional governing relationship. *Sport Management Review*, 2010, Vol.13(3), pp.235-254.
- Ferkins, Lesley; Shilbury, David; McDonald, Gael.** The Role of the Board in Building Strategic Capability: Towards an Integrated Model of Sport Governance Research. *Sport Management Review*, SciVerse ScienceDirect Journals, 2005, Vol.8(3), pp.195-225

- Gil, Antonio Carlos.** Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª Edição. Editora Atlas. 2002.
- Gomes, P. J. P.** A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufaturados aos serviços de informação. Cadernos de Biblioteconomia Arquivística e Documentação Cadernos BAD, número 002, Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas (BAD). 2004. <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/385/38500202.pdf> (Consultado em 05.04.2014)
- Gomes, A.** Estratégia de Desenvolvimento do Associativismo Desportivo - Uma proposta para a Quantificação do Índice de Satisfação do Praticante. Dissertação apresentada às provas de Mestrado em Ciências do Desporto na especialidade de Gestão Desportiva, Lisboa. 2001.
- González, A.; Prado, J.** Improvement teams as support for the quality system implemented according to ISO 9000. Proceedings of the twelfth annual conference of the production and operations. Espanha. 2001.
- Hadfield, R. e Fonseca, L.** “Revisão da ISO 9001 – Meta à vista”. Revista Qualidade. Associação Portuguesa para a Qualidade. 2014. Edição 01, pp.32-36
- International Organization for Standardisation.** Selection and use of the ISO 9000 family of standards. 2009.
- International Organization for Standardisation.** Implementation Guidance for ISO 9001:2008 (ISO/TC 176/SC 2/N836). 2009.
- ISO/TC 176/SC 2 - ISO Technical Committee nº.176, Sub-committee nº.2.** ISO 9000 Introduction and Support Package: Guidance on ‘Outsourced Processes’. 2008.
- ISO/TC 176/SC 2 - ISO Technical Committee nº.176, Sub-committee nº.2.** ISO 9000 Introduction and Support Package: Guidance on ISO 9001:2008 Clause 1.2 Application. 2008.
- ISO/TC 176/SC 2 - ISO Technical Committee nº.176, Sub-committee nº.2.** ISO 9000 Introduction and Support Package: Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for Management Systems. 2008.
- ISO/TC 176/SC 2 - ISO Technical Committee nº.176, Sub-committee nº.2.** ISO 9000 Introduction and Support Package: Guidance on the Documentation Requirements of ISO 9001:2008. 2009.
- ISO/TC 176/SC 2 - ISO Technical Committee nº.176, Sub-committee nº.2.** ISO 9000 Introduction and Support Package: Guidance on the Terminology used in ISO 9001:2008 and ISO 9004:2000. 2009.
- Juran, J. M.** The ISO 9000 family of international standards. McGraw-Hill, Estados Unidos da América. 1999.
- Juran, J. M. e Gryna, F. M.** Controle da Qualidade: Componentes Básicos da Função Qualidade. Markon Books, São Paulo. 1992.

Kellison, T. B.; Mondello, Michael J. Organisational perception management in sport: The use of corporate pro-environmental behaviour for desired facility referenda outcomes. *Sport Management Review*, 2012, Vol.15(4), pp.500-512

Knop, P.; Hoecke, J.V.; Bosscher, V. Quality Management in Sports Clubs. *Sport Management Review*. Volume 7, Issue 1, May 2004, Pages 57–77

Liga Portuguesa de Futebol Profissional, Regulamento Geral da Liga Portuguesa de Futebol Profissional. Alterações aprovadas pela AGE de 28.07.2011. LPF

Liga Portuguesa de Futebol Profissional, Regulamento de Competições da Liga Portuguesa de Futebol Profissional 2013-14. 2013. LPFP

Maffezzolli, E. et Boehs, C. A reflection about a case study as a research methodology. *Revista da FAE*. 2008. Vol.11, n.1, p.95-110

Mawson, L. M. Total quality management: perspectives for sport managers. *Journal of Sport Management* 1993 Vol. 7 No. 2 pp. 101-106

Marques, D.P. e Costa, A. L. Governance on football clubs: a comparative study of three clubs of the São Paulo state. *Revista Administração (São Paulo)*, 2009, vol.44, n.2, pp. 118-130

Meyers, D.; Durlak, J.; Wandersman, A. The Quality Implementation Framework: A Synthesis of Critical Steps in the Implementation Process. *American Journal of Community Psychology*, 2012, Vol.50(3), pp.462-480. Springer Science & Business Media B.V.

Nadae, J.; Oliveira, J. A.; Oliveira, J. O. Um estudo sobre a adoção dos programas e ferramentas da qualidade em empresas com certificação ISO 9001: Estudos de casos múltiplos. 2009.

Instituto Português da Qualidade. NP EN ISO 9000:2005. “Sistemas de Gestão da Qualidade: Fundamentos e vocabulário. Instituto Português da Qualidade 2005..

Instituto Português da Qualidade. NP EN ISO 9001:2008. Sistemas de Gestão da qualidade: Requisitos. Instituto Português da Qualidade. 2008.

Instituto Português da Qualidade. NP EN ISO 9004:2011. Sistemas de Gestão da Qualidade: Gestão do sucesso sustentado de uma organização. Uma abordagem da gestão pela qualidade. Instituto Português da Qualidade. 2011.

Instituto Português da Qualidade. NP EN ISO 19011:2012. Linhas de Orientação para Auditorias a Sistemas de Gestão. Instituto Português da Qualidade. 2012.

Instituto Português da Qualidade. NP 4433:2005. Linhas de Orientação para a Documentação de Sistemas de Gestão da Qualidade. Instituto Português da Qualidade. 2005.

Liga Portuguesa de Futebol Profissional. Regulamento das Competições Organizadas pela Liga Portuguesa de Futebol Profissional (2013/2014). Liga Portuguesa de Futebol Profissional. 2013.

- Paiva, A.L.** et al. Manual Prático para a Certificação e Gestão da Qualidade, Verlag Dashöfer. 2009
- Pereira, Z. L.** e **J. G. Requeijo.** Qualidade: Planeamento e Controlo Estatístico de Processos. Co-edição da Fundação da FCT/UNL e da Editora Prefácio, Lisboa. 2008.
- Pinto, A.; Soares, I.** Sistemas de Gestão da Qualidade - Guia para a sua implementação. Lisboa: Edições Sílabo. 2010.
- Pinto, N.** O Gestor desportivo e o processo de liderança: Análise e caracterização do estilo de liderança dos presidentes de cinco dos principais clubes desportivos da RAM. Dissertação que visou a obtenção de Grau de Mestre. Ciências do Desporto - área de Especialização Gestão Desportiva – FCDEF. 2002.
- Pires, A. R.** Sistemas de Gestão da Qualidade - Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação (1ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo. 2012.
- Pires, G.** Desenvolvimento organizacional: gestão do desporto. Lisboa. UTL: FMH. 2000.
- Pires, G,** et **Lopes, J.** Conceito de Gestão do Desporto. Novos Desafios, Diferentes Soluções. Revista Portuguesa de Ciências do Desporto, 2001, vol. 1, nº 1, 88–103
- Ramalho, A.** Gestão da Manutenção. DEM/FCTUC. 2008/2009
- Sá, J.G.** ISO/CD 1 9001:2015 Perspetivas Futuras (Encontro Global de Auditores). APCER. 2013.
- Sampaio, P.; Saraiva, P. e Rodrigues, A. G.** ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches. International Journal of Quality & Reliability Management, 2009. Vol. 26: 1, 38-58.
- Santos, Abel.** Estratégia nos Clubes Desportivos. Estudo comparativo dos clubes portugueses de pequena, media e grande dimensão. Centro de Estudos e Formação Desportiva. 2002.
- Santos, G.** Sistemas Integrados de Gestão – Qualidade, Ambiente e Segurança. Lisboa: Publindústria, Produção de Comunicação, Lda. 2013.
- Saraiva, P., D’Orey, J., Sampaio, P., Reis, M., Cardoso, C., Pinheiro, J., e Tomé, L.** O futuro da qualidade em Portugal. Associação Portuguesa para a Qualidade. 2010.
- Shilbury, David; Ferkins, Lesley.** Professionalisation, sport governance and strategic capability. Managing Leisure, 2011, Vol.16(2), pp.108-127
- Tsitskari, E., Tsiotras, D. e Tsiotras, G.** Measuring service quality in sport services, Total Quality Management & Business Excellence, 2007.Vol. 17:5, 623-631
- Wahid, R. e Corner, J.** Critical success factors and problems in ISO 9000 maintenance. International Journal of Quality & Reliability Management. 2009. Vol. 26: 9, 881-893.
- Yin, R. K.** Case study research: Design and methods. London: SAGE. 1994.

SITES CONSULTADOS:

- ✿ <http://www.ipac.pt/ipac/funcao.asp>
(consultado em 01.05.2014)
- ✿ <http://www1.ipq.pt/PT/SPQ/Pages/SPQ.aspx>
(consultado em 05.05.2014)
- ✿ http://www.iso.org/iso/home/standards_development/resources-for-technical-work/stages_of_the_development_of_international_standards.htm
(consultado em 10.05.2014)
- ✿ <http://www.iso.org/iso/home/standards/benefitsofstandards.htm>
(consultado em 10.05.2014)
- ✿ <http://www.qualidademadeira.com.pt/artigo/futuro-qualidade-em-portugal>
(Consultado em 03.04.2014)

APÊNDICES

APÊNDICE I - PLANEAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO DO SGQ NO CD NACIONAL

APÊNDICE II - MANUAL DA QUALIDADE DO CD NACIONAL

APÊNDICE III - MAPA DE PROCESSOS DO CD NACIONAL

APÊNDICE IV - FICHAS DE PROCESSO DO CD NACIONAL

APÊNDICE V - PROCEDIMENTOS DA QUALIDADE DO CD NACIONAL

APÊNDICE VI - MODELOS DE IMPRESSO

APÊNDICE VII - OUTROS DOCUMENTOS E REGISTOS DA QUALIDADE

APÊNDICE VIII - MATRIZ DE CORRELAÇÃO DO SISTEMA DOCUMENTAL DO CD NACIONAL VERSUS A NP EN ISO 9001:2008