



SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE DA PISCINA MUNICIPAL DE PENAFIEL - APLICAÇÃO DA NORMA NP EN ISO 9001:2015

Projeto apresentado com vista à obtenção do 2º ciclo em Gestão Desportiva, da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, ao abrigo do Decreto-Lei nº 74/2006, de 24 de março, na redação dada pelo Decreto-Lei nº 65/2018 de 16 de agosto.

Orientador: Professora Doutora Susana Soares

Coorientador: Professor Doutor Pedro Mortágua

Rui Pedro Pinto Sousa Carneiro

Porto, 2022

Mestrado:

Carneiro, R. (2022). Sistema de Gestão da Qualidade da Piscina Municipal de Penafiel - Aplicação da norma NP EN ISO 9001:2015. Porto: R. Carneiro. Projeto de Mestrado apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Palavras-Chave: GESTÃO DA QUALIDADE, PISCINAS MUNICIPAIS, NORMA NP EN ISO 9001:2015

Agradecimentos

À Professora Doutora Susana Soares, não só pelo contributo prestado como orientadora deste projeto, mas também pela partilha, disponibilidade, empenho e otimismo nos momentos em que temos dificuldade em acreditar.

Ao Professor Doutor Pedro Mortágua Soares, pela disponibilidade, sabedoria, compreensão e simplificação do que parece complicado se tornar óbvio.

Ao Vicente de Sousa, pela confiança.

À minha família – Joana, Zé e Margarida - pelo incentivo, por estarem sempre do meu lado em todos os momentos, pela presença constante ao longo da minha vida e, sobretudo, pelo longo percurso académico. Joana conseguimos sobreviver!!

Por fim, a todos os que, de uma maneira ou de outra, contribuíram para a realização deste trabalho, que foi decisivo para o meu desenvolvimento pessoal e enriquecimento profissional. Este trabalho é também um pouco de todos vós. O meu sincero agradecimento!

Índice

Índice de Figuras	vii
Índice de Tabelas.....	ix
Índice de Anexos	xi
Resumo.....	xiii
Abstract	xv
Abreviaturas.....	xvii
1. Introdução	19
2. Enquadramento	23
2.1 Evolução da Qualidade	26
2.2 International Organisation for Standardisation	28
2.3 Família das normas ISO 9000 e campo da aplicação.....	29
2.4 Norma Portuguesa da ISO 9001:2015	30
2.5 Atividades da Gestão da Qualidade	32
2.6 Princípios da Gestão da Qualidade.....	34
3. Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade	37
3.1 Sistema de Gestão da Qualidade	37
3.1.1 Planeamento.....	40
3.1.2 Manutenção do Sistema.....	40
3.1.3 Melhoria Contínua	41
3.2 Documentação do Sistema de Gestão da Qualidade.....	41
3.3 Certificação ISO 9001:2015	44
4. Caracterização da Câmara Municipal de Penafiel	45
5. Implementação da ISO 9001:2015	51
5.1 Planeamento e Estratégia Municipal - PG.01.....	57
5.2 Unidade de Gestão do Desporto - PO.01.....	60
5.3 Piscina Municipal de Penafiel - PO.02	63
5.4 Escola de Atividades Aquáticas - PO.03	66

5.5 Atendimento - PS.01	68
5.6 Pessoas - PS.02.....	74
5.7 Manutenção - PS.03	76
6. Conclusão	79
7. Perspetivas Futuras	81
Referências bibliográficas.....	83
ANEXOS.....	<i>lxxxvii</i>

Índice de Figuras

FIGURA 1. CICLO ROTATIVO DA QUALIDADE.....	25
FIGURA 2. EXPRESSÃO QUANTITATIVA DA QUALIDADE.	26
FIGURA 3. EVOLUÇÃO DA QUALIDADE (RETIRADO DE PIRES, 2007).....	26
FIGURA 4. DESIGNAÇÃO DAS NORMAS ISO.....	29
FIGURA 5. PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE COM BASE NA NP EN ISO 9001:2015.....	34
FIGURA 6. HIERARQUIZAÇÃO DA DOCUMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE (ADAPTADO DE PINTO & SOARES, 2018).....	43
FIGURA 7. MAPA DO CONCELHO DE PENAFIEL.	46
FIGURA 8. ORGANOGRAMA DA ESTRUTURA FUNCIONAL DA CÂMARA MUNICIPAL DE PENAFIEL.	48
FIGURA 9. ORGANOGRAMA DA PISCINA MUNICIPAL DE PENAFIEL.....	49
FIGURA 10. PROCESSOS E RESPONSABILIDADES - PLANO DA QUALIDADE DA PISCINA MUNICIPAL DE PENAFIEL.....	55
FIGURA 11. PROCESSO DE PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA MUNICIPAL - FLUXOGRAMA MD.02.PG01.	59
FIGURA 12. PROCESSO DO PROTOCOLO DE CRIAÇÃO DE PARCERIA – FLUXOGRAMA MD.03.PG01.	60
FIGURA 13. PROCESSO DE CONSTITUIÇÃO DE EQUIPAS - FLUXOGRAMA MD.01.PO01.	62
FIGURA 14. PROCESSO DE NORMAS E REGULAMENTOS EM VIGOR - FLUXOGRAMA MD.02.PO01.	63
FIGURA 15. PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DESPORTIVAS - FLUXOGRAMA MD.01.PO02.	66
FIGURA 16. PROCESSO DE RESPONSABILIDADE DOS COORDENADORES TÉCNICOS - FLUXOGRAMA MD.01.PO03.	68
FIGURA 17. PROCESSO DE TRIAGEM UTENTE/CLIENTE - FLUXOGRAMA MD.01.PS01.	70
FIGURA 18. PROCESSO DE INSCRIÇÃO DO UTENTE/CLIENTE - FLUXOGRAMA MD.02.PS01.	71
FIGURA 19. PROCESSO DE GESTÃO DA LISTA DE ESPERA - FLUXOGRAMA MD.03.PS01.	72

FIGURA 20. PROCESSO DE PAGAMENTOS E DEPÓSITOS - FLUXOGRAMA	
MD.04.PS01.	73
FIGURA 21. PROCESSO DE UTENTES/CLIENTES COM ATRASOS NO	
PAGAMENTO - FLUXOGRAMA MD.05.PS01.	74
FIGURA 22. PROCESSO DE GESTÃO DE TEMPOS LABORAIS DE PESSOAS	
AFETAS À PMP – FLUXOGRAMA MD.01.PS02.	76
FIGURA 23. PROCESSO DE MANUTENÇÃO DA PISCINA MUNICIPAL DE	
PENAFIEL - FLUXOGRAMA MD.01.PS03.	77
FIGURA 24. PROCESSO DE MANUTENÇÃO DE EQUIPAMENTOS DE MEDIÇÃO E	
MONITORIZAÇÃO - FLUXOGRAMA MD.02.PS03.	78

Índice de Tabelas

TABELA 1. CAMPO DE APLICAÇÃO DAS NORMAS DA FAMÍLIA ISO 9000.	30
TABELA 2. MUDANÇAS NOS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE.	32
TABELA 3. DEFINIÇÃO DOS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE.	35
TABELA 4. VANTAGENS DA IMPLEMENTAÇÃO DA NORMA NP EN ISO 9001:2015.	38
TABELA 5. INCONVENIENTES E DIFICULDADES NA IMPLEMENTAÇÃO DA NORMA NP EN ISO 9001:2015.....	39
TABELA 6. DOCUMENTOS NECESSÁRIOS AO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE.	42
TABELA 7. OBJETIVOS DO PLANO DA QUALIDADE DA PISCINA MUNICIPAL DE PENAFIEL.	52
TABELA 8. PROCESSOS DO PLANO DA QUALIDADE.....	53
TABELA 9. RELAÇÃO ENTRE OS PROCESSOS ESCOLHIDOS E A NORMA NP EN ISO 9001:2015.....	56
TABELA 10. CLÁUSULAS DA NORMA NP EN ISO 9001:2015 APLICÁVEIS AO PROCESSO DE GESTÃO – PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA MUNICIPAL.....	57
TABELA 11. CLÁUSULAS DA NORMA NP EN ISO 9001:2015 APLICÁVEIS AO PROCESSO OPERACIONAL – UNIDADE DE GESTÃO DO DESPORTO.....	61
TABELA 12. CLÁUSULAS DA NORMA NP EN ISO 9001:2015 APLICÁVEIS AO PROCESSO OPERACIONAL – PISCINA MUNICIPAL DE PENAFIEL.	64
TABELA 13. CLÁUSULAS DA NORMA NP EN ISO 9001:2015 APLICÁVEIS AO PROCESSO OPERACIONAL – ESCOLA DE ATIVIDADES AQUÁTICAS.....	67
TABELA 14. CLÁUSULAS DA NORMA NP EN ISO 9001:2015 APLICÁVEIS AO PROCESSO DE SUPORTE – ATENDIMENTO.....	68
TABELA 15. CLÁUSULAS DA NORMA NP EN ISO 9001:2015 APLICÁVEIS AO PROCESSO DE SUPORTE – PESSOAS.....	74

Índice de Anexos

ANEXO I - COMPROMETIMENTO COM A POLÍTICA DA QUALIDADE	LXXXIX
ANEXO II - MANUAL DA QUALIDADE	XCI

Resumo

A utilização de um Sistema de Gestão da Qualidade numa organização é uma decisão estratégica que visa melhorar o desempenho global através de um conjunto de boas práticas que permitem identificar, controlar e prevenir, de forma sistematizada, os riscos de todas as tarefas nos processos de trabalho. O presente projeto visou a criação de um Sistema de Gestão da Qualidade na Piscina Municipal de Penafiel, tendo-se desenvolvido as etapas e tarefas necessárias à sua implementação. No âmbito de gestão, definiu-se o processo “Planeamento e Estratégia Municipal”. No âmbito operacional definiram-se os processos: “Unidade de Gestão do Desporto”, “Piscina Municipal de Penafiel” e “Escola de Atividades Aquáticas”. Nos processos de suporte definiram-se: o “Atendimento”, “Pessoas” e “Manutenção”. Com o presente projeto pretendeu-se demonstrar à Camara Municipal de Penafiel que a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade poderá contribuir para a melhoria dos serviços associados à Piscina Municipal de Penafiel em acordo com os regulamentos da organização. O projeto iniciou-se com uma revisão da literatura, de suporte ao desenvolvimento dos procedimentos de trabalho, assente na norma NP EN ISO 9001:2015. De seguida, procedeu-se à caracterização institucional da Câmara Municipal de Penafiel e da Piscina Municipal de Penafiel e, no seguimento, uma análise das etapas e tarefas de acordo com a respetiva norma. Por fim, uma breve síntese reflexiva e indicações das perspetivas futuras.

Palavras-Chave: GESTÃO DA QUALIDADE, PISCINAS MUNICIPAIS, NORMA NP EN ISO 9001:2015

Abstract

The use of a Quality Management System in an organization is a strategic decision that aims to improve overall performance through a set of good practices that make it possible to identify, control and prevent, in a systematic way, the risks of all tasks in the work processes. This project aimed to create a Quality Management System in the Council Swimming Pool of Penafiel, having developed the steps and tasks necessary for its implementation. In terms of management, the "Council Planning and Strategy" process was defined. In the operational scope, the processes were defined: "Sports Management Unit", "Penafiel Council Swimming Pool" and "School of Aquatic Activities". In the support processes, the following were defined: "Service", "People" and "Maintenance". With this project it was intended to demonstrate to the Council of Penafiel that the implementation of the Quality Management System can contribute to the improvement of the services associated with the Council Swimming Pool of Penafiel in accordance with the organization's regulations. The project began with a literature review to support the development of work procedures, based on the NP EN ISO 9001:2015 standard. Next, the institutional characterization of the Penafiel City Council and the Penafiel Council Swimming Pool was carried out, followed by an analysis of the steps and tasks according to the respective norm. Finally, a brief reflective synthesis and indications of future perspectives.

Keywords: QUALITY MANAGEMENT, COUNCIL POOLS, STANDARD NP EN ISO 9001:2015

Abreviaturas

CMP – Câmara Municipal da Penafiel
CT – Coordenador Técnico
DQ – Diretor da Qualidade
DT – Diretor Técnico
EMM – Equipamentos de Medição e Monitorização
GT – Gestão de Topo
ISO – International Organisation for Standardisation
MPOS – Posto de Venda Móvel
MQ – Manual da Qualidade
PDCA – Plan-Do-Check-Act
PG – Processo de Gestão
PMP – Piscina Municipal de Penafiel
PO – Processo Operacional
PQ – Plano da Qualidade
PS – Processo de Suporte
SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade
UGD – Unidade de Gestão do Desporto

1. Introdução

O reconhecimento de múltiplos valores do desporto no desenvolvimento das sociedades modernas é uma realidade incontornável. O desporto é de particular importância na manutenção da saúde física e mental da população, fazendo com que a prática de atividade física satisfaça necessidades relacionadas com o exercício essencial para uma vida saudável, a socialização, o sentimento de pertença, a ocupação dos tempos de lazer e/ou o entretenimento.

Urbaniak-Brekke e Solbraa (2019) descrevem que a maior parte das ações no campo da atividade física desportiva é da responsabilidade do nível baixo da hierarquia da estrutura administrativa do estado – os municípios. Caindo sobre estes a criação e gestão de infraestruturas desportivas e recreativas. Segundo Pires (2010), o aparecimento de serviços de Desporto nos Municípios faz parte de um período recente da história, tendo sido caracterizados numa primeira fase do seu desenvolvimento como serviços de cultura e animação, com um baixo nível de qualidade. Nos dias de hoje, impõem-se um nível de exigência e eficácia cada vez maiores, em que a procura da excelência deve ser uma realidade. Com esta realidade de atuação, os Municípios, enquanto entidades promotoras de desporto, devem efetuar um enquadramento quanto à vocação, missão, visão e estrutura.

Tem sido notório, nos últimos anos, o investimento público na oferta e melhoria das infraestruturas desportivas. Os municípios têm efetuado esse investimento integrando no seu Planeamento Estratégico as construções e remodelações, fazendo cumprir o artigo 9º alínea d) da Constituição Portuguesa. O município de Penafiel conta atualmente na sua rede de infraestruturas desportivas conta com nove pavilhões municipais, duas piscinas cobertas e três descobertas assim como uma pista de atletismo e inúmeros polidesportivos descobertos. O projeto vem ao encontro da necessidade de promover a Gestão da Qualidade numa infraestrutura desportiva tão complexa como uma Piscina Municipal.

Um sistema de gestão da qualidade é um constructo operacionalizado de um modo simples ou multidimensional, relacionado com o aumento da

performance organizacional, em que são abordadas as relações mútuas entre as práticas de gestão da qualidade e o impacto destas nos resultados (Rehmani et al., 2020). De acordo com os mesmos autores, existem várias definições de sistema de gestão da qualidade, baseadas em aspetos comuns como a realização de requisitos específicos de acordo com as necessidades dos clientes, a ênfase em determinados produtos ou serviços, a efetividade organizacional melhorada e a ausência de falhas. Estes sistemas envolvem um paradigma de gestão e uma filosofia de gestão integrativa que derivam de múltiplas fontes.

Recentemente, Rincón Rodríguez e Aldana Bautista (2021) descreveram que os sistemas de gestão promovem na organização uma cultura orientada para a melhoria contínua, sendo relevante aplicar processos de mudança a nível individual e coletiva, planeados e dirigidos para alcançar o desenvolvimento de boas práticas de desempenho que gerem eficiência e eficácia na gestão dos processos de trabalho. A competitividade, juntamente com o aumento das exigências dos clientes/utentes, e do clima económico incerto, faz com que a Qualidade se torne a principal aliada de uma organização tornando-a, assim, um instrumento imprescindível no seu quotidiano. É, portanto, tarefa de todas as organizações saber acompanhar as mudanças e satisfazer as necessidades dos clientes por uma questão de permanência no mercado.

Na perspetiva de Rincón Rodríguez & Aldana Bautista, (2021), os sistemas de gestão são baseados em normas técnicas internacionais que permitem controlar os vários aspetos de uma organização, desde a Qualidade do produto ou serviço, ao impacto ambiental, à segurança e saúde dos trabalhadores, à responsabilidade social e gestão do conhecimento. Ainda neste sentido, os mesmos autores acrescentam ser necessário compreender que a cultura organizacional é um fator chave na implementação de sistemas de gestão da Qualidade, manifestada pela vontade efetiva de os colaboradores alimentarem diariamente uma sinergia entre os processos e as funções, tendo em vista uma implementação fluída e consciente. Desta forma, é cada vez mais importante que as entidades e as organizações procedam à implementação e certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade, segundo normas como NP EN ISO

9001:2015 IPQ, (2015). O planeamento, desenvolvimento e implementação dos Sistemas de Gestão da Qualidade, são orientados para processos. As organizações passam a aplicar na sua estrutura métodos e instrumentos de garantia da conformidade dos seus processos, procedimentos, produtos e serviços, reforçando a sua imagem. Além disso, as organizações têm também a possibilidade de obter a respetiva certificação e assim se diferenciarem das restantes, ganhando maior credibilidade e visibilidade, ganhando novos clientes/utentes e tornando-se mais competitivas.

Segundo a APCER (2015), é reconhecido vantagens no envolvimento das pessoas, na formação, na clarificação do valor e no papel de cada um na organização. A focalização no cliente, a par da identificação permanente tanto das expectativas atuais, como das futuras. A abordagem por processos que consiste em compreender e gerir atividades como processos inter-relacionados, para chegar a resultados consistentes e previsíveis de forma eficaz e eficiente caracterizam a gestão dos processos e respetiva interligação, constituindo uma linha orientadora para a gestão global da entidade, são também vantagens apontadas pela mesma entidade. A evolução e o desenvolvimento do sistema de gestão da Qualidade (SGQ), ao longo dos últimos anos foram identificados princípios de controlo que, quando aplicados, se traduzem em vantagens competitivas para as organizações.

O compromisso para a melhoria contínua do SGQ na Piscina Municipal de Penafiel (PMP), a constante procura pela excelência e inovação, a formação, a qualificação, o *Know-How* e ética dos recursos humanos, traduzem-se na expectativa do melhoramento das relações de confiança com os nossos utentes/clientes permitindo acrescentar valor, não só como prestadores de serviços, mas também como fomentadores da prática desportiva.

O presente projeto visou a criação de um Sistema de Gestão da Qualidade nas Piscina Municipal de Penafiel, tendo-se desenvolvido as etapas e tarefas necessárias à sua implementação.

2. Enquadramento

Num mundo mais próximo e globalizado, em que a concorrência é cada vez mais forte e a população mais exigente, cabe a cada organização aplicar técnicas que a diferenciem das restantes. Urge assim a necessidade de as instituições apostarem cada vez mais na Qualidade, para se diferenciarem das restantes, de modo a angariar maior confiança, melhor reputação, prestígio e imagem. Na opinião de Crosby (1996), elaborar um produto ou prestar um serviço com elevados padrões da Qualidade, ou seja, com uma Qualidade de excelência, traduz-se em Qualidade Total, o que resulta nos conceitos “zero defeitos” e “fazer certo à primeira”. Como fica evidenciado quando se revê a literatura, a Qualidade é um valor relativo, não há uma definição única e correta para o conceito da Qualidade. A Qualidade implica mudanças, muitas vezes há resistência às mudanças. Para se ter a Qualidade é preciso o apoio da Direção, no entanto a responsabilidade pela qualidade é uma tarefa de todos, não apenas de uma dada pessoa ou de uma área funcional. Atualmente não há organização alguma que não fale ou pratique a Qualidade, pois esta é vista como fator de sobrevivência e competitividade e esta competitividade irá originar uma maior produtividade nas organizações. As entidades gostam de ver resultados.

Segundo Crato (2010), a Qualidade promove a melhoria de uma organização através da, melhoria contínua dos produtos e serviços, um aumento da satisfação dos clientes, uma diminuição do consumo de energia e de matérias-primas, uma redução dos custos de execução das tarefas e uma obtenção de maior competitividade nos mercados. Apesar de a Qualidade ser um conceito subjetivo e por vezes difícil de medir com precisão, do ponto de vista do seu controlo, da garantia ou da gestão, a Qualidade necessita de ser objetivada e quantificada de forma a ser mensurável. Quando possível, deverá ter forma de medição ou comparação, pois de outro modo não existirá possibilidade de controlo. Podemos afirmar que não existe Qualidade absoluta. Todos os produtos e serviços devem ser concebidos para um segmento bem identificado do mercado. O produto/serviço tem que estar estritamente relacionado com esse segmento, possuir as características que os consumidores esperam e necessitam e custar aquilo que estes estão dispostos a pagar,

componente fundamental para a Qualidade de um produto ou serviço. Segundo Pires (2012), a Qualidade compreende dois conjuntos de características, as funcionais que são diretamente úteis ao consumidor e que permitem ao produto/serviço dar respostas ao quadro de necessidades do utilizador e as técnicas que são as que resultam da solução técnica encontrada para melhor satisfazer o cliente.

A Qualidade traduz-se por “comportamentos, atitudes, atividades e processos que proporcionam valor ao satisfazer as necessidades e as expectativas dos clientes e de outras partes interessadas relevantes”. Está relacionada com as perceções de cada indivíduo. A Qualidade é estandardizar, implica mudanças e melhoria contínua. É a propriedade de qualificar os mais diversos serviços, objetos ou indivíduos. Inclui também os processos, o ambiente e as pessoas e não apenas o serviço. A Qualidade é um estágio de mudança permanente, pois o que hoje pode ser considerado Qualidade e amanhã poderá já não o ser, garantindo que o serviço chegue ao cliente sem reclamações. A identificação das necessidades do cliente, após do serviço fornecido, deve ouvir-se novamente o cliente e o seu feedback para avaliar a sua satisfação.

Um exemplo de uma ferramenta muito utilizadas é o PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), um sistema de gestão baseado no ciclo de melhoria contínua e que coloca a organização à frente das demais garantindo eficácia e eficiência organizacional, proporcionando desta forma um maior benefício com menos custos, como está ilustrado na **Figura 1**.



Figura 1. Ciclo rotativo da Qualidade.

Reconhecer que a própria organização falha (ou que algo não foi produzido da melhor maneira, há defeitos, erros), é meio caminho para perceber que a Qualidade é importante e que não deve ser descurada.

No que se refere aos serviços, que são por natureza intangíveis, ao contrário dos produtos e serviços que são tangíveis, torna-se difícil a percepção e a avaliação da Qualidade. A Qualidade começa e acaba no cliente. A entidade tem um *feedback* do cliente em relação à Qualidade, ou seja, se a entidade exceder as suas expectativas, significa que os seus serviços, ao serem avaliados, irão ter um bom índice de Qualidade (um bom desempenho). Isto significa que o cliente ficou satisfeito com esses mesmos serviços, logo, o serviço prestado tem Qualidade e o produto que adquiriu satisfaz as suas necessidades. Resumidamente, a Qualidade é tudo o que melhora o produto/serviço do ponto de vista do cliente. Para uma organização, a satisfação do consumidor é o alvo a atingir. Tal pode ser traduzindo quantitativamente como representado na **Figura 2**. Quando a Qualidade é maior do que 1 (desempenho superior à expectativa), o consumidor tem uma boa percepção sobre o produto/serviço em questão.

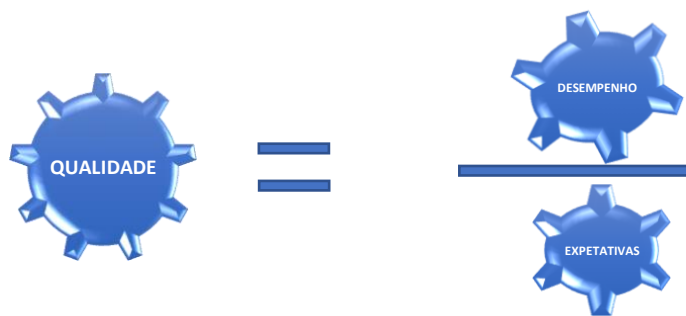


Figura 2. Expressão quantitativa da Qualidade.

2.1 Evolução da Qualidade

O modo como as organizações direcionaram as suas estratégias para a procura da satisfação das necessidades do cliente, tentando superar as suas expectativas, foi notória ao longo dos anos. A

Figura 3 representa as diversas abordagens que a Qualidade foi sofrendo ao longo dos tempos.

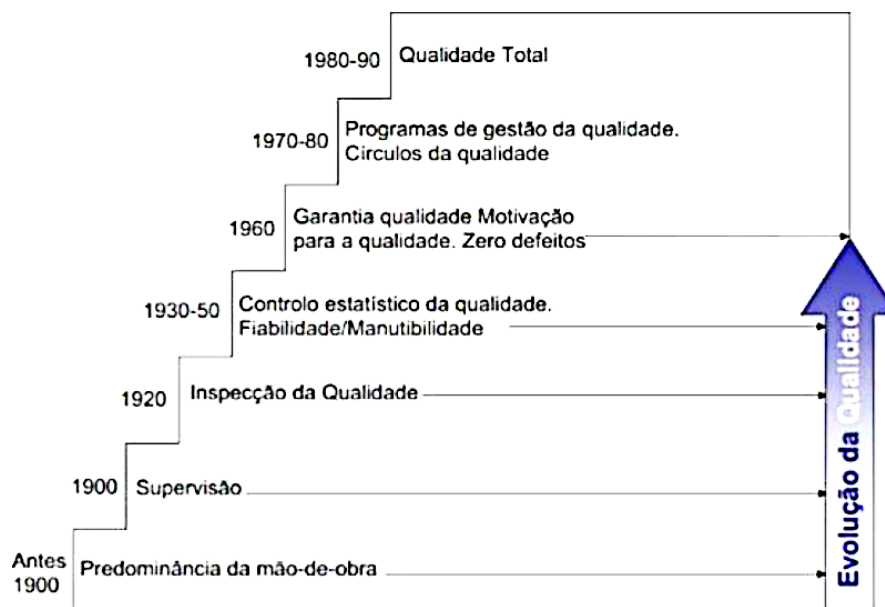


Figura 3. Evolução da Qualidade (retirado de Pires, 2007).

Antes da revolução industrial, os artesãos eram os responsáveis pela detecção de defeitos dos seus produtos. Eram verificados um a um pelo produtor e pelo cliente. Com o crescimento das necessidades de produção foi necessário evoluir para oficinas, alocando mais mão-de-obra, e um artesão principal passaria a ter funções de gestão e direção (mestre de oficina), supervisionando e verificando todo o método construtivo, Pires (2012). Já com a revolução industrial e consequentes aumentos exponenciais de produção, houve necessidade de se introduzir inspetores da Qualidade, que separavam os produtos defeituosos, passando a existir uma verificação da conformidade de acordo com as especificações pré-definidas do produto/serviço.

Com o início da Segunda Guerra Mundial, muitas empresas tiveram o desafio em conseguir converter-se para fabricar produtos militares com qualidade e dentro dos prazos impostos. A forma que encontraram para dar resposta às necessidades, constituiu-se pelo aumento da eficácia no planeamento e análise do processo produtivo ou de prestação de serviço. O planeamento passou a ser peça fundamental de todo o funcionamento das empresas, como forma de atingir os objetivos, e de análise da melhoria e procura contínua de níveis de desempenho de excelência. Esta melhoria de procedimento permitiu concluir que a Qualidade é feita com base no planeamento de todo o envolvimento da empresa. Os objetivos da Qualidade deixaram de ser planeados e orientado para as atividades e inspeção. Implementaram-se técnicas que substituíram as inspeções do produto a produto pela análise por amostragem (controlo estatístico da Qualidade).

Nos anos 60, a competitividade do produto e do serviço tomava já uma grande importância. Com a concorrência acrescida, as empresas procuravam responder às necessidades destes mercados cada vez mais exigentes. A Qualidade era uma preocupação predominante das empresas. Pires (2012), refere que a partir de 1975 a oferta era muito maior que a procura, o que obrigou as empresas a implementarem uma estratégia de Qualidade. O mesmo autor também refere que na década de 80 a Qualidade se torna o fator mais importante da competitividade. A sobrevivência das empresas, a política económica dos países industrializados e a procura do equilíbrio das suas balanças comerciais

conduziram a uma estratégia qualitativa. Com o evoluir dos tempos e das atividades, os métodos utilizados no passado já não eram eficazes no então contexto dos negócios.

A partir da década de 80 a Qualidade passou a existir em todas as fases do ciclo de vida do produto/serviço o que exige que cada função/setor da empresa assuma a sua responsabilidade na concretização do objetivo global da Qualidade e que todos, na empresa, sejam mobilizados nesse sentido, o que se designa por Qualidade Total. A Qualidade passou a ser uma responsabilidade de todos, uma tarefa de todos. A Qualidade Total envolve todos os processos de negócio. Corresponde a uma cultura organizacional em que todos se empenham para obter a excelência e pressupõe um compromisso individual com vista à produção de resultados com qualidade elevada. As pessoas são consideradas o capital mais importante e essa importância é fundamental para a motivação, redução do absentismo, criatividade, produtividade individual, inovação e empenho.

2.2 International Organisation for Standardisation

A “*International Organisation for Standardisation*” (ISO) é uma federação de organismos não governamentais que tem como missão a promoção do desenvolvimento da normalização e atividades relacionadas, com a intenção de facilitar o intercâmbio internacional de bens e serviços, para desenvolver a cooperação nas esferas intelectual, científica, tecnológica e das atividades económicas.

Segundo as metodologias da ISO, os referenciais normativos são desenvolvidos por delegações nacionais de peritos, dos mais diversos sectores da atividade, selecionados pelos organismos nacionais de normalização, com assento no Comité Técnico “*ISO Technical Committee 176*” (ISO/TC 176), que no caso Português tem a representação do Instituto Português da Qualidade.

As normas ISO são compostas por um conjunto de siglas/acrónimos e de números cujo significado importa conhecer (**Figura 4**).

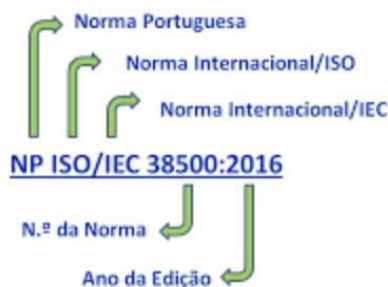


Figura 4. Designação das normas ISO.

No plano nacional o Instituto Português da Qualidade é o organismo responsável pela gestão, coordenação e desenvolvimento do Sistema Português da Qualidade que integra todas as partes importantes para a melhoria da Qualidade de produtos e serviços, sistemas da Qualidade e qualificação de pessoas. Compete-lhe igualmente promover a elaboração das normas portuguesas, garantindo a coerência e atualidade do acervo normativo nacional e o ajustamento da legislação nacional, orientando a atividade de numerosos organismos, que com ele colaboram, aplicando e promovendo o uso generalizado de procedimentos, de técnicas, metodologias e especificações reconhecidos a nível europeu e/ou internacional, nomeadamente o Instituto Português de Acreditação cuja função de Acreditação segundo a Norma Internacional ISO/IEC 17011, permite o reconhecimento das competências técnicas e a confiança nos resultados demonstrados pelas entidades que executam a certificação.

2.3 Família das normas ISO 9000 e campo da aplicação

As normas da família ISO 9000 (9000; 9001; 9004 e 9011) são referenciais para a implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade que representam um consenso internacional sobre boas práticas de gestão e com o objetivo de garantir o fornecimento de produtos e serviços que satisfaçam os requisitos dos clientes. As normas da família 9000, têm os campos expressos na **Tabela 1**.

Tabela 1. Campo de aplicação das normas da família ISO 9000.

Norma	Campo de Aplicação
	Fundamentos e Vocabulário
ISO 9000	Descreve os fundamentos do SGQ e especifica a sua terminologia.
	Sistema de Gestão da Qualidade
ISO 9001	Especifica os requisitos do SGQ para assegurar a capacidade de organização em fornecer serviços/produtos que satisfaçam as expetativas dos clientes e demonstrar a sua conformidade.
	Sistema de Gestão da Qualidade
ISO 9004	Guia para a melhoria da performance, sugere diretrizes para implementar um SGQ, incluindo os processos de melhoria contínua para alcançar a satisfação dos clientes e de outras partes interessadas.
	Auditorias internas da Qualidade e do Ambiente
ISO 19011	Recomenda requisitos para a gestão e condução de auditorias da Qualidade e Ambiente.

Perante o exposto podemos reconhecer que a ISO 9001 assegura a competência para as entidades que pretendam implementar e melhorar um SGQ para alcançar a capacidade de organização e satisfação dos clientes.

2.4 Norma Portuguesa da ISO 9001:2015

A adoção de boas práticas perante os requisitos normativos da Norma Portuguesa traduzida da versão inglesa da Norma Internacional 9001 na versão do ano de 2015 (NP EN ISO 9001:2015) , permite às organizações implementar e melhorar o Sistema de Gestão da Qualidade que, segundo Correia (2001), produzam serviços desportivos que possibilitem à organização alcançar os seus objetivos e, simultaneamente, a satisfação das necessidades dos interessados

nos serviços. Esta norma tem como objetivo assegurar a Qualidade da empresa para que consiga posicionar-se melhor em situações tão diversas como entrada em novos mercados, melhoria da sua posição no mercado atual, aumento da confiança interna e externa, reestruturação da empresa, aumento de notoriedade, controlo e redução dos custos, aumento da satisfação dos clientes, melhoria da posição da organização no panorama internacional e melhoria da comunicação interna.

A norma NP EN ISO 9001:2015, é um referencial para apoiar as organizações na implementação de um SGQ e posterior certificação de conformidade. Representa um consenso internacional sobre as boas práticas de gestão, visando garantir produtos e serviços que satisfaçam os requisitos dos clientes e partes interessadas, bem como a ajuda na prevenção de eventuais problemas de Qualidade e dar destaque à melhoria contínua. Esta norma tem como base, os sete princípios da gestão da Qualidade e o ciclo rotativo da Qualidade. Este referencial normativo, homologado em 13 de outubro de 2015, tem mais de 1 milhão de empresas certificadas a nível mundial. Sofreu várias alterações face à edição de 2008. A primeira grande alteração foi a mudança aos princípios de gestão da Qualidade, que antes eram oito e passaram a ser sete, tendo eliminado o quinto princípio (abordagem da gestão como um sistema).

A **Tabela 2**, compara os princípios de gestão da Qualidade da norma ISO 9001:2015 com a norma ISO 9001:2008.

Tabela 2. Mudanças nos Princípios da Gestão da Qualidade.

Os 8 Princípios da Gestão da Qualidade (ISO 9001:2008)	Os 7 Princípios da Gestão da Qualidade (ISO 9001:2015)
Foco no cliente	Foco no cliente
Liderança	Liderança
Envolvimento das pessoas	Comprometimento das pessoas
Abordagem por processos	Abordagem por processos
Abordagem da gestão como um sistema	Anulado
Melhoria contínua	Melhoria
Abordagem à tomada de decisões baseada em factos	Tomada de decisão baseada em evidências
Relações mutuamente benéficas com os fornecedores	Gestão das Relações

Como se pode verificar, as alterações não são significativas. Apenas passou a haver uma escrita mais clara e mais abrangente, para além de ter sido eliminado o quinto princípio da norma ISO 9001:2008.

Em resumo, podemos concluir que a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade integra necessariamente ações de documentar, o que se pretende, fazer o que está documentado e evidenciar os resultados atingidos.

2.5 Atividades da Gestão da Qualidade

Segundo a norma NP EN ISO 9000:2015, a gestão da Qualidade refere-se a atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito à Qualidade. As atividades da gestão da norma exigem o planeamento da Qualidade devendo a organização identificar os processos operacionais e recursos necessários para atender aos objetivos da Qualidade definidos e assim poder atingir os resultados desejados. São processos operacionais (i) a garantia da Qualidade, que está focada em estabelecer confiança na satisfação dos

requisitos da Qualidade; (ii) o controlo da Qualidade, em que os produtos e serviços devem ser controlados na organização para detetar problemas de Qualidade, de maneira a que os clientes ou utentes recebam somente produtos e serviços de acordo com os requisitos da Qualidade estabelecidos; (iii) a melhoria da Qualidade, em que o importante é o aumento da capacidade para satisfazer os requisitos da qualidade. Nesta característica que se pode melhorar a eficácia e eficiência de um processo ou atividade através do estabelecimento de objetivos mensuráveis, utilizando indicadores de desempenho.

Segundo Pires (2012), um Sistema de Gestão da Qualidade é um subsistema da gestão, dado que permite atribuir sistematicamente recursos e responsabilidades, de modo a que a organização se torne viável, efetiva e competitiva. Consiste assim no conjunto de medidas organizacionais a implementar por forma a obter um determinado nível de qualidade aceitável ao mínimo custo possível.

A norma NP EN ISO 9000:2015, define o Sistema de Gestão da Qualidade para dirigir e controlar uma organização no que se refere à Qualidade; O Sistema de Gestão que permite os elementos interrelacionados para o estabelecimento das políticas, dos objetivos e dos processos para a concretização desses objetivos; A Organização que possibilita que uma ou conjunto de pessoas que tem as suas próprias funções com responsabilidades, autoridades e relações para atingir os seus objetivos.

Para que o SGQ funcione com eficácia e eficiência, necessita de estar ajustado ao Sistema de Gestão da entidade. A eficácia é a medida em que as atividades planeadas foram realizadas e alcançados os resultados planeados. A eficiência, é a relação entre os resultados obtidos e os recursos utilizados. Em palavras simples, a eficácia é fazer a coisa certa e a eficiência é fazê-la bem.

2.6 Princípios da Gestão da Qualidade

Os referenciais da NP EN ISO 9000:2015 são baseados em princípios de gestão da Qualidade focados no utente/cliente, na motivação, na abordagem por processos e na melhoria contínua.

São sete os princípios de gestão da Qualidade que permitem facilitar a definição de objetivos da Qualidade e cuja aplicação permite a uma organização a melhoria contínua do seu desempenho. Na **Figura 5** estão representados os sete princípios da gestão da Qualidade, segundo a norma.

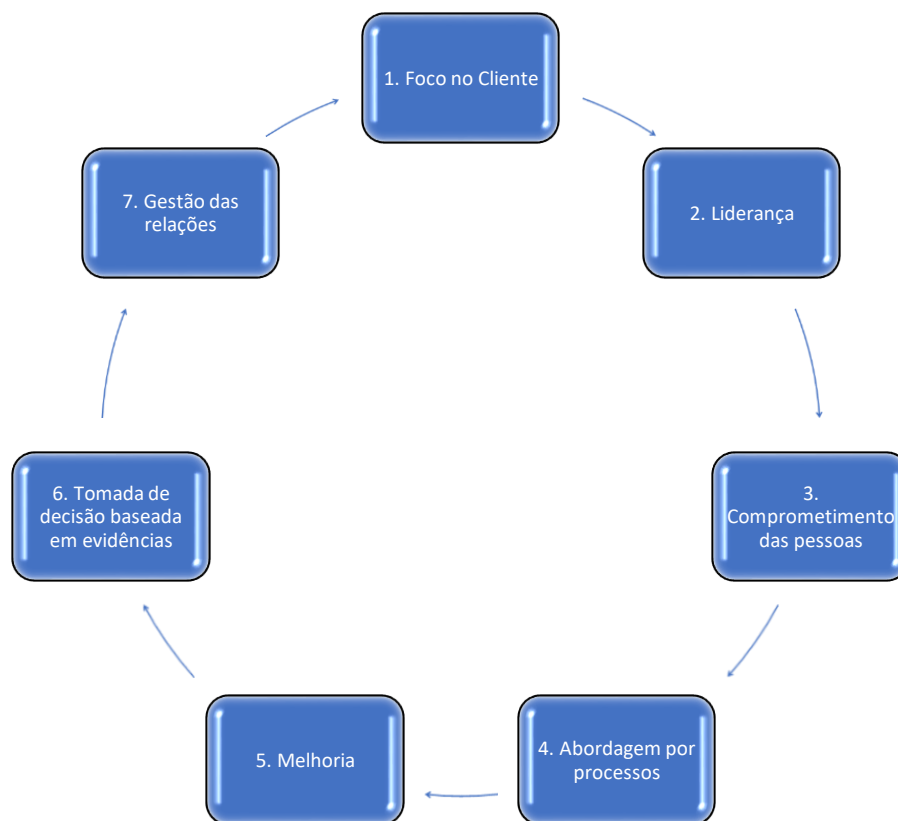


Figura 5. Princípios da Gestão da Qualidade com base na NP EN ISO 9001:2015.

Para melhor se compreender os princípios da gestão da Qualidade, apresenta-se a **Tabela 3**.

Tabela 3. Definição dos princípios da gestão da Qualidade.

Foco no cliente	As organizações dependem dos seus clientes para o sucesso sustentado da organização, devendo para isso compreender as suas necessidades atuais e futuras, satisfazer os seus requisitos e exceder as suas expectativas.
Liderança	Criar e orientar a unidade de propósito, o caminho a seguir e a colaboração de todos, de maneira a alinhar as suas estratégias, políticas, missão, valores, processos e recursos para atingir os objetivos da organização.
Comprometimento das pessoas	O seu envolvimento, o empenho, o reconhecimento, a formação, o conferir poderes e a melhoria das suas competências facilitam o comprometimento das pessoas. Este compromisso permite que as suas capacidades sejam utilizadas ao serviço da organização e assim melhorar a capacidade de criar e proporcionar valor.
Abordagem por processos	O resultado desejado é atingido de forma mais eficaz e eficiente quando as atividades são compreendidas e geridas como processos interrelacionados que funcionam como um sistema coerente.
Melhoria	O objetivo permanente da melhoria da organização, de modo a que esta consiga manter os níveis atuais de desempenho, reaja a alterações nas suas condicionantes internas e externas, crie novas oportunidades e que tenha sucesso.
Tomada de decisão baseada em evidências	Decisões com base na análise e avaliação de dados e informações para que sejam mais suscetíveis de produzir os resultados desejados e para que consigam alcançar uma maior objetividade e confiança na tomada de decisões.
Gestão das relações	As organizações e os seus parceiros são interdependentes e as relações de benefício mútuo aumenta a capacidade de ambos em criar valor. Para que o sucesso sustentado seja atingido e o seu desempenho otimizado, é relevante a gestão das relações com todas as suas partes interessadas.

Os princípios e suas interações de gestão da Qualidade devem ser sempre considerados como um todo e não isolados uns dos outros. Nenhum princípio é mais importante do que outro. O fator decisivo na aplicação dos sete princípios de gestão da Qualidade é encontrar sempre o equilíbrio.

3. Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade

Neste capítulo será realizada uma análise teórica sobre o SGQ enumerando as suas vantagens, inconvenientes, planeamento. Serão igualmente expostos os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015, que uma organização tem de cumprir, para que o seu SGQ possa vir ser certificado por uma entidade externa independente e acreditada.

3.1 Sistema de Gestão da Qualidade

De acordo com Baía (2017) (citado por Morgado, 2019), o SGQ é um conjunto encadeado de atividades para direcionar e controlar uma organização de modo a melhorar de uma forma continuada a eficiência e eficácia do seu desempenho. Um SGQ é um sistema dinâmico e infinito que evolui ao longo do tempo através de períodos de melhoria. A constante mudança das formas de consumo e de comunicação estão a uma velocidade vertiginosa devido às mudanças tecnológicas e áreas de negócio ou de mercado, pelo que, um SGQ efetivo deve estar num estado de melhoria contínua. De acordo com o IPQ (2015) fundamentado, na norma NP EN ISO 9000:2015, “as instituições procuram compreender o contexto interno e externo para identificar as necessidades e as expectativas das partes interessadas relevantes. Esta informação é utilizada no desenvolvimento do SGQ para ser atingida a sustentabilidade organizacional. As saídas de um processo podem ser as entradas de outro processo e estão interligadas na rede global. Embora por vezes pareçam ser constituídas por processos semelhantes, cada organização e respetivo SGQ são únicos.”

O modelo de um SGQ de uma organização reconhece que nem todos os sistemas, processos e atividades podem ser pré-determinados. Para que uma organização funcione de forma eficaz, necessita de identificar e gerir numerosas atividades interligadas. A adoção de um SGQ é uma decisão estratégica de cada instituição. O seu desenvolvimento e implementação são específicos para cada tipo de instituição. Este modelo é flexível e adaptável dentro dos limites da complexidade do contexto institucional. Pinto & Soares (2018) refere que “por se obter a certificação não significa que se atinja um elevado nível de qualidade.

Antes pelo contrário. A certificação deve ser encarada como o limiar mínimo. Existe depois um longo caminho a percorrer para a Qualidade total, que não termina nunca”. A ISO 9001 deve ser considerada como requisito mínimo para um SGQ e que também significa que todos os processos da instituição são executados de forma controlada. Portanto, as normas ISO não conferem qualidade extra a um produto ou serviço, garantem apenas que o produto ou serviço apresentaria sempre as mesmas características. A norma NP EN ISO 9001:2015 pretende ser suficientemente genérica, continuando ainda a ser relevante para todos os tipos e dimensões de organização, independentemente do tipo de indústria ou sector, mantendo sempre o foco presente numa gestão eficaz dos processos (IPQ, 2015). A norma cita que se disponibilize o acesso à política da Qualidade e divulgação da mesma em vários canais de comunicação, como os sites institucionais, por exemplo. A política da Qualidade não ficará apenas para a organização, mas sim, terá de estar disponível para consulta das partes interessadas relevantes no negócio.

Ao implementar a NP EN ISO 9001:2015 conseguem-se algumas vantagens na Qualidade (**Tabela 4**).

Tabela 4. Vantagens da implementação da norma NP EN ISO 9001:2015.

O aumento do número de clientes satisfeitos e maior confiança, dada a melhoria da Qualidade de produtos e serviços prestados.

O aumento de produção a custos mais reduzidos (por unidade).

A melhoria da informação disponível e da comunicação interna, pois os colaboradores sabem exatamente o que lhes é pedido.

Padronização e definição clara das responsabilidades e funções.

Padronização e definição clara das responsabilidades e funções.

O aumento das oportunidades da empresa no mercado em que está inserido ou em possíveis novos mercados.

Melhoria substancial da organização de toda a documentação.

Melhoraria a imagem e a credibilidade da empresa com este novo estatuto da certificação.

A NP EN ISO 9001:2015 tem ainda como potenciais benefícios, o fornecimento de forma consistente produtos e serviços que satisfaçam os requisitos dos clientes e as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis, o aumento da capacidade de detetar atempadamente os erros, o incremento da capacidade de planeamento, o tratar riscos e oportunidades associadas ao seu contexto e objetivos, a redução das reclamações e das não conformidades, a aptidão para demonstrar a conformidade com requisitos especificados do SGQ e por fim uma melhoria do processo de controlo.

Ao implementar a norma NP EN ISO 9001:2015 induz os seguintes inconvenientes e dificuldades como a **Tabela 5** demonstra.

Tabela 5. Inconvenientes e dificuldades na implementação da norma NP EN ISO 9001:2015.

Os elevados custos iniciais de implementação do sistema.

A falta de envolvimento e de comprometimento dos colaboradores e da Gestão de Topo.

A resistência à mudança da cultura organizacional, o facto de pensarem que a certificação não muda nada na entidade.

A falta de tempo ou de funcionários para lidar com a gestão da Qualidade.

A dificuldade para lidar com a documentação das operações da organização

A excessiva burocracia.

Informações encontrarem-se obsoletas, desatualizadas ou incompletas.

A interpretação errónea dos requisitos da norma e as dificuldades em definir ou alterar de uma forma clara e atualizada os inputs e outputs de todos os processos analisados.

Para a organização passar a ser reconhecida como detentora de um SGQ torna-se necessário obter certificados da Qualidade, de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2015 e mais tarde ser reconhecida por uma empresa especializada em Auditoria de Gestão da Qualidade. No entanto, este reconhecimento não é

vitalício tornando necessário fazer revisões periódicas ao SGQ através de auditorias anuais de acompanhamento.

3.1.1 Planeamento

O planeamento é a atividade mais relevante da implementação de um sistema, pois envolve desde a identificação das necessidades dos clientes ou utentes até à sua real satisfação com o produto ou serviço.

Segundo a norma NP EN ISO 9000:2015, “o planeamento de um SGQ é um processo contínuo. Os planos evoluem à medida que a instituição aprende e as circunstâncias se alteram. Um plano tem em consideração todas as atividades da Qualidade da organização e assegura que todas as linhas de orientação e requisitos são consideradas. O plano é implementado depois de aprovado”.

3.1.2 Manutenção do Sistema

O sistema deve ser revisto e reavaliado em pontos bem definidos das diversas fases/processos previamente previstos no planeamento da implementação do sistema. A revisão deve ser executada pelo menos uma vez por ano, por uma equipa antecipadamente preparada que deverá analisar os resultados obtidos e definir as dificuldades, impossibilidades e opções possíveis de forma a eleger sempre a via de continuação do projeto. Para a revisão do SGQ deve-se apresentar os resultados das auditorias, ter em conta o feedback dos consumidores, confirmar a conformidade dos processos, estar atento ao estado das ações preventivas e corretivas, ter consciência da decisão sobre as ações a seguir, que mudanças de melhoria realizar ao SGQ e fazer a reflexão de que recomendações de melhoria se pode cumprir. Quando houver necessidade de alterar o plano inicial, as alterações devem ser tratadas e aprovadas pelos mesmos métodos iniciais e devem criar-se registos, tanto das razões que levaram às alterações, como das respetivas alterações.

Segundo a norma NP EN ISO 9000:2015, “é importante que uma organização monitorize e avalie com regularidade tanto a implementação como o desempenho do SGQ. Indicadores cuidadosamente tidos em consideração facilitam as atividades de monitorização e avaliação”.

3.1.3 Melhoria Contínua

A melhoria contínua é um dos princípios de gestão da Qualidade e visa reforçar a ideia de que a organização deve sempre procurar otimizar os seus níveis de desempenho, pois não se considera admissível que se tenham objetivos que procurem manter os níveis atuais de desempenho. De acordo com a norma NP EN ISO 9001:2015, “a organização deve melhorar continuamente a eficácia do SGQ através da utilização da política da Qualidade, dos objetivos da Qualidade, dos resultados das auditorias, da análise dos dados, das ações corretivas e preventivas e da revisão pela gestão(...)Uma forma de avaliar a eficácia do SGQ é o recurso a auditorias, tendo em vista identificar riscos e determinar se os requisitos são satisfeitos. Para que as auditorias sejam eficazes, é necessário recolher evidências tangíveis e intangíveis (...)O conhecimento adquirido pode conduzir à inovação, levando o desempenho do SGQ para níveis mais elevados.” Um bom SGQ funciona e melhora devido a um adequado sistema de revisões e de auditorias. As auditorias são feitas para assegurar que os atuais métodos estão a aderir aos procedimentos documentados. Por outro lado, as revisões devem ser desencadeadas de forma periódica e sistemática, de maneira a assegurar que o SGQ atinja o efeito requerido. Nas auditorias deve existir uma calendarização com o objetivo de indicar ações de melhoria e corretivas, determinar se um processo é efetivo e verificar se as responsabilidades estão corretamente atribuídas.

3.2 Documentação do Sistema de Gestão da Qualidade

A NP EN ISO 9001:2015, requer que o Sistema de Gestão da Qualidade de uma organização esteja documentado. O detalhe e o nível de documentação necessário ao funcionamento do SGQ, dependem da natureza e dos processos de cada organização, assim como do grau de formalidade dos sistemas de comunicação e da formação dos colaboradores da organização (Veloso, 2011).

O SGQ requer os seguintes tipos de documentos apresentados na **Tabela 6**.

Tabela 6. Documentos necessários ao Sistema de Gestão da Qualidade.

Manual da Qualidade (não obrigatório)	Fornece informação acerca do SGQ da instituição. Deve ser aprovado pela Gestão de Topo e deverá incluir: política da Qualidade, objetivos, responsabilidades, descrição sumária da organização, documentação.
Procedimentos Documentados	Fornece informação acerca da forma de como executar uma atividade ou processo.
Instruções de Trabalho	Fornece informação detalhada de como executar e registar as tarefas.
Planos	Descreve como é aplicado o SGQ num projeto ou produto.
Especificações	Estabelece os requisitos aplicáveis.
Informação documentada	Utilizados para registar os dados exigidos pelo SGQ. Documentos que expressam resultados obtidos ou fornecem evidência das atividades realizadas.
Outros Documentos	Folhetos, tabelas, panfletos, cartazes.
Documentos Externos	Referentes aos utentes/clientes, fornecedores e normas legais.

O dimensionamento da documentação do SGQ baseado nas necessidades organizacionais são essenciais para um SGQ funcional. A documentação hierarquizada torna o processo mais simples e de maior facilidade de compreensão.

Tal como ilustrado na **Figura 6**, os documentos de um SGQ são hierarquizados.



Figura 6. Hierarquização da documentação do Sistema de Gestão da Qualidade (adaptado de Pinto & Soares, 2018).

A política da Qualidade é a declaração de compromisso da estrutura organizativa para com a Qualidade. Nela são apresentados os princípios orientadores de toda a organização no que diz respeito à Qualidade. Tendo em conta a norma NP EN ISO 9001:2015, a estrutura organizativa deve estabelecer, implementar e manter uma política da Qualidade que seja apropriada ao propósito e ao contexto da organização, inclua um compromisso para a satisfação dos requisitos aplicáveis e para melhorar continuamente o SGQ, proporcione um enquadramento para a definição dos objetivos da Qualidade e respetiva revisão, seja comunicada, compreendida e aplicada dentro da organização e que seja disponibilizada às partes interessadas.

3.3 Certificação ISO 9001:2015

Segundo Pinto (2012), quando uma organização assume o compromisso com a eficácia e transparência dos processos, segurança nos produtos e sistema, preocupação ambiental, econômica, equidade social, a certificação é uma ferramenta que permite o reconhecimento sólido por parte dos clientes e outras partes interessadas relevantes, bem como, um instrumento para o processo de melhoria contínua. Para a generalidade das organizações, esta etapa constitui a meta final de todo o processo, ponto em que a entidade certificadora, devidamente acreditada, atesta (assegura/certifica) que o sistema cumpre os requisitos do referencial normativo. Assim, o sistema garante aos clientes (internos e externos), à gestão de topo e a todas as partes interessadas que as atividades da organização se processam de modo controlado, de acordo com o previsto e estabelecido pela norma. Obter a certificação ISO 9001 significa que o SGQ da organização foi avaliado por uma entidade independente reconhecida por um organismo nacional de acreditação, e considerado de acordo com os requisitos da norma ISO 9001. O certificado tem validade de 3 anos. Após esse prazo, precisa de ser renovado. Além disso, a cada 6 meses o sistema é auditado para verificar se continua a atender aos requisitos da norma. O certificado poderá não ser revalidado se a organização deixar de cumprir os requisitos. Para as organizações já certificadas de acordo com a norma ISO 9001:2008, o período de transição é de três anos, definido a partir da data de publicação da ISO 9001:2015. Após esses três anos, todos os certificados acreditados tornam-se inválidos. A partir de março de 2017, a certificação inicial só é possível segundo a nova versão e os certificados apenas podem ser emitidos após a realização de uma auditoria e após o reconhecimento da acreditação, do organismo de certificação, para esta versão da norma.

4. Caracterização da Câmara Municipal de Penafiel

A Câmara Municipal de Penafiel assume a Gestão da Qualidade como estratégia de potenciação do exercício de boas práticas, fomentando a prestação de um melhor serviço, orientado na sua missão. A implementação de uma Política da Qualidade na qualidade na autarquia equipara-se com os pressupostos de modernização dos serviços públicos e da gestão autárquica que se exige no contexto da sociedade e com ela espera-se fomentar a cultura de trabalho de equipa, a formação dos trabalhadores, a partilha de competências, a gestão da informação e do conhecimento, e a melhoria dos processos de trabalho.

Penafiel está localizado na região norte, na parte central do distrito do Porto, entre os cursos de águas do Tâmega e do Sousa, afluentes do Douro, encontrando-se circundado a poente pelo concelho de Gondomar, pertencente à Área Metropolitana do Porto, o concelho de Paredes e Lousada, a norte, e Castelo de Paiva a sul, concelhos integrados na Comunidade Urbana do Vale do Sousa à qual Penafiel também pertence, e a nascente, pelos municípios de Amarante e Marco de Canaveses, do Agrupamento de Concelhos do Baixo Tâmega. Deste enquadramento geográfico ressalta um modelo de ocupação territorial concentrado e orientado ao longo das principais vias de comunicação, vales e encostas férteis. A freguesia mais distante é Rio Mau, a 28 km, estando as mais próximas, Milhundos e Marecos, a 2 km. O tempo médio gasto entre as freguesias e a sede do concelho é de 21 minutos, estando respetivamente a 56 e a 4 minutos a distância entre a freguesia mais distante - Rio Mau, e as mais próximas - Milhundos e Marecos. Constituído por 28 freguesias (Abragão, Boelhe, Bustelo, Cabeça Santa, Canelas, Capela, Castelões, Croca, Duas Igrejas, Eja, Fonte Arcada, Galegos, Guilhufe e Urrô, Irivo, Lagares e Figueira, Luzim e Vila Cova, Oldrões, Paço de Sousa, Penafiel, Peroselo, Rans, Rio Mau, Rio de Moinhos, S. Mamede de Recezinhos, S. Martinho de Recezinhos, Sebolido, Termas de S. Vicente, Valpedre) o concelho de Penafiel abrange uma área aproximada de 212,2 km² e tem a freguesia de Penafiel como sede de concelho (**Figura 7**). A piscina municipal de Penafiel (PMP) fica localizada na freguesia de Penafiel tal como indica o pin.



Figura 7. Mapa do Concelho de Penafiel.

No contexto demográfico Penafiel apresenta indicadores de uma população residente de 69.630 habitantes, registando uma densidade populacional de 328 hab/km². Entre o período inter-censitário de 2011/21, apresentou um decréscimo de 3.6%. Cerca de 26% da população tem menos de 25 anos. A faixa populacional com mais de 65 anos representa 17,7% do total. Considerando a distribuição etária, regista-se 9357 entre os 0 e 14 anos, 8586 entre os 15 e 24 anos, 39293 entre os 25 e os 64 anos e com mais de 65 12394.

A Câmara Municipal de Penafiel, no contexto funcional divide-se 2 departamentos e 33 subunidades que dependem hierarquicamente do Presidente da Câmara e dos seus Vereadores. O desporto esta inserido na Divisão de Educação, Desporto e Juventude (chefia intermédia de 2º grau), existido ainda uma Unidade de Gestão do Desporto (chefia intermédia de 3º grau), conforme se demonstra na **Figura 8**.

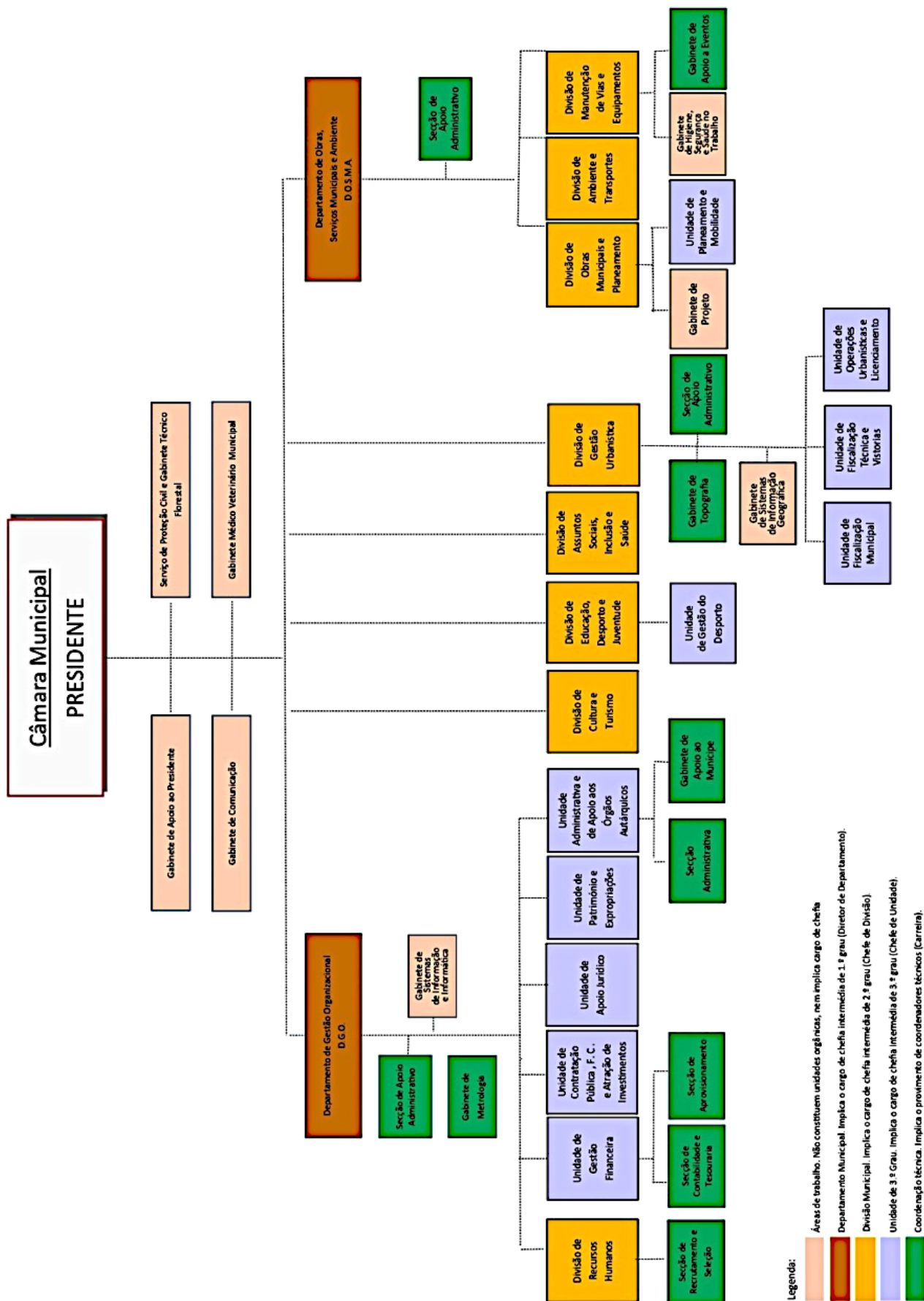


Figura 8. Organograma da estrutura funcional da Câmara Municipal de Penafiel.

O projeto de implementação da NP EM 9001:2015 tem como otimizar uma das áreas de intervenção do Município, particularmente a PMP na sua gestão de infraestrutura, parte integrante da Divisão de Educação, Desporto e Juventude na sua subunidade de Gestão do Desporto. A PMP está organizada como é demonstrado no organograma da **Figura 9**.

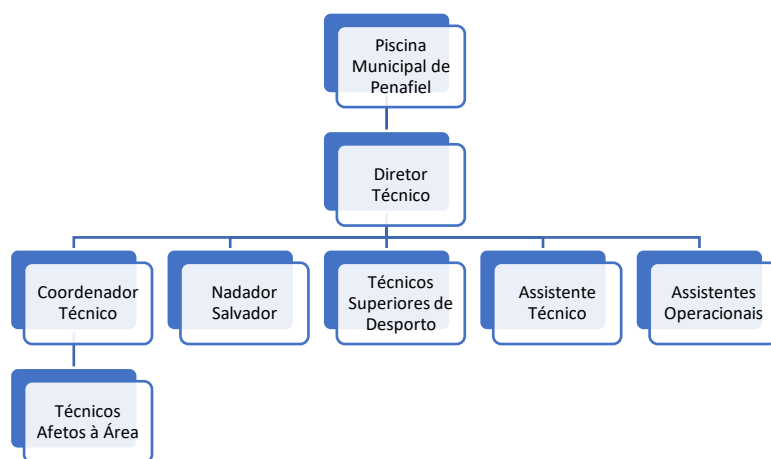


Figura 9. Organograma da Piscina Municipal de Penafiel.

A PMP contabiliza em termos de recursos humanos seis técnicos superiores de desporto, 1 assistente técnico, 11 assistentes operacionais e 2 nadadores salvadores. Todos estes recursos estão afetos à CMP.

5. Implementação da ISO 9001:2015

O presente capítulo pretende descrever os processos de gestão, os processos operacionais e os processos de suporte, aplicáveis na PMP sob os requisitos da Norma NP EN ISO 9001:2015 como consta no Manual da Qualidade – Anexo II.

Como tarefa inicial, planearam-se as ações necessárias para alcançar os parâmetros da Qualidade. Para tal, foi definido o Plano da Qualidade (PQ) para descrever práticas, recursos ou parâmetros necessários para garantir para que se tenham as informações necessárias para executar os processos, de acordo com os padrões de qualidade. Apresenta-se, na **Tabela 7** os objetivos do PQ da PMP.

De entre os conjuntos de processos descritos no PQ, o projeto do SGQ da Piscina Municipal de Penafiel com a aplicação da norma NP EN ISO 9001:2015, abordou os processos representados na **Figura 10**.

A explicação da escolha destes processos deve-se essencialmente ao tempo de que dispomos para o tratamento dos processos que estão envolvidos no PQ, optando pela escolha dos que consideramos mais importantes para o funcionamento da PMP.

Tabela 7. Objetivos do plano da Qualidade da Piscina Municipal de Penafiel.

PLAN			DO		CHECK	Estado de Execução
N.º	Objetivo Estratégico	Objetivo da Qualidade	Desempenho Esperado	Ações e recursos	Quando	Fonte
1	Obter o reconhecimento relativo ao Sistema de Gestão da Qualidade	Ser uma Organização de referência e obter a certificação de acordo com a norma NP EM ISO 9001:2015	Obter a certificação de acordo com os referenciais normativos	Realizar auditoria ao processo	1ª Fase de auditoria – abril de 2023	Relatório da auditoria
2	Obter um volume superior de utentes face ao ano de 2019	Melhorar e aumentar a oferta desportiva	Obter para 2023 um nº de utentes superior ao do ano de 2019	Recursos humanos	Junho de 2023	Mapas de inscritos em atividades
3	Melhorar as ferramentas de controlo de Gestão	Ter uma ferramenta única para controlo de inscrições, objetivos e percurso dos alunos.	Utilizar um Sistema informático para as várias áreas	Explorar todas as potencialidades oferecidas pelo programa informático	Janeiro de 2023	Contrato de prestação de serviços

Identificam-se, na **Tabela 8** os processos do PQ da Piscina Municipal de Penafiel.

Tabela 8. Processos do plano da Qualidade.

Nº	Processo	Indicador de Eficácia	Objetivo	PLAN	Responsável	Recursos Financeiro	Recursos Humanos	Recursos Materiais	DO	Períodos de Monitorização	CHECK
				Fórmula de Cálculo					Ações		Dados
1	PQ01 Gestão de Topo	Taxa de cumprimento do PQ	Concretizar 90% dos objetivos da Qualidade	Número de objetivos concretizados / total de objetivos	GT e DQ	Os existentes	GT e DQ	Os existentes	Monitorização do cumprimento dos objetivos da Qualidade e indicadores dos processos ao longo dos semestres	Semestral	PQ
		Qualidade dos serviços	Obter satisfação dos clientes / utentes "3,5" na questão "Grau de Satisfação Global"	Valor médio de satisfação dos clientes no Inquérito Anual	GT e DQ	Investimento financeiro	Coaching da equipa	Os existentes	Cumprir os procedimentos da Organização e as pretensões dos clientes / utentes	Anual	Registo de respostas a inquéritos
2	PQ02 Gestão de Pessoas	Cumprimento do Plano de Formação	Executar pelo menos 75% das ações previstas	Ações realizadas / Ações planeadas	GT	Aprovado em orçamento	GT	Aprovado em orçamento	Garantir a concretização do Plano Anual de formação	Anual	Plano de Formação
		Eficácia do Plano de Formação	Ter 100% das ações de formação eficazes	Ações realizadas / Ações eficazes	GT	--	GT	Os existentes	Garantir a avaliação das formações proporcionadas aos formandos	Semestral	Avaliação da eficácia da formação
3	PQ03 Controlo da Informação	Garantir a conformidade com a legislação / regulamentação aplicável	Obter zero não conformidades por incumprimentos de legislação ou regulamentos	Número de não conformidades em auditorias ao SGQ	DQ e responsáveis de Processos	--	DQ e responsáveis de Processos	Acesso ao Diário da República e regulamento municipal	Identificação e atualização da legislação e considerar os respetivos impactos no SGQ	Semestral	Relatório das auditorias. Registo dos regulamentos e legislação
4	PQ04 Gestão de Equipamentos	Calibração de equipamentos de monitorização e medição	Cumprir todas as ações do plano de calibração	Número calibrações / calibrações realizadas	DQ	Investimento financeiro	DQ	Os existentes	Cumprir o plano e detetar avarias	Semestral	
5	PQ05 Gestão da Produção	Satisfação Global do utente / cliente	Obter satisfação dos clientes / utentes "3,5"	Médias de avaliação efetuada para o item "Inquérito Anual Qualidade de Serviço"	DQ	Investimento em tempo por parte da equipa	Pessoas da Organização	Sistemas de Informação	Aplicar o processo; Acompanhamento seguimento das respostas	Anual	Registo de respostas ao inquérito

6	PQ06 Compras	Manutenção dos fornecedores	Avaliar os Fornecedores	Médias ponderadas dos critérios de avaliação	GT	Investimento financeiro	GT	Manutenção dos meios existentes	Avaliação dos Fornecedores	Anual	Lista da avaliação dos fornecedores
7	PQ07 Gestão da Interação com o Cliente	Percentagem de novos utentes / clientes	Atingir no mínimo de 15% a mais do que no ano anterior	Novos utentes ou clientes / utentes ou clientes do ano anterior	Responsáveis pelo Processo	Investimento de tempo dos responsáveis pelo processo	Responsáveis pelo Processo	Manutenção dos meios existentes	Caracterização das necessidades dos potenciais utentes / utentes; Apresentação de proposta adequada	Semestral	Registo de potenciais utentes / clientes
8	PQ08 Gestão da Qualidade	Inexistência de não conformidades nos serviços fornecidos	Obter zero não conformidades nos serviços fornecidos	Número de não conformidades	DQ	Investimento em tempo por parte da equipa	Pessoas da Organização	Sistemas de Informação; EMM	Aplicar o Processo	Anual	Ficha de verificação do serviço
9	PQ09 Auditoria	Eficácia da auditoria interna	Garantir a inexistência de diferenças entre as auditorias internas e externas	Diferença de não conformidades entre as auditorias internas e externas	DQ	Investimento em formação	Pessoas da organização	Manutenção dos meios existentes	Aplicar o Processo PQ09 - Auditoria	Anual	Relatório das auditorias internas e externas
10	PQ10 Não Conformidades e ações corretivas	Eficácia das ações corretivas	Ter 100% de ações corretivas eficazes	Percentagem das ações corretivas e ações de melhoria não eficazes, no total das ações corretivas e ações de melhoria implementadas	DQ	--	Pessoas da organização	Sistemas de Informação	Analisar as causas e definir as ações necessárias com efetiva anulação das causas	Semestral	Gestão da melhoria
		Eficácia no tratamento das reclamações	Obter médias ≤ 3 dias úteis para tratamento das reclamações	Média de dias entre a data de reclamação e a data de resposta	DQ	--	Pessoas da organização	Sistemas de Informação	Analisar as causas e definir as ações necessárias com efetiva anulação das causas	Semestral	Gestão da melhoria Registo da Reclamação

GT – Gestão de Topo; DQ – Diretor da Qualidade

Identificam-se, na **Figura 10** os Processos e Responsabilidades - Plano da Qualidade da Piscina Municipal de Penafiel.

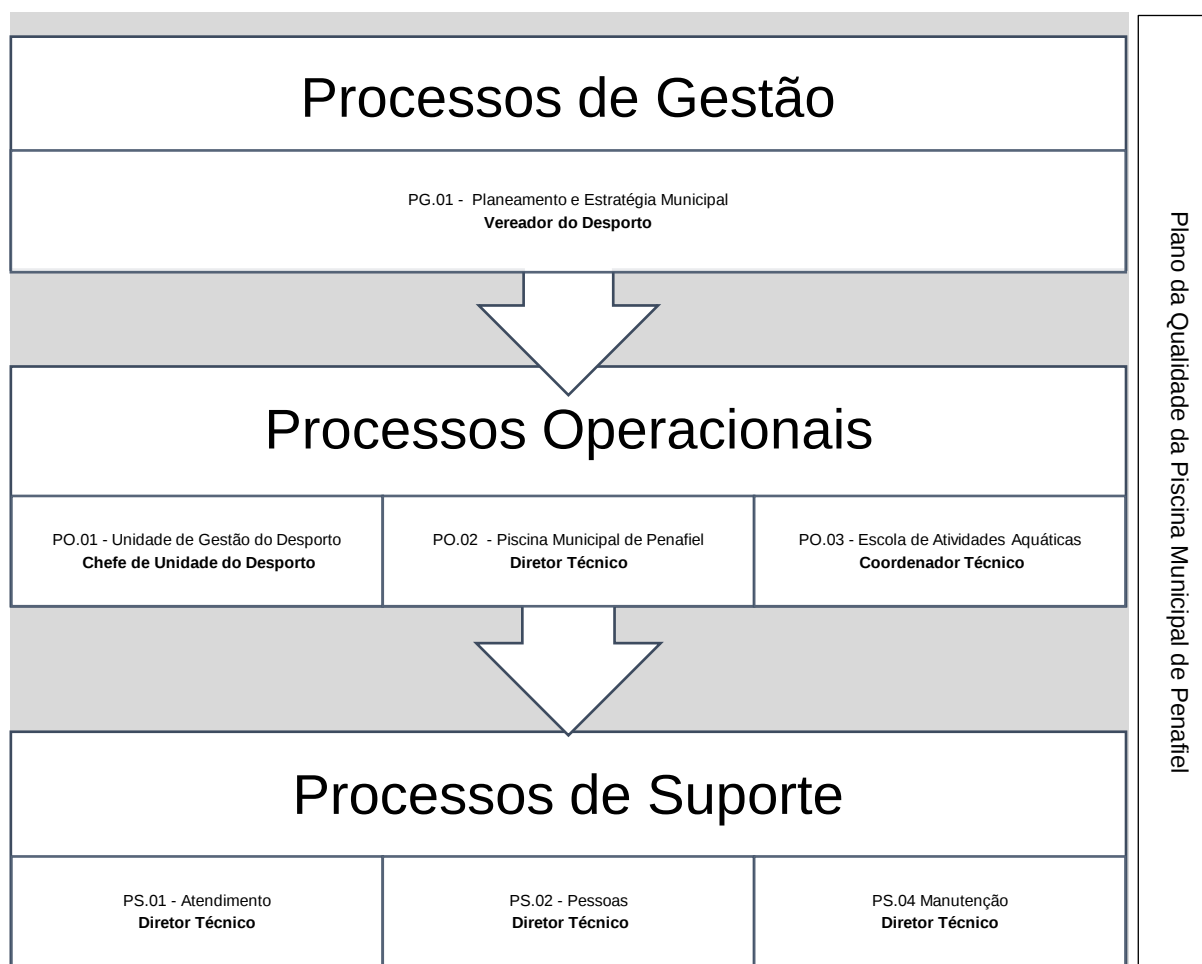


Figura 10. Processos e Responsabilidades - Plano da Qualidade da Piscina Municipal de Penafiel.

Para melhor compreensão da relação que tem de existir entre os processos escolhidos e a norma NP EN ISO 9001:2015 apresenta-se a seguinte **Tabela 9**.

Tabela 9. Relação entre os processos escolhidos e a norma NP EN ISO 9001:2015.

	Processos	PG01	PO01	PO02	PO03	PS01	PS02	PS03
4.	Contexto da Organização							
4.1	Compreender a Organização e o seu contexto	•	•			•		
4.2	Compreender as necessidades e expectativas das partes interessadas	•	•			•		
4.3	Determinar o âmbito do Sistema de Gestão de Qualidade	•						
4.4	Sistema de Gestão da Qualidade e respetivos processos	•	•			•		
5.	Liderança							
5.1	Liderança e Compromisso	•						
5.2	Política	•						
5.3	Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais	•				•	•	
6.	Planeamento							
6.1	Ações para tratar riscos e oportunidades	•	•					
6.2	Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir	•	•					
6.3	Planeamento das alterações	•	•					
7.	Suporte							
7.1	Recursos	•	•	•			•	•
7.2	Competências	•	•				•	
7.3	Consciencialização	•	•				•	
7.4	Comunicação	•	•			•	•	
7.5	Informação Documentada					•		
8.	Operacionalização							
8.1	Planeamento e controlo operacional	•	•	•	•			
8.2	Competências		•	•	•	•		
8.3	Design e desenvolvimento de produtos e serviços		•	•				
8.4	Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos			•				
8.5	Produção e prestação de serviços		•	•	•			
8.6	Libertação de produtos e serviços		•	•	•			
8.7	Controlo das saídas não conformes		•	•				
9.	Avaliação de desempenho							
9.1	Monitorização, medição, análise e avaliação		•	•	•			•
9.2	Auditoria interna							
9.3	Revisão pela gestão	•						
10.	Melhoria							
10.1	Generalidades	•	•					
10.2	Não conformidades e ação corretiva	•	•					
10.3	Melhoria continua	•	•					

Perante a relação entre os processos escolhidos e a norma, apresentar-se-á uma descrição pormenorizada desta relação, acrescentando as entradas e saídas dos processos e exemplos da produção documental inerentes. Na produção documental, no caso das construções dos fluxogramas tivemos em conta para a sua realização, o requisito 9.3.2 da NP EN ISO 9001:2015.

5.1 Planeamento e Estratégia Municipal - PG.01

O planeamento e estratégia municipal, como processo de gestão de topo, fornece as instruções e recursos humanos necessários ao desenvolvimento dos processos do sistema, sempre diretamente associados à política e à estratégia da gestão da CMP e ao processo do SGQ.

O processo de gestão de topo tem como aplicabilidade a NP EN ISO 9001:2015 para o seu desenvolvimento. As cláusulas da norma aplicáveis a este processo são várias e encontram-se enumeradas na **Tabela 10**.

Tabela 10. Cláusulas da norma NP EN ISO 9001:2015 aplicáveis ao Processo de Gestão – Planeamento e Estratégia Municipal.

I - Contexto da Organização	(4.1) Compreender a Organização e o seu contexto; (4.2). Compreender as necessidades e expectativas das partes interessadas; (4.3). Determinar o âmbito do Sistema de Gestão de Qualidade; (4.4) Sistema de Gestão da Qualidade e respetivos processos.
II - Liderança	(5.1) Liderança e Compromisso; (5.2) Política; (5.3) Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais.
III - Planeamento	(6.1) Ações para tratar riscos e oportunidades; (6.2) Objetivos da Qualidade e planeamento para os atingir; (6.3) Planeamento das alterações.
IV - Suporte	(7.1) Recursos; (7.2) Competências; (7.3) Consciencialização; (7.4) Comunicação.
V - Operacionalização	(8.1) Planeamento e controlo operacional.
VI - Avaliação do desempenho	(9.3) Revisão pela gestão.
VII - Melhoria	(10.1) Generalidades; (10.2) Não conformidades e ação corretiva; (10.3) Melhoria continua.

Os dados de entrada para a revisão devem incluir o desempenho atual e as oportunidades de melhoria, já as saídas da revisão devem incluir decisões e ações. As entradas para este processo baseiam-se em vários itens nomeadamente: (i) informação disponível para a análise pela gestão; (ii) mapa de objetivos; (iii) estratégia política; (iv) levantamento de necessidades; (v) atividades de melhoria; (vi) partes interessadas; (vii) tarefas. As saídas para este processo baseiam-se em vários itens, tais como: (i) política da Qualidade; (ii) manual da Qualidade; (iii) mapa de objetivos; (iv) estratégia; (v) melhoria contínua; (vi) relatório de Revisão do SGQ.

O comprometimento com Política da Qualidade e o Manual da Qualidade estão descritos nos Anexos I e II. O manual da Qualidade embora na última atualização da norma, tenha deixado de ser obrigatório a sua apresentação, considera-se importante a sua apresentação pela forma simplificada de apresentar a organização, a sua missão, visão e valores, assim como uma apresentação acessível da aplicação do SGQ. Este processo não é operacional, tem como objetivo a definição das metodologias para as revisões do SGQ da PMP, da responsabilidade do Vereador do Desporto. A construção de fluxogramas permite que o processo seja revisto de uma forma constante possibilitando, dessa forma, a análise crítica, a identificação de falhas e as oportunidades de melhoria. Apresenta-se de seguida os fluxogramas mais importantes que nos permite a construção do PG.01.

A **Figura 11** apresenta o fluxograma do processo da Revisão do SGQ do PG.01 Planeamento e Estratégia Municipal. A primeira etapa inicia após o Diretor da Qualidade (DQ) elabora o relatório “Avaliação de desempenho do SGQ”, após essa avaliação a gestão de topo aprova o relatório “Avaliação de desempenho do SGQ” e PQ sendo criado o MD01.PG01 – Plano da Qualidade. A gestão de topo divulga os objetivos de desempenho à equipa, através de email. Semestralmente DQ com a gestão de topo garante o acompanhamento do PQ, efetuando ações de ajustes para atingir os objetivos. Anualmente o DQ com a gestão de topo efetuam a revisão, sendo para isso efetuada uma ata da reunião.

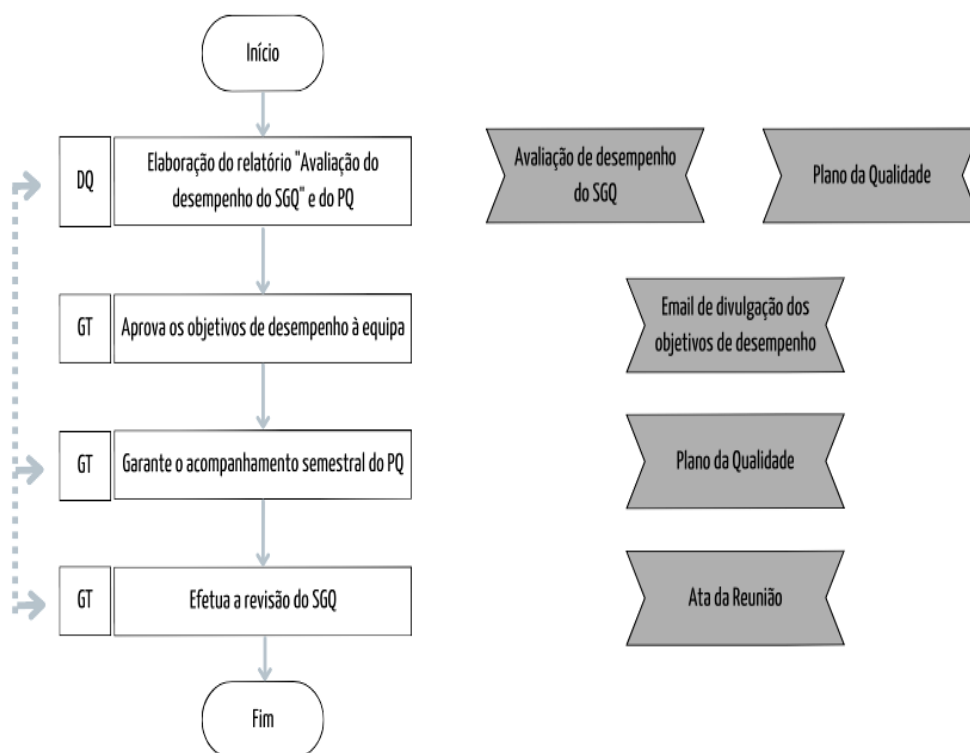


Figura 11. Processo de Planeamento e Estratégia Municipal - Fluxograma MD.02.PG01.

A **Figura 12** apresenta as parcerias a desenvolver por forma a potenciar o desempenho dos processos do SGQ. Os protocolos de parceria desenvolvem-se em 3 níveis: Recursos técnicos, em que os prestadores de serviços externos – garantem um complemento e reforço das competências da equipa, como professores e nadadores salvadores, o desenvolvimento do negócio em que a empresa de software, através das suas aplicações informáticas, desenvolve processos que visam facilitar o acesso à instalação desportiva. A infraestrutura através de parcerias disponibiliza contratos de manutenção preventiva, equipamentos, recursos técnicos especializados.

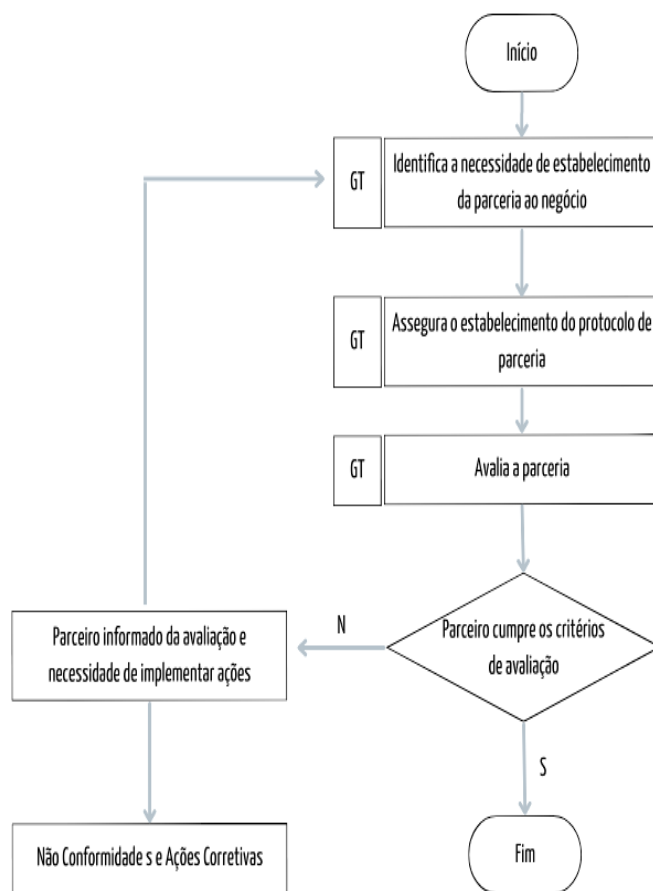


Figura 12. Processo do protocolo de criação de parceria – Fluxograma MD.03.PG01.

5.2 Unidade de Gestão do Desporto - PO.01

O processo operacional Unidade de Gestão do Desporto (UGD) colabora diretamente para o serviço, na identificação das necessidades dos clientes/utentes, e na análise da sua satisfação. Suporta a atividade da CMP originando o valor do serviço público no setor desportivo.

Tabela 11. Cláusulas da norma NP EN ISO 9001:2015 aplicáveis ao Processo Operacional – Unidade de Gestão do Desporto.

I - Contexto da Organização	(4.1) Compreender a Organização e o seu contexto; (4.2). Compreender as necessidades e expetativas das partes interessadas; (4.4) Sistema de Gestão da Qualidade e respetivos processos.
II - Planeamento	(6.1) Ações para tratar riscos e oportunidades; (6.2) Objetivos da Qualidade e planeamento para os atingir; (6.3) Planeamento das alterações.
IV - Suporte	(7.1) Recursos; (7.2) Competências; (7.3) Consciencialização; (7.4) Comunicação.
V - Operacionalização	(8.2) Competências; (8.3) Design e desenvolvimento de produtos e serviços; (8.5) Produção e prestação de serviços; (8.6) Libertação de produtos e serviços; (8.7) Controlo das saídas não conformes.
VI - Avaliação do desempenho	(9.1) Monitorização, medição, análise e avaliação;
VII - Melhoria	(10.1) Generalidades; (10.2) Não conformidades e ação corretiva; (10.3) Melhoria continua.

Este processo operacional tem como aplicabilidade a NP EN ISO 9001:2015 para o seu desenvolvimento. As entradas para este processo baseiam-se em vários itens nomeadamente: (i) trabalhadores/executivo; (ii) legislação ou regulamentos municipais; (iii) minutas de requerimentos; (iv) procedimentos; (v) reclamações, sugestões e elogios; (vi) melhoria contínua; (vii) lista de fornecedores aprovados; (viii) plano de recolha de água para análises de laboratório externo. As saídas para este processo baseiam-se em vários itens, tais como: (i) cumprimento da legislação, dos regulamentos e dos procedimentos; (ii) requerimentos instruídos em conformidade; (iii) atendimento ao público qualificado; (iv) satisfação do cliente; (v) melhoria contínua dos processos; (vi) conformidade do produto ou serviço.

Ao processo operacional da UGD é acrescentado por delegação de competências alguns dos processos de estratégia municipal. Hierarquicamente é esta unidade de se relaciona diretamente com a Piscina Municipal de Penafiel. A construção de fluxogramas permite que o processo seja revisto de uma forma constante possibilitando, dessa forma, a análise crítica, a identificação de falhas e as oportunidades de melhoria. Apresenta-se de seguida os fluxogramas mais importantes que nos permite a construção do PO.01.

A **Figura 13** representa o processo operacional da UGD, relativamente ao processo de construção de equipas de trabalho. A UGD dentro da atribuição de competências promovida pela gestão de topo e por nomeação constitui as equipas de trabalho promovendo as orientações necessárias para que os diretores técnicos (DT) cumpram com os planos desportivos. Durante e após a execução dos planos, é da competência da UGD executar revisões, verificações e acompanhamento dos mesmos. Deverá igualmente realizar a avaliação dos planos.

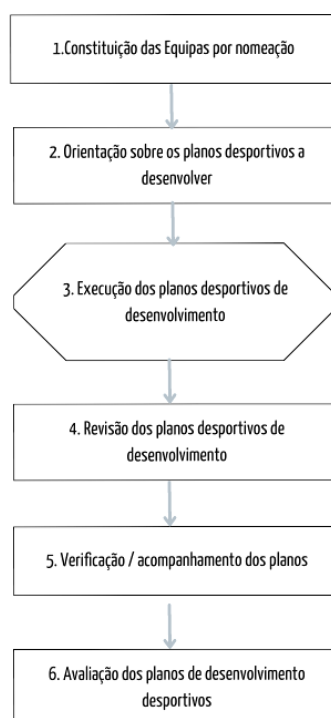


Figura 13. Processo de constituição de equipas - Fluxograma MD.01.PO01.

A **Figura 14** representa o processo operacional da UGD, relativamente ao processo de normas e regulamentos em vigor. A UGD reúne todas normas e regulamentos em vigor de acordo com a especificidade de cada instalação desportiva, responsabilizando os DT pelo seu cumprimento e aplicação. Sempre que sejam efetuadas alterações às normas e regulamentos, devem ser atualizadas e enviadas aos DT's.

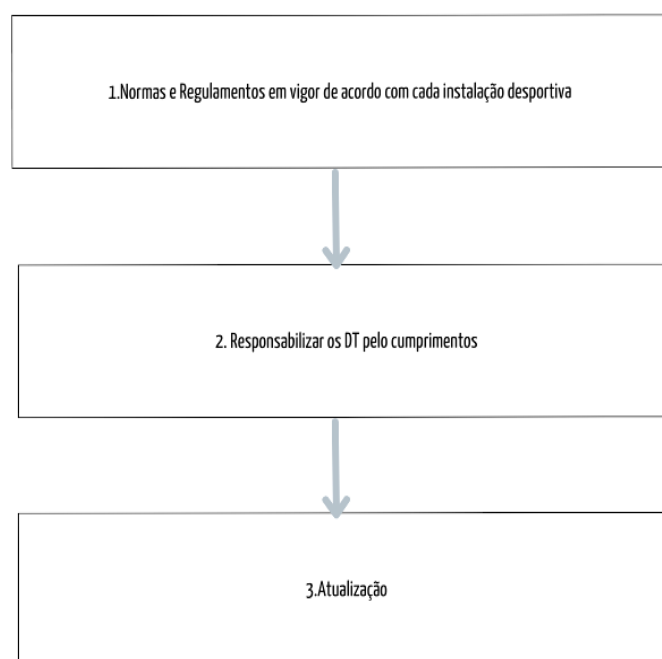


Figura 14. Processo de normas e regulamentos em vigor - Fluxograma MD.02.PO01.

5.3 Piscina Municipal de Penafiel - PO.02

O processo operacional da Piscina Municipal de Penafiel colabora diretamente para o serviço prestado e tem como base a identificação das necessidades dos utentes e a sua satisfação. Suportam as atividades desportivas aquáticas da CMP originando o valor do serviço público. O processo é da responsabilidade do DT, com o objetivo de definir e enunciar os

procedimentos de gestão da PMP. É um processo que possibilita a entrada e saída de informação de diferentes áreas da organização.

Tabela 12. Cláusulas da norma NP EN ISO 9001:2015 aplicáveis ao Processo Operacional – Piscina Municipal de Penafiel.

I - Suporte	(7.1) Recursos;
	(8.3) Design e desenvolvimento de produtos e serviços;
II - Operacionalização	(8.4) Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos
	(8.5) Produção e prestação de serviços;
	(8.6) Libertação de produtos e serviços;
	(8.7) Controlo das saídas não conformes.
III - Avaliação do desempenho	(9.1) Monitorização, medição, análise e avaliação;

Este processo operacional tem como aplicabilidade a NP EN ISO 9001:2015 para o seu desenvolvimento. As entradas para este processo baseiam-se em vários itens nomeadamente: (i) inscrições; (ii) necessidades de compras / contratação; (iii) avaliação inicial do cliente/utente; (iv) planos mensais de aulas; (v) necessidades de novos serviços/atividades ou criação/reajustamento de serviços/atividades; (vi) novos equipamentos de Medição e Monitorização ou já existentes; (vii) necessidades / ocorrências de infraestruturas / máquinas / equipamentos (viii) necessidades do Sistema de informação. As saídas para este processo baseiam-se em vários itens, tais como: (i) ficha técnica dos clientes/utentes; (ii) lista de espera; (iii) integração dos clientes/utentes; (iv) conformidade do produto ou serviço; (v) avaliação do utente; (vi) relatório de análises de laboratório externo/cumprimento da legislação; (vii) equipamentos de Medição e Monitorização controlados, calibrados e verificados; Infraestruturas / máquinas / equipamentos em conformidade; (viii) sistema de Informação em conformidade.

O processo operacional da PMP é da responsabilidade do DT nomeado. De acordo com a Lei 39/2012 de 28 de agosto é definido como DT a pessoa singular que assume a direção e a responsabilidade pelas atividades desportivas que

decorrem nas instalações desportivas que prestam serviços desportivos na área da manutenção da condição física, designadamente ginásios, academias ou clubes de saúde, independentemente da designação adotada e forma de exploração. A construção de fluxogramas permite que o processo seja revisto de uma forma constante possibilitando, dessa forma, a análise crítica, a identificação de falhas e as oportunidades de melhoria. Apresenta-se de seguida os fluxogramas mais importantes que nos permite a construção do PO.02.

A **Figura 15** representa o processo de gestão das PMP relativamente ao processo de organização das atividades desportivas. O DT é responsável por elaborar o planeamento das atividades desportivas que são realizadas na PMP, tendo a colaboração dos coordenadores técnicos das áreas: (i) Natação; (ii) Hidroginástica e Fitness; (iii) Ténis. O DT é responsável com a colaboração dos coordenadores técnicos por assegurar que as todas as aulas são asseguradas nos seus horários cumprindo os professores com as regras inerentes ao regulamento da instalação PMP. Tem responsabilidade pelo controle das aulas lecionadas para futuros pagamentos. Em colaboração com os coordenadores técnicos, alcançar o progressivo aumento dos utentes/clientes nas diversas atividades que ocorrem na PMP.

O DT é responsável com a colaboração dos coordenadores técnicos, de efetuar a avaliação do corpo técnico, procurando assegurar que na próxima época desportiva terá um melhor corpo técnico.

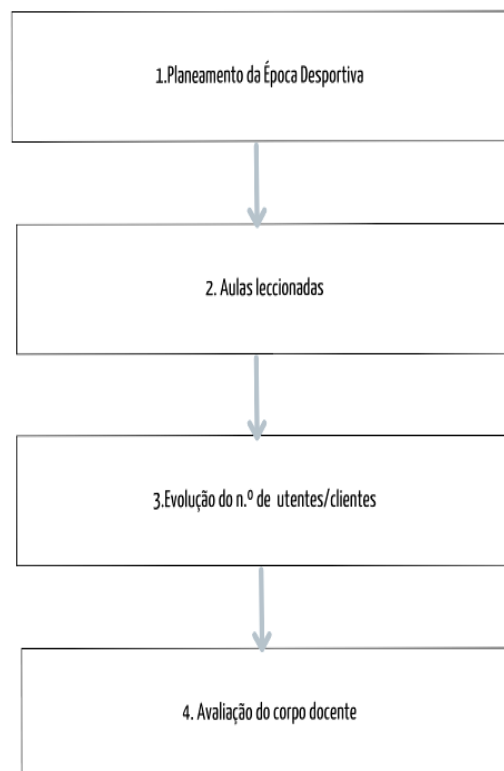


Figura 15. Processo de organização das atividades desportivas - Fluxograma MD.01.PO02.

5.4 Escola de Atividades Aquáticas - PO.03

O processo operacional da Escola de Atividades Aquáticas colabora diretamente para o serviço prestado e tem como base a identificação das necessidades dos utentes e a aquisição da sua satisfação. Suportam as atividades desportivas aquáticas da CMP originando o valor do serviço público. O processo é da responsabilidade do coordenador técnico, com o objetivo de definir e enunciar os procedimentos inerentes à planificação das aulas e coordenação do corpo docente da Piscina Municipal de Penafiel.

Tabela 13. Cláusulas da norma NP EN ISO 9001:2015 aplicáveis ao Processo Operacional – Escola de atividades aquáticas.

I - Operacionalização	(8.1) Planeamento e controlo operacional; (8.2) Competências; (8.5) Produção e prestação de serviços; (8.6) Libertação de produtos e serviços;
II - Avaliação do desempenho	(9.1) Monitorização, medição, análise e avaliação;

Este processo operacional tem como aplicabilidade a NP EN ISO 9001:2015 para o seu desenvolvimento. As entradas para este processo baseiam-se em vários itens, nomeadamente: (i) adaptação ao meio aquático; (ii) ensino das técnicas de nado; (iii) manual técnico da Escola de Natação de Penafiel. As saídas para este processo baseiam-se em vários itens, tais como: (i) desenvolvimento psicológico e motores necessários para uma atividade equilibrada no meio aquático; (ii) desenvolvimento das habilidades motoras específicas das quatro técnicas, estabelecidas pela Federação Internacional de Natação; (iii) satisfação dos clientes/utentes.

A construção de fluxogramas permite que o processo seja revisto de uma forma constante possibilitando, dessa forma, a análise crítica, a identificação de falhas e as oportunidades de melhoria. Apresenta-se de seguida os fluxogramas mais importantes que nos permite a construção do PO.03.

A **Figura 16** representa o processo Operacional da escola de atividades aquáticas relativamente à responsabilidade do coordenador técnico (CT). O CT da escola de atividade aquáticas têm o dever de elaborar ou cumprir com os manuais pedagógicos aprovados. Devem receber os novos utentes/clientes e direciona-los para os respetivos níveis de ensino. Garantem o acompanhamento do corpo técnico em alguns momentos da aula, permitindo uniformizar os níveis. A gestão das faltas no corpo técnico é gerida pelo CT, sendo responsável pela substituição, em caso de falta.

A promoção de novas atividades é uma prioridade por forma a aumentar o nº de utentes/clientes na PMP.

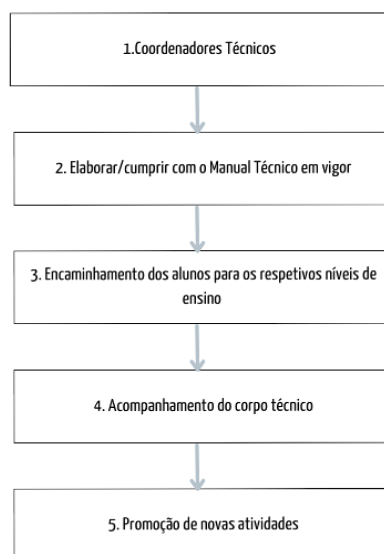


Figura 16. Processo de responsabilidade dos coordenadores técnicos - Fluxograma MD.01.PO03.

5.5 Atendimento - PS.01

O processo de suporte Atendimento pretende responder a processos operacionais e recursos necessários, indispensáveis à Piscina Municipal de Penafiel para o bom funcionamento na função de atendimento ao utente/cliente.

Tabela 14. Cláusulas da norma NP EN ISO 9001:2015 aplicáveis ao Processo de Suporte – Atendimento.

I - Contexto da Organização	(4.1) Compreender a Organização e o seu contexto; (4.2) Compreender as necessidades e expectativas das partes interessadas; (4.4) Sistema de Gestão da Qualidade e respetivos processos.
II - Liderança	(5.3) Liderança e compromisso;
III - Suporte	(7.4) Comunicação; (7.5) Informação documentada.

Este processo operacional tem como aplicabilidade a NP EN ISO 9001:2015 para o seu desenvolvimento. As entradas para este processo baseiam-se em vários itens, nomeadamente: (i) acolhimento; (ii) Inscrições / reservas; (iii) gestão; (iv) informações provenientes dos clientes/utentes (qualidade do serviço percecionado, potenciais novas atividades / reajustamentos, atestados médicos); (v) regulamento municipal das PMP; (vi) pagamentos; (vii) sistemas de informação. As saídas para este processo baseiam-se em vários itens, tais como: (i) ficha técnica dos clientes/utentes; (ii) lista de espera; (iii) integração dos clientes/utentes; (iv) cumprimento do regulamento municipal das PMP; (v) relatório das informações provenientes dos clientes; (vi) satisfação dos clientes; (vii) informação documentada; (viii) pagamentos em conformidade com os serviços dos clientes/utentes; (viii) sistema de informação com dados atualizados.

A construção de fluxogramas permite que o processo seja revisto de uma forma constante possibilitando, dessa forma, a análise crítica, a identificação de falhas e as oportunidades de melhoria. Apresenta-se de seguida os fluxogramas mais importantes que nos permite a construção do PS.01.

A **Figura 17** representa o fluxograma do processo de triagem utente / cliente quando se dirige à receção das PMP. Na primeira etapa o rececionista cumprimenta o Utente/cliente, dando as boas vindas. De seguida questiona a razão da visita e efetua o encaminhamento para a modalidade / atividade pretendida. Se já é utente/cliente associado, efetua a renovação de matrícula para a modalidade desportiva orientada escolhendo o horário. O rececionista confirmar se tem vaga na atividade/horário pretendido. Se não tiver vaga fica em lista de espera, se tiver vaga efetua o check in na turma.

Se é novo Utente/cliente efetua a inscrição, optando por atividade não orientada ou orientada. Se é atividade não orientada de seguida efetua o check in. Se é em atividade orientada tem de efetuar a escolha de horário e confirmar se tem vaga na atividade/horário pretendido. Se não tiver vaga fica em lista de espera. Se tiver vaga efetua o *check in* na turma.

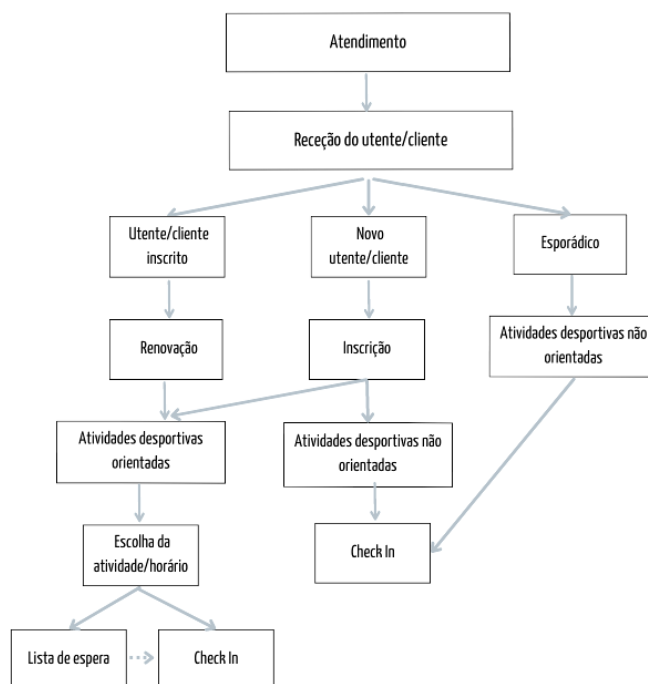


Figura 17. Processo de Triagem Utente/Cliente - Fluxograma MD.01.PS01.

A **Figura 18** representa o fluxograma do processo de inscrição do utente/cliente quando pretende realizar uma inscrição em uma das modalidades/atividades das PMP. Um utente/cliente que pretenda efetuar a inscrição, apresenta para esse efeito os seus dados pessoais, como o cartão de cidadão, email, contato telefónico e morada. É explicado pelo rececionista o mais importante das normas e regulamento municipal ao utente/cliente, que também indica onde pode ser consultado posteriormente. De seguida ao utente/cliente é-lhe solicitado uma aceitação através de uma assinatura digital dos termos e regulamentos municipais para as PMP. Após pagamento, será entregue um cartão de utente/cliente por forma a ter acesso às instalações desportivas. Se os utentes tiverem menos de 6 anos, será impresso um cartão de acompanhante para ajuda de troca de roupa no balneário.

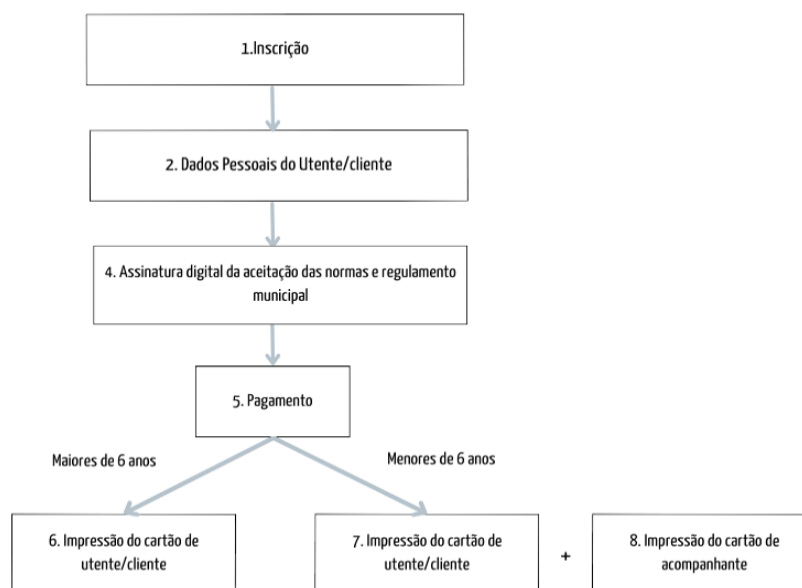


Figura 18. Processo de inscrição do Utente/cliente - Fluxograma MD.02.PS01.

A **Figura 19** representa o fluxograma do processo de gestão da lista de espera quando se aguarda para ingressar em uma das modalidades/atividades das PMP. A lista de espera é analisada diariamente, é verificado se existe vaga para a atividade/horário pretendido. Se não existe vaga, o utente/cliente continua em lista de espera.

Se existe vaga, o utente/cliente é contactado no sentido de verificar se ainda está interessado. Se não está interessado é retirado da lista de espera. Se tem interesse, é informado que tem 48 horas para efetivar a inscrição. A não efetivação da inscrição leva à retirada da lista de espera. Quando se efetua a inscrição no período 48 horas executa-se o check in.

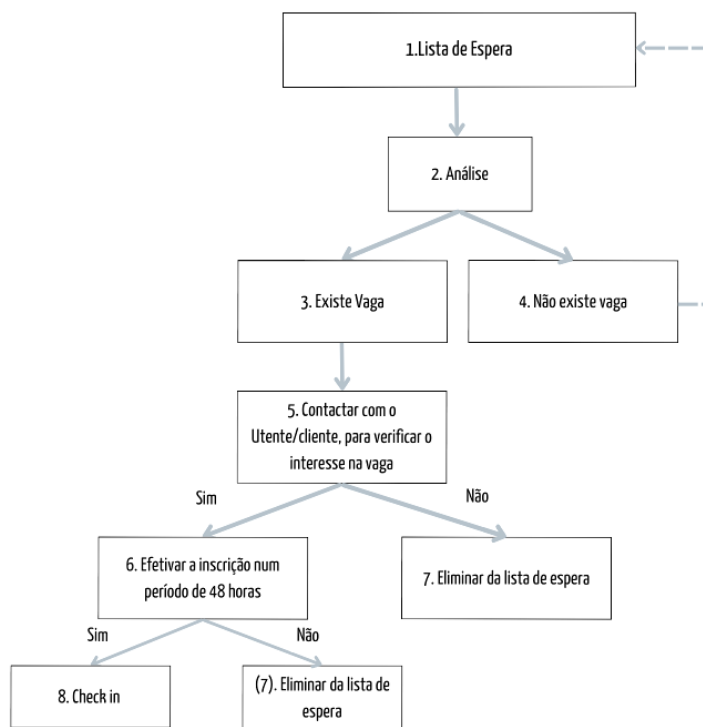


Figura 19. Processo de gestão da lista de espera - Fluxograma MD.03.PS01.

A **Figura 20** representa o fluxograma do processo pagamento e depósitos apurados na PMP. O pagamento do serviço poderá ser efetuado ao balcão ou por ponto de venda móvel (MPOS). No caso de pagamento ao balcão utente/cliente tem à escolha o pagamento em numerário, multibanco e MBWay. Se o pagamento for efetuado através de MPOS o utente tem disponível o multibanco e MBWay.

Os processos de pagamentos automáticos são confirmados pelos operadores (resumos de caixa) e posteriormente por uma pessoa responsável pela área. No caso de pagamentos em numerário os operadores confirmam através dos resumos de caixa e depositam o valor num cofre na PMP. Posteriormente por uma pessoa responsável pela área, confirma o valor depositado pelos operadores e entrega o valor na tesouraria da CMP.

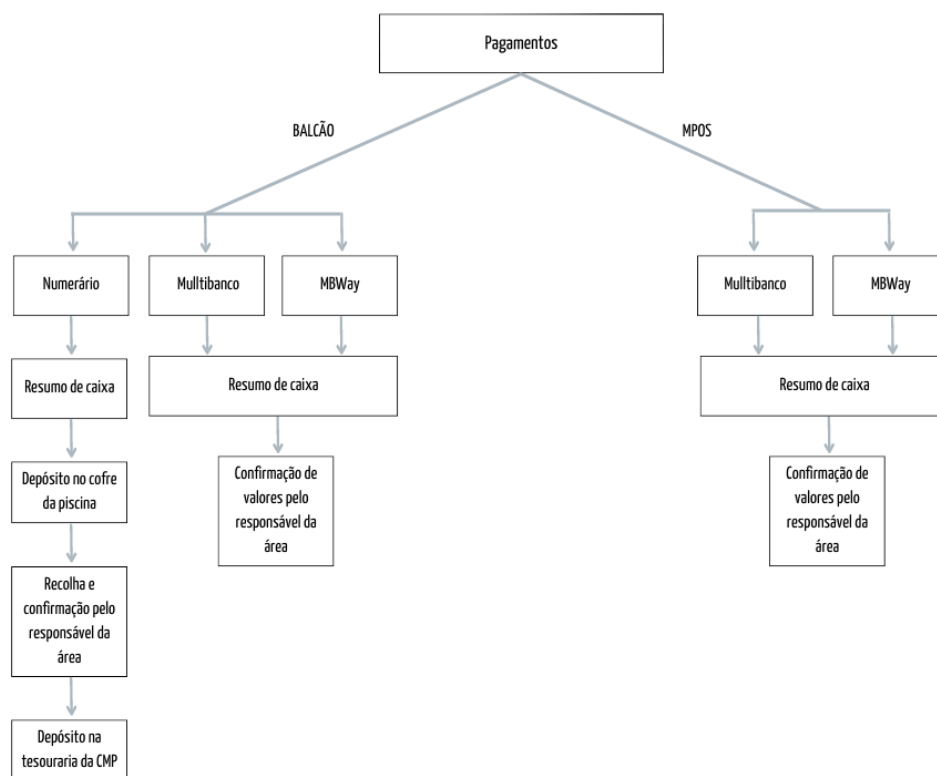


Figura 20. Processo de pagamentos e depósitos - Fluxograma MD.04.PS01.

A **Figura 21** representa o fluxograma do processo de utentes/clientes com atrasos no pagamento à PMP. A cada dia 08 do mês é extraída uma listagem de alunos com atrasos no pagamento. A partir dessa data é enviado um sms a relembrar que o pagamento se encontra em falta. Ao dia 14 de cada mês, os alunos com pagamento não regularizado são excluídos, dando assim origem a um relatório com o n.º de alunos com pagamento em atraso e excluídos.

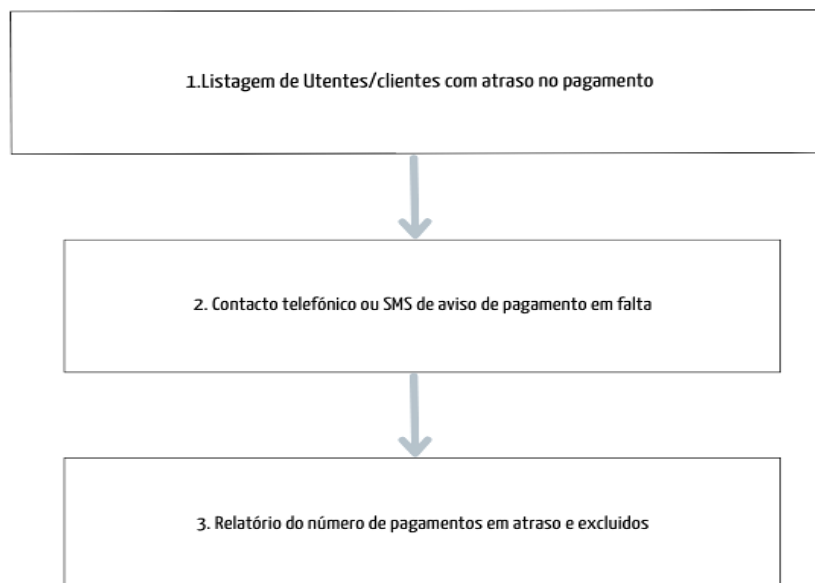


Figura 21. Processo de utentes/clientes com atrasos no pagamento - Fluxograma MD.05.PS01.

5.6 Pessoas - PS.02

O processo de suporte Pessoas pretende responder a processos operacionais e recursos necessários, indispensáveis à Piscina Municipal de Penafiel para o bom funcionamento na função de atendimento ao utente/cliente.

Tabela 15. Cláusulas da norma NP EN ISO 9001:2015 aplicáveis ao Processo de Suporte – Pessoas.

I - Liderança	(5.3) Liderança e compromisso;
	(7.1) Recursos;
II - Suporte	(7.2) Competências;
	(7.3) Consciencialização
	(7.4) Comunicação;

Este processo operacional tem como aplicabilidade a NP EN ISO 9001:2015 para o seu desenvolvimento. As entradas para este processo

baseiam-se em vários itens, nomeadamente: (i) necessidades de competências / formação dos colaboradores; (ii) satisfação dos colaboradores; (iii) novos colaboradores; (iv) gestão de horários; (v) gestão de informação. As saídas para este processo baseiam-se em vários itens, tais como: (i) competência dos colaboradores; (ii) satisfação dos colaboradores; (iii) manual de acolhimento de novos colaboradores; (iv) plano de férias; (v) plano trimestral de horários; (vi) plano mensal de horário extra; (vii) regime de intersubstituição; (viii) garantir que a informação é disponibilizada a todos os colaboradores.

A construção de fluxogramas permite que o processo seja revisto de uma forma constante possibilitando, dessa forma, a análise crítica, a identificação de falhas e as oportunidades de melhoria. Apresenta-se de seguida os fluxogramas mais importantes que nos permite a construção do PS.02.

A **Figura 22** representa o fluxograma do processo de gestão de tempos laborais de pessoas afetas à PMP. É da responsabilidade do DT a elaboração dos horários do pessoal de: (i) Receção; (ii) Limpeza e Manutenção; (iii) Corpo Técnico. A elaboração deverá ser trimestral em folha de Excel, afixado em local próprio, permitindo a sua fácil consulta. Em caso de folgas, formações ou outras ausências, o horário é assegurado pelos horários de substituição. No caso de não existir horários de substituição, cabe ao DT reorganizar o serviço. O horário é efetuado e revisto anualmente, validado pela Unidade de Gestão do Desporto. O DT elabora o plano de férias anual em folha de Excel, o qual é validado pela Unidade de Gestão do Desporto para aprovação e posteriormente afixado em local próprio.

A assiduidade é monitorizada por um sistema de controlo biométrico que regista a entrada e a saída das pessoas, permitindo apurar o número de horas de trabalho por dia ou por semana e registar todo o trabalho efetuado, incluído o extraordinário ou suplementar, e deste modo auditar número de horas correspondentes ao sistema de gestão de escalas.

A documentação relativa às pessoas fica guardada em pastas próprias no *back office* e em *pen* de segurança, de acesso exclusivo à equipa profissional, garantindo a confidencialidade e a privacidade destes.

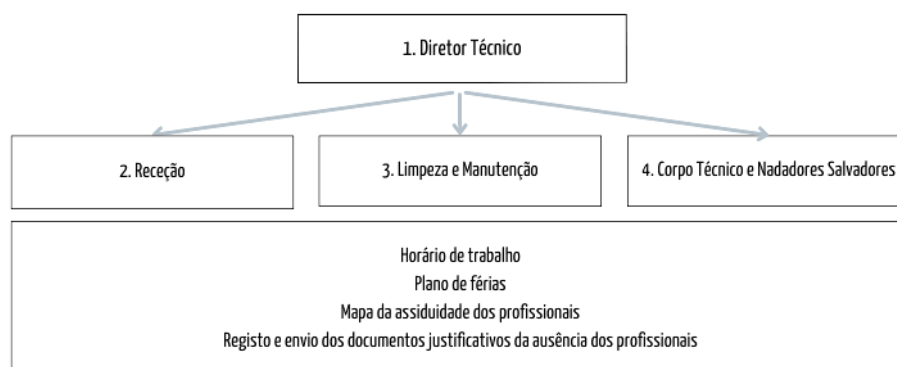


Figura 22. Processo de gestão de tempos laborais de pessoas afetas à PMP – Fluxograma MD.01.PS02.

5.7 Manutenção - PS.03

O processo de suporte Manutenção pretende responder a processos operacionais e recursos necessários, indispensáveis à Piscina Municipal de Penafiel para o bom funcionamento na função de manutenção do edifício e na boa qualidade da água.

Tabela 16. Cláusulas da norma NP EN ISO 9001:2015 aplicáveis ao Processo de Suporte – Manutenção.

I - Suporte	(7.1) Recursos.
II - Avaliação do desempenho	(9.1) Monitorização, medição, análise e avaliação.

Este processo operacional tem como aplicabilidade a NP EN ISO 9001:2015 para o seu desenvolvimento. As entradas para este processo baseiam-se em vários itens nomeadamente: (i) novos equipamentos; (ii) infraestrutura/equipamentos existentes; (iii) legislação; (iv) monitorização,

medição, análise e avaliação dos níveis de Cl e Ph. As saídas para este processo baseiam-se em vários itens, tal como: (i) infraestrutura/equipamentos adequados às necessidades do serviço.

A construção de fluxogramas permite que o processo seja revisto de uma forma constante possibilitando, dessa forma, a análise crítica, a identificação de falhas e as oportunidades de melhoria. Apresenta-se de seguida os fluxogramas mais importantes que nos permite a construção do PS.03.

A **Figura 23** representa o fluxograma do processo manutenção na PMP. O técnico de manutenção tem como primeira etapa o dever de zelar e garantir que a manutenção dos equipamentos é programada e efetuada na data prevista. Deve realizar o registo de todas as intervenções programadas ou pontuais. Tem a responsabilidade de assegurar o preenchimento dos registos sanitários de informação ao público, e à autoridade de saúde local. Deverá registar diariamente os consumos de água e produtos químicos utilizados.

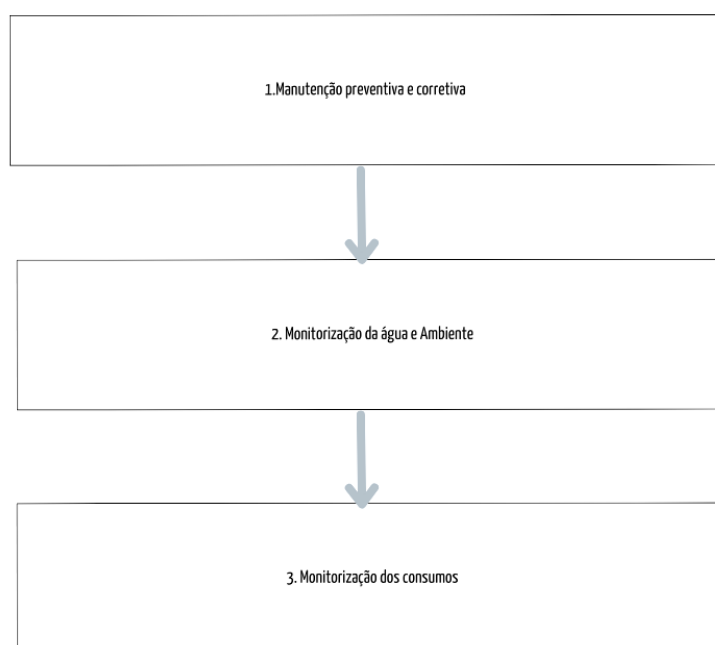


Figura 23. Processo de manutenção da Piscina Municipal de Penafiel - Fluxograma MD.01.PS03.

A **Figura 24** representa o fluxograma do processo manutenção dos Equipamentos de Medição e Monitorização (EMM) da PMP. Após receção do equipamento é verificado se necessita de controlo, se não necessita, o equipamento é dado como apto e é colocado em funcionamento. Se necessita de controlo, é verificado se esse controlo é interno ou externo. No caso de procedimento externo, contratar empresa. No caso de controlo interno, criar procedimento de controlo de acordo com o manual. Depois de dado como apto é colocado em funcionamento.

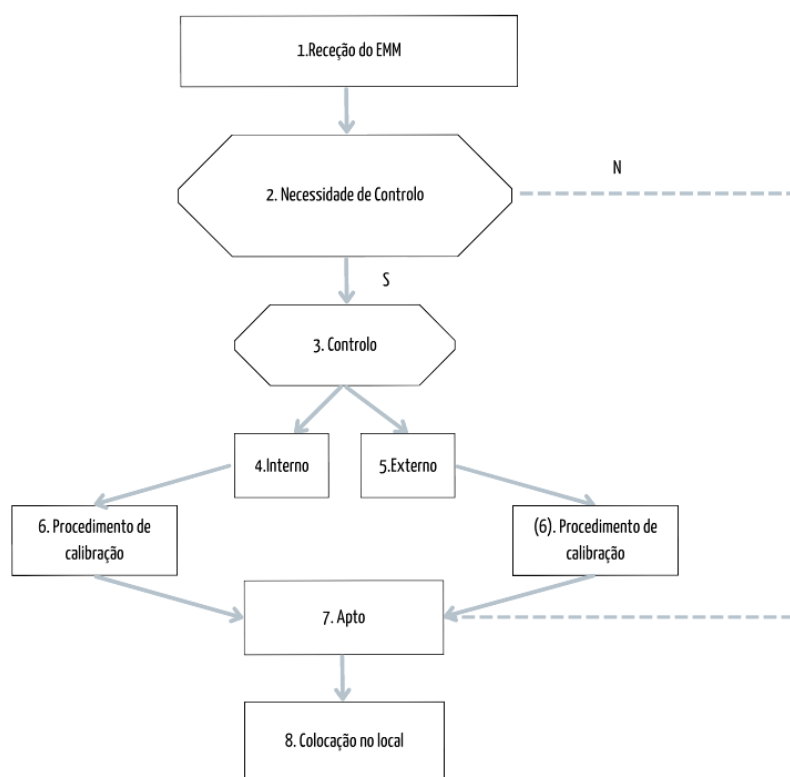


Figura 24. Processo de manutenção de equipamentos de medição e monitorização - Fluxograma MD.02.PS03.

6. Conclusão

A realização do projeto do Sistema de Gestão da Qualidade da Piscina Municipal de Penafiel com a aplicação da norma NP EN ISO 9001:2015, conduziu-nos ao estudo e compreensão das implicações que a Qualidade pode assumir na gestão. Desejamos agora com a aplicação deste projeto, colocar o sistema em prática, conjugando a realidade atual do funcionamento da Piscina Municipal de Penafiel com o cumprimento dos requisitos da Norma NP EN ISO 9001:2015. A implementação do Sistema de Gestão da Qualidade na Piscina Municipal de Penafiel terá de ser encarado como uma mais-valia face às necessidades da organização, adaptando-se e respondendo com eficiência e eficazmente às novas exigências do meio em que a organização trabalha, indo ao encontro das expectativas dos utentes/clientes e à motivação dos colaboradores que lá trabalham.

Foi realizado um Manual da Qualidade, que embora não seja obrigatório, considerando a norma NP EN ISO 9001:2015, acreditamos ser um documento importante e que torna evidente à Camara Municipal de Penafiel o funcionamento dos processos e o seu compromisso com a Qualidade. Este Manual da Qualidade pretende ser um documento de apresentação aos decisores políticos, explicando o âmbito da aplicação do Sistema de Gestão da Qualidade, justificando as aplicabilidades dos requisitos, demonstrando a capacidade da organização fornecer serviços conformes, identificando os processos da organização, reconhecendo qual a informação documentada e facilitando a comunicação. Pretende também simplificar a mudança e auxiliar no acolhimento e formação de novas pessoas.

Com a elaboração do Manual da Qualidade, estabeleceram-se os objetivos estratégicos para o Plano da Qualidade da Piscina Municipal de Penafiel, nomeadamente os objetivos da Qualidade, especificando, qual o desempenho esperado, as ações e recursos implicados no cumprimento dos objetivos, a linha temporal em que serão realizados, e por fim a fonte de pesquisa dos dados para análise. Foram realizados 10 processos do Plano de Gestão da Qualidade para a Piscina Municipal de Penafiel, tendo para cada um deles sido identificados os indicadores de eficácia, os objetivos, as fórmulas de cálculo, o responsável, os

recursos necessários e as ações a concretizar. Por fim, identificou-se também a verificação de dados e os períodos de monitorização.

Os processos tratados são os que considerámos, mais importantes para o funcionamento da Piscina Municipal de Penafiel. Foram desenvolvidos com base na norma NP EN ISO 9001:2015, tendo-se identificado entradas e saídas dos processos, complementadas com fluxogramas de procedimentos. Acreditamos que o projeto desenvolvido permitirá dar um salto qualitativo na gestão da Piscina Municipal de Penafiel, bem como o desencadear do desenvolvimento de mais processos, a aplicação de outros sistemas de gestão da Qualidade e à experimentação de práticas inovadoras de sistemas da Qualidade. Estamos perante um caso prático de interpretação da Norma NP EN ISO 9001:2015 que poderá ser testado através da implementação do projeto.

7. Perspetivas Futuras

A Qualidade associada às organizações fornecedoras de serviços desportivos como é exemplo a Piscina Municipal de Penafiel, terá de trazer melhoria das competências e dos resultados, considerando a atual exigência dos utentes/clientes nos dias de hoje.

Uma vez aplicado o projeto realizado, abrir-se-ão novas oportunidades de crescimento da Qualidade dentro da Câmara Municipal de Penafiel nomeadamente: (i) certificação da Qualidade por empresa certificadora; (ii) extensão da certificação à Unidade de Gestão do Desporto, assim como a todas instalações desportivas de gestão municipal e eventos desportivos; (iii) criar *benchmarking* da Qualidade na gestão de instalações desportivas, permitindo incorporar conhecimento desenvolvido e testado por outros, tendo por base o conhecimento profundo da sua realidade; (iv) implementação da ISO 14001 que permite demonstrar o compromisso assumido com a proteção do ambiente através da gestão dos riscos ambientais associados à atividade desenvolvida; implementação da ISO 26000 que define Responsabilidade Social como sendo o compromisso da organização com a constante avaliação dos efeitos das suas decisões na sociedade e no meio ambiente.

Referências bibliográficas

APCER. (n.d.). *Processo de certificação*. <https://www.apcergroup.com/Pt/>.

Retrieved January 27, 2022, from

APCER. (2015). *Guia do Utilizador ISO 9001:2015*.

Correia, A. (2001). A Qualidade como fator Estratégico dos serviços de Desporto. In C. Costa, P. Mamede, & A. Sacavém (Eds.), *Serviços de qualidade no desporto: Piscinas, polidesportivos e ginásios*. Centro de Estudos e Formação Desportiva.

Crato, C. (2010). *Qualidade: Condição de Competitividade*. SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação.

Crosby, P. B. (1996). *Quality is still free: making quality certain in uncertain times*. McGraw-Hill.

Gama, P. (2001). *Ferramentas da Qualidade* (2nd ed.). Instituto Português da Qualidade.

Instituto Português da Qualidade. (2015). *NP EN ISO 9001:2015*.

- Morgado, R. (2019). *Uma proposta de implementação no NDS -Núcleo Desportivo e Social. Escola Superior de Tecnologia e Gestão [Mestrado em Sistemas Integrados de Gestão Planeamento do Sistema de Gestão da Qualidade]*.
- Nolasco, M. I. (2004). A evolução da qualidade na Administração Pública Portuguesa. *cadernos B a D 2*, 33–47.
- Pinto, A. (2012). *Gestão Integrada de Sistemas Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho*. Edições Sílabo.
- Pinto, A. (2018). *ISO 9001:2015 Gestão da Qualidade Guia Prático*. Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Pinto, A., & Soares, I. (2018). *Sistemas de Gestão da Qualidade. Guia para a sua implementação (2ª Edição)*. Edições Sílabo.
- Pires, A. R. (2007). *Qualidade. Sistemas de Gestão da Qualidade (3rd ed.)*. Edições Sílabo.
- Pires, A. R. (2012). *Sistemas de Gestão da Qualidade - Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação*. Edições Sílabo.

Pires, A. R. (2016). *Sistemas de Gestão da Qualidade : Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços* (2ª Edição). Edições Sílabo.

Pires, P. N. S. (2010). *Etapas e Tarefas da Implementação da Norma NP EN ISO 9001:2008 nas Piscinas Municipais de Castro Daire* [Projeto de Mestrado em Gestão Desportiva].

Rehmani, K., Ahmad, Y., Naseem, A., & Syed, T. H. (2020). Do they really coexist? An empirical analysis of a conjoint implementation of Quality Management System and High Performance Work System on organizational effectiveness. *PLOS ONE*, 15(3), e0229508.

Rincón Rodríguez, O. O., & Aldana Bautista, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: Una revisión bibliográfica. *SIGNOS - Investigación En Sistemas de Gestión*, 13(2).

Rodríguez, O. O. R., & Bautista, L. A. (2021). *Cultura Organizacional e sua Relação com Sistemas de Gestão: uma Revisão bibliográfica*.

Saraiva, P., Sampaio, P., Capelas, L., & Paiva, A. L. (2009). *ISO 9001: 2008 - Implementação e Certificação*. Verlag Dashöfer Portugal.

Urbaniak-Brekke, A., & Solbraa, T. (2019). Factors influencing physical activity level of the inhabitants in Norway and Poland – the case of sports and recreation infrastructure. *Physical Activity Review*, 7, 96–106.

Veloso, C. (2011). Sistemas de gestão documental e gestão da qualidade: relevância e modelo de implementação [Tese de mestrado. Ciência da Informação]. In *repositorio-aberto.up.pt*.

ANEXOS

Política da Qualidade

O Sistema de Gestão da Qualidade, de acordo com a NP EN ISO 9001:2015 será implementado, no sentido de bem servir os utilizadores da piscina de Penafiel, garantindo a utilização adequada e racional dos equipamentos e assegurar o seu bem-estar permanente tendo como perspetiva a melhoria dos níveis de rendibilidade e competitividade.

Desta forma será criado um sistema próprio de Gestão das Piscinas Municipais de Penafiel, através de regulamentos próprios, procurando assim garantir um serviço digno e prestigioso para todos os seus utilizadores, facultando a aprendizagem da natação e outras práticas desportivas, nas vertentes ensino/aprendizagem, federado e recrea o/lazer, contribuindo desta forma para uma melhoria da saúde pública da popula o praticante.

A Política da Qualidade deverá assegurar:

- A manuten o do contacto permanente com os utentes/utilizadores promovendo as condi es necessárias   sua satisfa o plena;
- A clarifica o das fun es, responsabilidades e autoridades de todos os colaboradores envolvidos, desenvolvendo por inerência uma equipa coesa e coerente, capaz de atingir o propósito de “Falhas Zero”;
- A garantia de um eficaz funcionamento de todos os equipamentos, prevenindo uma qualquer avaria ou promovendo uma imediata interven o;
- O cumprimento dos requisitos aplicáveis por parte dos fornecedores de produtos de limpeza e tratamento de  guas;
- A manuten o dos níveis de higiene e limpeza elevados;
- Promo o de a es de forma o aos seus colaboradores;
- A execu o da atividade física acompanhada por técnicos devidamente qualificados e que os materiais utilizados são adequados e reúnem as condi es necessárias;
- A promo o da melhoria contínua através da sistematiza o dos processos, registo dos resultados obtidos e o desenvolvimento de a es potenciadoras da melhoria;

Convictos de que temos uma estrutura com recursos humanos e meios técnicos capazes de satisfazer estas inten es e orienta es, aqui explicit mos formalmente o nosso total empenhamento e disponibilidade para participar na melhoria global das Piscinas Municipais de Penafiel.

O Vereador do Desporto

(.....)

MANUAL DA QUALIDADE
CÂMARA MUNICIPAL DE PENAFIEL
PISCINA MUNICIPAL DE PENAFIEL

Índice

1. APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	2
1.1 - ORGANIZAÇÃO	2
1.2 – ORGANIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	3
2. POLÍTICA DA QUALIDADE DA QUALIDADE.....	4
3. ESTRUTURA DOCUMENTAL DO SGQ	6
4. COMUNICAÇÃO	7
5. MODELOS DE GESTÃO POR PROCESSOS E RESPONSABILIDADES ..	7
5.1 MODELOS DE GESTÃO POR PROCESSOS	8
5.2.1 <i>Gestão de Topo</i>	8
5.2.2 <i>Gestor da Qualidade</i>	9
5.2.3 <i>Gestores de Processos</i>	10
6. PRINCÍPIOS DO SGQ.....	11
7. CORRESPONDÊNCIA ENTRE REQUISITOS DA NORMA E PROCESSOS DO SGQ E INTERACÇÃO DOS PROCESSOS	11
8. RELAÇÃO DOS PROCESSOS COM A NP EN ISO 9001:2015	17

1. Apresentação da Organização

1.1 – Organização

Nome da Organização:	Município de Penafiel/Piscina Municipal de Penafiel
Morada da Organização:	Praça do Município 4564-002 Penafiel
Localização da Organização:	Rua das Lajes 67 4560-230 Penafiel

Como chegar até nós:



41° 12' 17,165" N | 8° 16' 30,522" W

Quem somos: Constituído por 28 freguesias (Abragão, Boelhe, Bustelo, Cabeça Santa, Canelas, Capela, Castelões, Croca, Duas Igrejas, Eja, Fonte Arcada, Galegos, Guilhufe e Urrô, Irivo, Lagares e Figueira, Luzim e Vila Cova, Oldrões, Paço de Sousa, Penafiel, Peroselo, Rans, Rio Mau, Rio de Moinhos, S. Mamede de Recezinhos, S. Martinho de Recezinhos, Sebolido, Termas de S. Vicente, Valpedre) o concelho de Penafiel abrange uma área aproximada de 212,2 km² e tem a freguesia de Penafiel como sede de concelho.

Localizado na região norte, na parte central do distrito do Porto, entre os cursos de águas do Tâmega e do Sousa, afluentes do Douro, encontrando-se circundado a poente pelo concelho de Gondomar, pertencente à Área Metropolitana do Porto, o concelho de Paredes e Lousada, a norte, e Castelo de Paiva a sul, concelhos integrados na Comunidade Urbana do Vale do Sousa à qual Penafiel também pertence, e a nascente, pelos municípios de Amarante e

Marco de Canaveses, do Agrupamento de Concelhos do Baixo Tâmega. Deste enquadramento geográfico ressalta um modelo de ocupação territorial concentrado e orientado ao longo das principais vias de comunicação, vales e encostas férteis. A freguesia mais distante é Rio Mau a 28 km, estando as mais próximas, Milhundos e Marecos a 2 km. O tempo médio gasto entre as freguesias e a sede do concelho é de 21 minutos estando respetivamente a 56 e a 4 minutos a distância entre a freguesia mais distante - Rio Mau e as mais próximas - Milhundos e Marecos. Indicadores demográficos o concelho de Penafiel, apresenta uma população residente de 69.630 habitantes, registando uma densidade populacional de 328 hab/km². Entre o período intercensitário de 2011/21, apresentou um decréscimo de 3.6%. Cerca de 26% da população tem menos de 25 anos. A faixa populacional com mais de 65 anos representa 17,7% do total. Considerando a distribuição etária, regista-se 9357 entre os 0 e 14 anos, 8586 entre os 15 e 24 anos, 39293 entre os 25 e os 64 anos e com mais de 65 12394.



Figura 1– Mapa do concelho

a gestão da informação e do conhecimento, e a melhoria dos processos de trabalho.

Este manual é o referencial do Sistema de Gestão da Qualidade da Piscina Municipal de Penafiel, através do qual se sistematizam os aspetos organizacionais, a estrutura documental e os procedimentos adotados para a implementação, desenvolvimento e consolidação do sistema da qualidade. Com efeito, estabelecem-se, pelo presente documento, as bases do SGQ, tendo por referência os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015. O Manual da Qualidade (MQ) estabelece a sua elaboração na seguinte rede de processos:

- ✓ **Processos de Gestão** - Planeamento e Estratégia Municipal.
- ✓ **Processos Operacionais** – Unidade de Gestão de Desporto, Piscina Municipal de Penafiel e Escola de Atividades Aquáticas.
- ✓ **Processos de Suporte** – Atendimento, Pessoas e Manutenção.

2.1 Missão

A Câmara Municipal de Penafiel presta serviços na área do desporto. Ao longo da sua experiência tem apostado na excelência técnica e excelência organizacional, de forma a cumprir todos os requisitos, de forma a satisfazer os seus utentes e procurando superar as suas expectativas.

Pretende-se assumimos o compromisso partilhado com os nossos colaboradores e parceiros no cumprimento da legislação aplicável e dos requisitos da norma ISO 9000, prosseguindo continuamente à introdução de melhorias ao nível dos serviços fornecidos.

2.2 Visão

A Câmara Municipal de Penafiel procura adaptar-se às constantes mudanças e evoluções do contexto em que atua, melhorando, de forma contínua, o desempenho do seu sistema de gestão da qualidade.

Cada utente é único e é tratado como tal. Para a CMP, é fundamental conseguir corresponder sempre às necessidades e expectativa dos seus utentes, bem

como às demais partes interessadas. A satisfação dos clientes, bem como o cumprimento dos requisitos aplicáveis são aspetos essenciais no desenvolvimento dos processos e serviços da CMP. Os nossos colaboradores são profissionais competentes e motivados, constituindo o motor de sucesso da CMP.

2.3 Valores

Os valores são princípios e fundamentos morais e éticos que imperam na cultura organizacional. Devem ser difundidos por todos os membros constituintes da CMP, para que sejam compreendidos, estabelecidos, praticados e defendidos por todos. A CMP estabelece como valores indispensáveis para todos os colaboradores:

- Confidencialidade;
- Ética;
- Honestidade;
- Responsabilidade;
- Assertividade;
- Perseverança;
- Rigor.

2.4 Política da Qualidade

Descrever a política, tendo em conta a missão, visão e os valores da CMP enunciados anteriormente e, também, a orientação estratégica e os compromissos requeridos pela norma.

3. Estrutura Documental do SGQ

A principal objetivo deste Manual de Qualidade (MQ) é a exposição do SGQ e edificar um documento de referência para a implementação, melhoramento e avaliação do sistema.

Composição dos níveis de estrutura documental do SGQ:

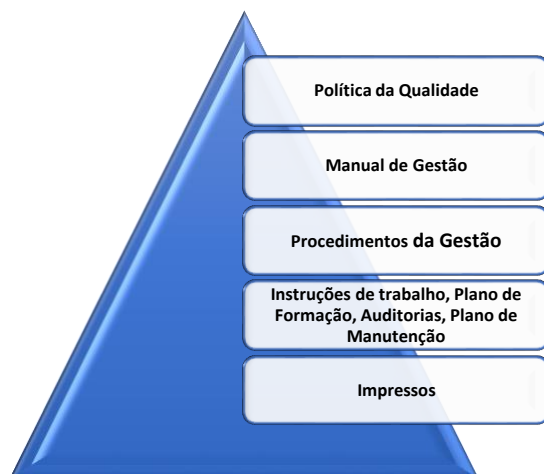


Figura 3 – Estrutura do SGQ

- Política da Qualidade – Define os princípios e orientações da SGQ;
- Manual de Gestão - O presente manual é o referencial do sistema de gestão da qualidade (SGQ), através do qual se sistematizam os aspetos organizacionais, a estrutura documental e os procedimentos adotados pela CMP para a implementação, desenvolvimento e atualização do SGQ;
- Procedimentos de Gestão – os regulamentos e normas internas da CMP, estabelecem as linhas orientadoras, métodos para a realização e gestão das atividades necessárias para atingir a qualidade; determinam as tarefas necessárias para o desenvolvimento da atividade; regulamentam as atividades e competências inerentes à CMP;
- Instruções de trabalho, Plano de Formação, Auditorias, Plano de Manutenção – documentos que instituem uma descrição detalhada de como realizar e registar as tarefas;

- Impressos – registo ou demonstração dos resultados encontrados que validam a prova da atividade/tarefa realizada.

4. Comunicação

Como meios de comunicação para difusão da informação, no que diz respeito a aspetos relacionados com a qualidade:

- ✓ Recursos humanos;
- ✓ Modelos associados às atividades da autarquia
- ✓ Reuniões no âmbito do SGQ;
- ✓ Correio eletrónico;
- ✓ Internet e intranet da CMP;
- ✓ Regulamentos e Normas de controlo interno municipais.

5. Modelos de Gestão por processos e responsabilidades

5.1 Modelo de Gestão por Processos da Piscina Municipal de Penafiel

O SGQ da Piscina Municipal de Penafiel deverá ser estruturada de acordo com a NORMA ISO 9001:2015, seguindo as seguintes 3 categorias de processos:

Processos de Gestão (PG) – Fornecem as instruções e recursos humanos necessários ao desenvolvimento dos processos do sistema, sempre diretamente associados à política e à estratégia da gestão da CMP e ao processo do SGQ:

Processos Operacionais (PO) – Colaboram diretamente para o serviço na identificação das necessidades dos utentes e na aquisição da sua satisfação. Suportam a atividade da CMP originando o valor do serviço público;

Processos de Suporte (PS) – Respondem a processos operacionais ou de gestão contribuindo com os recursos necessários, indispensáveis à CMP para o seu bom funcionamento na execução da sua função.

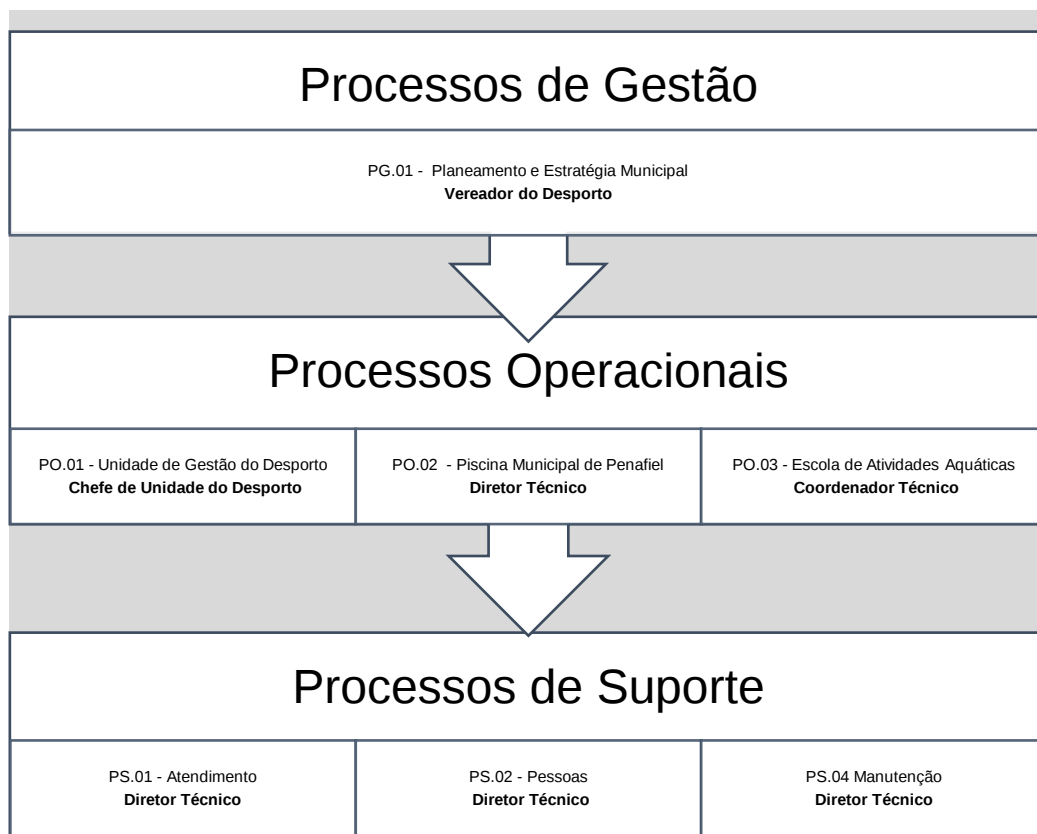


Figura 4 – Processos e Responsabilidades

5.2 Responsabilidades

5.2.1 Gestão de Topo

O órgão executivo assegura a liderança e compromisso em relação ao sistema de gestão da qualidade ao:

- ✓ Assumir a responsabilidade pela eficácia do SGQ;
- ✓ Garantir que a política e objetivos da qualidade são fundados para o SGQ e são compatíveis com o contexto e com a orientação estratégica da organização;
- ✓ Assegurar a integração dos requisitos do SGQ nos processos do negócio da organização;
- ✓ Promover a utilização da abordagem por processos e do pensamento baseado no risco;
- ✓ Garantir a disponibilização dos recursos necessários para o SGQ;

- ✓ Comunicar a importância de uma gestão de qualidade eficaz e da sua conformidade com os requisitos dos SGQ;
- ✓ Assegurar que o SGQ atinge os resultados previstos;
- ✓ Comprometer, orientar e apoiar as pessoas para contribuírem para a eficácia do SGQ;
- ✓ Promover a melhoria e o aumento da satisfação do cliente;
- ✓ Apoiar outras funções de gestão relevantes, demonstrando a sua liderança, na medida aplicável às respetivas áreas de responsabilidade;
- ✓ Garantir que tanto os requisitos dos clientes, como as exigências normativas e regulamentos aplicáveis, são determinados, compreendidos e satisfeitos de forma consistente;
- ✓ Identificar e tratar os riscos e as oportunidades que podem afetar a conformidade dos serviços e a competência para aumentar a satisfação do cliente deverão ser determinados e tratados;
- ✓ Assegurar o estabelecimento do processo de comunicação interna e externa apropriados.

5.2.2 Diretor da Qualidade

- ✓ Verifica e salvaguarda todos os documentos em vigor no SGQ;
- ✓ Recolhe as informações e as propostas relativas aos processos, procedimentos e outros documentos do SGQ, procede à formatação normalizada, revisão dos conteúdos propostos nesses documentos e procede à respetiva atualização;
- ✓ Elabora a documentação relevante ao SGQ;
- ✓ Gere a documentação em vigor no SGQ, garantindo a remoção dos desatualizados e respetivos arquivos dos registos da Qualidade;
- ✓ Auxilia, sempre que necessário, os donos dos processos na monitorização dos indicadores integrados no SGQ, garantindo uma adequada gestão dos processos;
- ✓ Apoiar sempre que necessário, os colaboradores na definição de processos, procedimentos e outros documentos do SGQ;

- ✓ Sensibiliza todos para o cumprimento das regras e procedimentos do SGQ;
- ✓ Gere o procedimento de gestão das reclamações.

5.2.3 Gestores de Processos

- ✓ Define o(s) objetivo(s) do(s) processo(s), junto do seu superior hierárquico, em consonância com os Objetivos Estratégicos, definidos na política da qualidade;
- ✓ Efetuar uma análise do contexto da organização, quer interno como externo, que afete a capacidade da organização em atingir os resultados pretendidos para o SGQ;
- ✓ Determinar as partes interessadas que sejam relevantes para o SGQ. Identificar as principais necessidades e expectativas relevantes dessas partes interessadas, mantendo evidências da realização deste processo;
- ✓ Identificar os riscos e oportunidades que possam afetar a capacidade da organização em atingir os resultados pretendidos;
- ✓ Planear as ações necessárias para se atingir os objetivos definidos em conjunto com o seu superior hierárquico;
- ✓ Tem o dever de contribuir para o envolvimento dos intervenientes do SGQ, para os assuntos da Qualidade;
- ✓ A manutenção da documentação de suporte ao processo.

6. Princípios do SGQ

Para a gestão sistemática dos processos identificados seja possível, a CMP suporta as respetivas atividades num modelo comum baseado na filosofia PDCA (Plan, Do, Control, Act) – Planear, Executar, Controlar e Agir/Melhorar, que resumidamente é uma ferramenta de controlo dos processos que potencia a melhoria contínua. Cada processo compreende uma sequência lógica de atividades concebidas segundo o “ciclo de Deming” e que, por força dos resultados, das interferências com o exterior, da estratégia da gestão concebida e da atuação dos recursos humanos, é melhorado dinamicamente.



Figura 5 - Modelo de atuação do SGQ (Ciclo de Deming)

7. Correspondência entre Requisitos da Norma e Processos do SGQ e Interação dos Processos

Com esta comunicação entre requisitos da norma e processos demonstra:

- ✓ Não existem processos isolados; todos os processos direcionados para a Qualidade estão inter-relacionados;
- ✓ Tem como base uma lógica estruturada na forma como se planeia, executa, e se avalia as atividades do processo;
- ✓ Quando se procede a alterações de práticas ou de regras, avisa para a necessidade de se verificar as implicações que isso tem nos vários processos.

Processos	Clausula da NP EM ISO 9001:2015	Origem das Entradas	Entradas	Saídas	Destino
PG.01 Gestão de Topo Planeamento e Estratégia Municipal	4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 5.1, 5.2, 5.3, 6.1, 6.2, 6.3, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 8.1, 9.3, 10.1, 10.3	Todos os Processos	. Informação disponível para a análise pela gestão . Mapa de objetivos; . Estratégia política; . Levantamento de necessidades; . Atividades de melhoria; . Partes interessadas; . Tarefas	. Política da Qualidade; . Manual da Qualidade; . Mapa de objetivos; . Estratégia; . Melhoria Contínua; . Relatório de Revisão do SGQ.	Todos os Processos
PO.01 Unidade de Gestão do desporto	4.1, 4.2, 4.4, 6.1, 6.2, 6.3, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 8.1, 8.2, 8.3, 8.5, 8.6, 8.7, 9.1, 10.1, 10.2, 10.3	Solicitações dos clientes e de outras partes interessadas	. Trabalhadores/executivo; . Legislação/Regulamentos municipais; . Minutas de requerimentos; . Procedimentos; . Reclamações, sugestões e elogios; . Melhoria contínua. . Lista de fornecedores aprovados; . Plano de recolha de água para análises de laboratório externo;	. Cumprimento da legislação, dos regulamentos e dos procedimentos; . Requerimentos instruídos em conformidade; . Atendimento ao público qualificado; . Satisfação do cliente; . Melhoria contínua dos processos . Conformidade do produto ou serviço;	Clientes/Munícipes e partes interessadas

PO.02 Piscina Municipal de Penafiel	7.1, 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7, 9.1	Solicitações dos clientes e de outras partes interessadas	. Inscrições; . Necessidades de compras/contratação; . Avaliação inicial do cliente/utente; . Planos mensais de aulas; . Necessidades de novos serviços/atividades ou criação/reajustamento de serviços/atividades; . Novos Equipamentos de Medição e Monitorização ou já existentes; . Necessidades/ocorrências de infraestruturas/máquinas/equipamentos . Necessidades do Sistema de informação	. Ficha técnica dos clientes/utentes; . Lista de espera; . Integração dos clientes/utentes; . Conformidade do produto ou serviço; - Avaliação do utente; - Relatório de análises de laboratório externo/cumprimento da legislação; . Equipamentos de Medição e Monitorização controlados, calibrados e verificados; . Infraestruturas/máquinas/equipamentos em conformidade. . Sistema de Informação em conformidade	Clientes/Municípios e partes interessadas
PO.03 Escola Atividades Aquáticas	8.1, 8.2, 8.5, 8.6, 9.1	Solicitações dos clientes e de outras partes interessadas	. Adaptação ao meio aquático; . Ensino das técnicas de nado; . Manual técnico da Escola de Natação de Penafiel	. Desenvolvimento psicológico e motores necessários para uma atividade equilibrada no meio aquático; . Desenvolvimento das habilidades motoras específicas das quatro técnicas, estabelecidas pela Federação Internacional de Natação. . Satisfação dos clientes/utentes.	Clientes/Municípios e partes interessadas

PS.01 Atendimento	4.1, 4.2, 4.4, 5.3, 7.4, 7.5, 8.2	Solicitações dos clientes e de outras partes interessadas	. Acolhimento; . Inscrições/reservas; . Gestão . Informações provenientes dos clientes/utentes (qualidade do serviço percecionado, potenciais novas atividades/reajustamentos, atestados médicos); . Regulamento municipal das Piscinas de Penafiel; . Pagamentos . Sistemas de informação	. Ficha técnica dos clientes/utentes; . Lista de espera; . Integração dos clientes/utentes; . Cumprimento do Regulamento municipal das Piscinas de Penafiel . Relatório das informações provenientes dos clientes. . Satisfação dos clientes . Informação documentada . Pagamentos em conformidade com os serviços dos clientes/utentes . Sistema de informação com dados atualizados	Clientes/Municípios e partes interessadas
PS.02 Pessoas	5.3, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4	Todos os Processos	. Necessidades de competências/formação dos colaboradores; . Satisfação dos colaboradores; . Novos colaboradores. . Gestão de horários . Gestão de informação	. Competência dos colaboradores; . Satisfação dos colaboradores; . Manual de acolhimento de novos colaboradores; . Plano de férias; . Plano trimestral de horários; . Plano mensal de horário extra; . Regime de intersubstituição; . Garantir que a informação é disponibilizada a todos os colaboradores.	Todos os Processos

PS.03 Manutenção	7.1, 9.1	Todos os Processos	. Novos equipamentos; . Infraestrutura/equipamentos existentes; . Legislação . Monitorização, medição, análise e avaliação dos níveis de Cl e Ph	. Infraestrutura/equipamentos adequados às necessidades do serviço;	Todos os Processos
----------------------------	----------	--------------------	---	---	--------------------

Quadro 1. Correspondência entre Requisitos da Norma e Processos do SGQ e Interação dos Processos

8. Relação dos processos com a NP EN ISO 9001:2015

No quadro seguinte estabelece-se a relação entre os processos e a norma:

Processos		PG01	PO01	PO02	PO03	PS01	PS02	PS03
4.	Contexto da Organização							
4.1	Compreender a Organização e o seu contexto	•	•			•		
4.2	Compreender as necessidades e expectativas das partes interessadas	•	•			•		
4.3	Determinar o âmbito do Sistema de Gestão de Qualidade	•						
4.4	Sistema de Gestão da Qualidade e respetivos processos	•	•			•		
5.	Liderança							
5.1	Liderança e Compromisso	•						
5.2	Política	•						
5.3	Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais	•				•	•	
6.	Planeamento							
6.1	Ações para tratar riscos e oportunidades	•	•					
6.2	Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir	•	•					
6.3	Planeamento das alterações	•	•					
7.	Suporte							
7.1	Recursos	•	•	•			•	•
7.2	Competências	•	•				•	
7.3	Consciencialização	•	•				•	
7.4	Comunicação	•	•			•	•	
7.5	Informação Documentada					•		
9.	Operacionalização							
8.1	Planeamento e controlo operacional	•	•	•	•			
8.2	Competências		•	•	•	•		
8.3	Design e desenvolvimento de produtos e serviços		•	•				
8.4	Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos			•				
8.5	Produção e prestação de serviços		•	•	•			
8.6	Libertação de produtos e serviços		•	•	•			
8.7	Controlo das saídas não conformes		•	•				
9.	Avaliação de desempenho							
9.1	Monitorização, medição, análise e avaliação		•	•	•			•
9.2	Auditoria interna							
9.3	Revisão pela gestão	•						
10	Melhoria							
10.1	Generalidades	•	•					
10.2	Não conformidades e ação corretiva	•	•					
10.3	Melhoria continua	•	•					

Quadro 2 – Resumo entre a relação dos Processos e a NP EN ISO 9001:2015

