



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA  
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA  
XIII MESTRADO EM GESTÃO DO DESPORTO



**GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL NAS ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS:**  
**ESTUDO DE CASO EM CENTRO DE FORMAÇÃO DE ATLETAS PARA O**  
**FUTEBOL**

Dissertação elaborada com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Desporto

ORIENTADOR:

Professor Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino.

JÚRI:

PRESIDENTE DO JÚRI:

- Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço, Professor Associado com Agregação da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa.

VOGAIS:

- Doutor Luís Miguel Faria Fernandes da Cunha, Professor Auxiliar da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa;

- Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino, Professor Auxiliar da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa;

- Doutor Ricardo Filipe Lima Duarte, Assistente Convidado da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa.

*Jean Jarrier Medeiros Souto*

"O tempo é muito lento para os que esperam, muito rápido para os que tem medo, muito longo para os que lamentam, muito curto para os que festejam. Mas, para os que amam, o tempo é eternidade..."

(William Shakespeare)

## **Agradecimentos:**

Ao suporte e apoio concedido sob forma de saúde, oportunidade e proteção familiar para a realização deste trabalho.

Ao meu irmão, Nelson, pelo apoio e compreensão.

A minha filha, Marina, pelo carinho e compreensão.

Ao maior espetáculo da natureza, a vida e seu destino ou acaso.

Aos professores da FMH, pelos relevantes conhecimentos transmitidos.

Aos colegas desta época em Portugal, amizade e parceria.

Finalmente, a Deus, que me deu condições, em todos os aspetos, de alcançar este objetivo e me presenteia com uma nova vida.

Bem-vinda minha filha Joana.

Muito Obrigado!

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à Neuza, minha mãe, pelo amor, companheirismo e carinho incondicional que tem dedicado a mim durante todos esses anos.

Amo e amo muito.

## Resumo

O desenvolvimento da economia e o crescimento do poder aquisitivo de uma parcela da população brasileira abriu um cenário de grande competição no mercado. Com os grandes eventos desportivos, maior diversificação de produtos e serviços, a concorrência externa e a maior consciência do consumidor, o setor desportivo precisa estar cada vez mais alinhado com os requisitos da qualidade. Ser economicamente viável, ambientalmente correta e socialmente justa é a proposta para as Organizações Desportivas se integrarem ao modelo de desenvolvimento sustentável. Gestão da qualidade é um conceito muito utilizado no meio industrial e ganha espaço no segmento do desporto como uma questão intemporal, parte dos valores do ser humano desde a família. Torna-se tema essencial no ambiente da gestão do desporto onde fidelizar e conquistar novos mercados é questão crucial para o sucesso das organizações. Conhecer se a busca pela excelência em organizações desportivas tem como consequência a criação de valor na sua base de ativos (patrocinadores, governo, federações desportivas, sócios e famílias) é a proposta deste trabalho. A construção de valor da marca através da gestão da qualidade em seus processos possui como reconhecida ferramenta as normas internacionais de qualidade, meio ambiente e saúde e segurança do trabalho. Analisar a gestão da qualidade total no Centro de Formação de Atletas através das normas brasileiras da série ISO e OHSAS é o objetivo deste estudo de caso, saber a situação atual. O método utilizado foi de entrevista semiestruturada com representante da direção, seguida de visita às instalações. Conclui-se que na ausência de Sistema de Gestão implementado ou certificado, a opção estratégica pela gestão da qualidade nas organizações desportivas é presente e atraiu novos parceiros comerciais, abriu o mercado global e trouxe importantes parcerias com o governo. Com base nesta análise é apresentado modelo de relatório de auditoria interna capaz de auxiliar o processo de introdução do Sistema de Gestão da Qualidade através do autodiagnóstico e da análise da concorrência.

Palavras-chave: Gestão do Desporto, Gestão da Qualidade Total, Organização Desportiva.

## **Abstract**

The development of the economy and growth of the purchasing power of a portion of the Brazilian population opened a backdrop of intense competition in the market. With major sporting events, greater diversification of products and services, foreign competition and increased consumer awareness, the sports industry needs to be increasingly aligned with the requirements of quality. Be economically viable, environmentally sound and socially just is the proposal for Sport Organizations to integrate sustainable development model. Quality management is a concept widely used in the industrial segment and gaining ground in the sport as matter timeless values of the human being from the family. It is essential theme in environmental management of sport where loyalty and win new markets are key issue for the success of organizations. Meet the pursuit of excellence in sport organizations has resulted in the creation of value in its asset base (sponsors, government, sports federations, partners and families) is the purpose of this work. Building brand value through quality management processes in their tool has recognized as international standards of quality, environment and health and safety. Analyze the total quality management in the Training Center Athletes by Brazilian standards series ISO and OHSAS is the purpose of this case study, namely the current situation. The method used was semi-structured interviews with management representative, followed by a visit to the premises. We conclude that in the absence of Management System implemented or certificate, the strategic choice for quality management in sports organizations is present and attracted new business partners, opened the global market and brought important partnerships with the government. Based on this analysis model is presented internal audit report can help the process of introduction of the Quality Management System through self-diagnosis and analysis of competition.

**Keywords:** Sports Management, Total Quality Management, Sports Organization

## ÍNDICE

<b>RESUMO</b>	<b>04</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>05</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>07</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS</b>	<b>08</b>
<b>LISTA DE SIGLAS</b>	<b>09</b>
<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO 1. PROBLEMA</b>	<b>16</b>
1.1. Colocação do problema	18
1.2. Perguntas de partida	20
1.3. Objetivos	20
<b>CAPÍTULO 2. REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>21</b>
2.1. Futebol	21
2.2. Indústria do Futebol	23
2.3. Oportunidade Brasil 2014/ 2016	40
2.4. Modelos de Excelência	43
2.5. Gestão Estratégica	46
2.6. Modelos de Negócio	50
2.6.1. Sporting Club de Portugal (SCP)	50
2.6.1.1 Gestão estratégica SCP	51
2.6.2. Sport Club Internacional (SCI)	52
2.6.2.1. Gestão estratégica SCI	54
2.6.3. Santos Futebol Clube	55
2.6.3.1. Gestão estratégica Santos FC	57
2.6.4. Grêmio Foot-Ball Porto Alegre	58
2.7. Sistema de Gestão Integrada – SGI	60
2.7.1. Lista de verificação do SGI	65
2.7.2. SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade	72
2.7.2.1 Lista de verificação do SGQ	73
2.7.3. SGA – Sistema de Gestão Ambiental	87
2.7.4. SGSST – Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho	90
2.7.4.1 Lista de verificação comum ao SGA e SGSST	92
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGIA</b>	<b>104</b>
3.1. Validação da Metodologia	104
3.1.1. Clube Naval de Cascais	105
3.2. Aplicação da Metodologia	110
3.2.1. Centro de Formação de Atletas para o Futebol	110
<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS</b>	<b>114</b>
<b>CAPÍTULO 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADO</b>	<b>121</b>
<b>CAPÍTULO 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>124</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>127</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>132</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Divisão da Indústria do Desporto	25
Figura 2 – Organograma das entidades organizadoras do futebol	26
Figura 3 – Divisão das fontes de receita no mercado brasileiro de futebol	28
Figura 4 – Cadeia produtiva de atletas de futebol	38
Figura 5 – Estrutura da cadeia produtiva de atletas de futebol	48
Figura 6 – Sistema de gestão e medição de desempenho Grêmio FBPA	49
Figura 7 – Mapa estratégia 2011/2012 Grêmio FBPA	50
Figura 8 – Processos de gestão e apoio do SCI	53
Figura 9 – Visão Global do Sistema de Gestão Integrada	63
Figura 10 – Organograma do Clube Naval de Cascais	106

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Exemplo da documentação do Sistema de Gestão Integrada (SGI)	69
Tabela 2 – Etapas comuns para o atendimento ao SGI	93
Tabela 3 – Aspectos e impactos associados	103
Tabela 4 – Relatório de Auditoria Interna - SGQ	107
Tabela 5 – Relatório de Auditoria Interna – SGI	114

## LISTA DE SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas  
ADSC – Associação Desportiva São Caetano  
BRICs – Brasil, Rússia, Índia e China  
BSI – British Standards Institution  
CBF – Confederação Brasileira de Futebol  
CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes  
CLT – Consolidação das Leis do Trabalho  
€ - Euro (moeda)  
EPI – Equipamentos de Proteção Individual  
EPC – Equipamentos de Proteção Coletiva  
FEEMA – Fundação Estadual de Engenharia de Meio Ambiente do Rio de Janeiro  
FCB – Futebol Club Barcelona  
FPF – Federação Portuguesa de Futebol  
FIFA - Fédération Internationale de Football Association  
FGV – Fundação Getúlio Vargas  
HTTP - Hiper Text Transfer Protocol  
ISO – International Organization for Standardization  
NBR – Norma Brasileira Registrada  
OHSAS – Occupational Health and Safety Assessment Series  
PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional  
PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais  
R\$ - Real brasileiro (moeda)  
SESMT – Serviço Especializado de Segurança e Medicina do Trabalho  
SCP – Sporting Club de Portugal  
SCI – Sport Club Internacional  
SGA – Sistema de Gestão Ambiental  
SGI – Sistema de Gestão Integrada  
SGSST – Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho  
SGQ – Sistema de Gestão de Qualidade  
SST – Saúde e Segurança do Trabalho  
WWW – World Wide Web

Semente de beleza, de loucura  
Ou de chuva...  
Semente de tempestade – ou de serenidade.  
(Tristan Corbière)

## INTRODUÇÃO

---

O desenvolvimento da economia e o crescimento do poder aquisitivo de uma parcela da população brasileira abriu um cenário de grande competição no mercado nacional e internacional. Com os grandes eventos desportivos, maior diversificação de produtos e serviços, a concorrência externa e a maior consciência do consumidor, o setor desportivo precisa estar cada vez mais alinhado com os requisitos da qualidade.

Ser economicamente viável, ambientalmente correta e socialmente justa é a proposta para as Organizações Desportivas se integrarem ao modelo de desenvolvimento sustentável, necessidade básica para manter-se competitivo na nova sociedade sem fronteiras e multicultural. Gestão da Qualidade é um conceito muito utilizado no meio industrial e ganha espaço no segmento do desporto como uma questão intemporal, como parte dos valores do ser humano desde a família.

É um tema essencial no ambiente da gestão do desporto onde fidelizar e conquistar novos mercados é questão crucial para o sucesso das organizações. Patrocinadores e investidores obtêm melhores informações a respeito dos clubes com os quais pretendam manter relacionamentos comerciais. Os atletas, bem como suas famílias e seus agentes, têm melhores parâmetros para decidirem em quais clubes devam se associar. O governo e as associações desportivas podem, também, basear a concessão de subsídios e recursos aos clubes em função de seu nível de qualidade.

Gerenciar o valor criado para o cliente funciona como um diferencial que possibilita a organização reagir às mudanças ocorridas no seu meio ambiente. Os clubes, patrocinadores, governos, federações desportivas e torcedores – *Stakeholders*<sup>1</sup> - buscam se identificar como marca de grande valor agregado quando unidos ao desporto e é nesta estratégia que a gestão pela qualidade total ganha espaço.

---

<sup>1</sup> “*Stakeholders*” são os agentes da sociedade que têm algum interesse em um dado negócio, mesmo que não sejam os únicos ou nem mesmo os principais interessados nesse negócio. Disponível em [http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria\\_do\\_stakeholder](http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_do_stakeholder). Acessado em 08/03/2012.

A construção de valor da marca através da gestão da qualidade total em seus processos possui como reconhecida ferramenta as normas internacionais da série ISO - *International Organization for Standardization*<sup>2</sup> – Qualidade (ISO 9001) e Meio Ambiente (ISO 14001). Existe uma tendência mundial de utilização deste Sistema para prestar serviços ou fornecer produtos para grandes corporações no mundo globalizado por transmitir eficácia e transparência. Estas normas são desenvolvidas por uma rede de padrões dos institutos nacionais de 161 países, portanto permite um consenso a ser alcançado em soluções que atendam tanto as necessidades de negócio e as necessidades mais amplas da sociedade.

A diretriz de Saúde e Segurança Ocupacional (OHSAS 18001)<sup>3</sup> alinhada com as normas anteriores permite compor um Sistema de Gestão Integrada (SGI) por serem compatíveis e fundamentadas no mesmo princípio da melhoria contínua dos processos e no ciclo do: planejar – fazer – checar - agir, conhecido como ciclo PDCA (*Plan – Do – Check - Act*). Esta integração facilita o processo de gestão por unir ações comuns nestas áreas para atender os itens das normas.

É consenso no Brasil a necessidade em desenvolver conhecimento e competências, investir em novas ideias para acompanhar a expansão das atividades econômicas e principalmente a demanda da Copa do Mundo 2014 e Jogos Olímpicos 2016. Ao avaliar o impacto dos investimentos, assim como mostrar as oportunidades e iniciativas para potencializar os benefícios do evento para a sociedade brasileira, a empresa de consultoria Ernst & Young Terco e a Fundação Getúlio Vargas (FGV) desenvolveram o estudo *Brasil Sustentável – Impactos socioeconômicos da Copa do Mundo 2014* que conclui:

*...teremos uma competição de grande porte, cuja realização vai requerer extensos processos de preparação e complexas operações. Por um lado, o Campeonato Mundial gerará reflexos e benefícios em diversos setores da economia e da sociedade, sejam temporários ou duradouros, diretos ou indiretos. Por outro, também apresenta vários riscos, necessitando de processos de gestão eficientes no setor público e privado para que possa proporcionar plenamente esses benefícios à sociedade.*

---

<sup>2</sup> *International Organization for Standardization*. Disponível em: <http://www.iso.org>. Acessado em: 12/Jan/2012.

<sup>3</sup> OHSAS 18001:1999 – *Occupational, Health and Safety Assessment Series* – Especificação para Sistemas de Gestão de Saúde Ocupacional e Segurança. Foi elaborada com base na norma inglesa BS 8800:1996 e em outros documentos de diversas entidades de normatização e certificadoras.

A profissionalização da gestão da Indústria do Desporto no Brasil é um dos legados que a realização da Copa do Mundo e Jogos Olímpicos deixará no país nos próximos anos. Passar a tratar as modalidades desportivas como um produto que está à venda e, como tal, deve atender às preferências do consumidor, cuidar da qualidade e da imagem é o caminho para atingir o desenvolvimento sustentado no desporto.

Para garantir um bom resultado, as entidades desportivas necessitam de especialistas à altura dessas novas demandas de mercado. O processo de preparação de uma empresa para a obtenção de uma certificação de qualidade é longo e complexo. Essas características impõem a necessidade da elaboração de um planeamento das atividades de qualidade inerentes a esse processo, assim como a constituição de um comitê gestor responsável. Organizar metas, alinhar culturas e proporcionar indicadores de sucesso são apenas alguns dos itens que devem integrar todo o processo de construção de um programa de qualidade.

Por ser fundamental o preparo e capacitação dos agentes envolvidos para atender as demandas que deixaram de ser regionais para se estabelecerem em um contexto global, o presente trabalho busca conhecer as Normas e sua aplicação, saber os procedimentos de uma auditoria da qualidade e identificar não conformidades. Nesse novo e dinâmico cenário, a realização de programas de qualidade se destaca como uma via segura e eficaz, a qual exige da organização mais do que técnicas, mas uma verdadeira cultura orientada a esse pensamento.

É notória a percepção do sucesso de atratividade que o futebol exerce nas pessoas, nas diversas culturas, e como é utilizado para fins financeiros, sociais e políticos. O seu megaevento desportivo, a Copa do Mundo de Futebol FIFA, é capaz de promover a paz entre nações, alegria em plena miséria e grandes lucros corporativos. Mexe com nações!

Segundo a BDO RCS Auditores Independentes o mercado brasileiro de clubes de futebol teve uma evolução de 13,4% no ano de 2010 em relação a 2009 e 171% nos últimos 8 anos (engloba as receitas geradas por todos os clubes do Brasil).

Explicar esta atratividade é escolher um perfil de interpretação, desde a preferência pela modalidade futebol na necessidade de exercitar, movimentar e agitar emoções e afetos em momentos como no cinema, televisão e demonstrações de fé. Ao filosófico como a interpretação antropológica do futebol: *...o desafio do futebol preenche o vazio deixado*

*pelo declínio da caça, a mais antiga actividade do ser humano. Nele, a bola é a arma e a baliza a presa. O futebol pode funcionar ainda como guerra estilizada, servindo de catarse das pulsões agressivas que em nós habitam. Por outro lado, o futebol cria uma hierarquia social de grande relevo, actualmente. E tanto assim é que os mais notáveis atletas são os novos deuses. Na Idade Média, construía-se catedrais; hoje, as catedrais são estádios... que são os novos templos! O futebol é, muitas (demasiadas) vezes o “ópio do povo”, anesthesiando os marginalizados à recusa da sociedade injusta estabelecida, embora possamos considerá-lo também como espectáculo, como o teatro ou o cinema. Sem as taras da sociedade de mercado, ou de um caudilhismo tentacular, o futebol é um espectáculo maravilhoso (Sérgio, 2009).*

A matéria-prima deste espetáculo está na complexa formação dos atletas, marcada principalmente pelo fator da exclusão, e possui grande potencial de geração de negócios dentro da cadeia produtiva do futebol. É essencial a gestão profissional e responsável das categorias de base como em todos os ativos das organizações que utilizam o futebol para obterem lucro. Reflexo deste pensamento está no trabalho realizado pela União Belga de Futebol – *Belgian FA* - que lançou o QIKFoot© (*Qualidade Integrale Kwaliteit*). Uma auditoria à formação dos jovens nos clubes para avaliar os pontos fortes e fracos, com vista a incentivar o ensino de futebol de qualidade. De acordo com critérios específicos existe uma tabela de classificação dos clubes formadores com intuito de prestar aconselhamento e apoio na busca pela excelência, tendo por consequência, em clubes de futebol profissional, a criação de valor na sua base de ativos.

Neste ambiente de economia estável e chegada dos grandes eventos desportivos no Brasil que a expectativa dos investimentos aumenta. Atrair as empresas ao segmento do desporto, com solidez, incentiva a proposta deste trabalho de analisar a gestão da qualidade nas organizações desportivas através da série de normas ISO, para Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e Ambiental (SGA), e OHSAS 18001 para Saúde e Segurança do Trabalho (SST). Com base nesta análise será proposto um modelo de relatório de auditoria interna capaz de auxiliar o processo de introdução do Sistema de Gestão Integrado.

Com o cenário de vasto mercado a ser explorado, os investimentos e as oportunidades são proporcionais ao aumento da concorrência. Para alcançar o patamar das organizações com reconhecimento internacional este trabalho propõe o caminho da

excelência na gestão do desporto. Ao posicionar a organização desportiva como integrante de uma indústria, a formação de atletas dentro de sua cadeia produtiva e a gestão da qualidade no seu contexto operacional na criação de valor para o cliente, é possível avançar para o entendimento do presente estudo que será clarificado em sua “problematização” e objetivos.

A discussão proposta por este trabalho é estruturada da seguinte forma: i) apresentação da história, atratividade e desenvolvimento sustentado do negócio futebol; ii) contextualização da Indústria do Futebol, o perfil do clube como empresa, o mercado de jogadores, a gestão da qualidade e as oportunidades Brasil 2014/ 2016; iii) as normas de qualidade, meio ambiente e saúde e segurança do trabalhador, integradas em um sistema de gestão.

O capítulo 1 apresenta o problema através do panorama setorial da indústria do desporto, o momento económico e desportivo brasileiro abrangendo o futebol. Os objetivos e perguntas de partida focam os centros de formação de atletas como principal fornecedor de matéria-prima, seu aspeto produtivo, buscando as especificações do processo industrial e as implicações relacionadas a satisfação, o meio ambiente e à saúde e segurança dos utentes, descrevendo alguns dados sobre o setor no comércio interno e externo.

O capítulo 2 apresenta a modalidade futebol utilizada como estudo de caso, sua indústria, alguns casos de implantação do SGQ em clubes de futebol e as diferentes abordagens estratégicas na gestão do desporto para o cenário desportivo e económico do Brasil. Após análise de diferentes possibilidades, optou-se por este segmento de formação desportiva no futebol por ser o responsável em formar a base de praticantes necessária para fomentar a Gestão do Desporto no desenvolvimento das infraestruturas advindas da Copa do Mundo de Futebol FIFA 2014. Fato que lhe confere a possibilidade de réplica ou adaptação para Organizações Desportivas em suas diversificadas atuações.

No capítulo 3 o Sistema de Gestão de Qualidade – SGQ, o Sistema de Gestão Ambiental – SGA, o Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho – SGSST e o Sistema de Gestão Integrada – SGI são abordados de maneira conceitual. Nos dois primeiros sistemas, é feita uma descrição das suas principais características, a descrição dos itens utilizados como base na integração do sistema. No caso do SGA e SGSST, é desenvolvido também um embasamento teórico acerca de algumas definições e conceitos necessários para melhor entendimento sobre o assunto. O SGI é abordado descrevendo

as características normativas, os motivos e objetivos de sua implementação, bem como as vantagens e benefícios advindos da mesma.

O capítulo 4 apresenta a metodologia de coleta de dados para a proposta do Sistema de Gestão Integrado propriamente dita, fazendo inicialmente a validação do questionário baseado na norma brasileira ISO 9001:2008. É apresentado, como ponto fundamental na aplicação da metodologia, o estudo de caso através de entrevista semiestruturada com um representante da direção, seguido de visita às instalações para identificação das evidências, não conformidades e observações para a tipologia de organização estudada. O resultado é apresentado em modelo proposto de relatório de auditoria interna. Em seguida, após ajuste no método de entrevista e inclusão das normas brasileiras ISO 14001:2004 e OHSAS 18001:2007, os dados do centro de formação de atletas é descrito em aplicação sequencial dos requisitos correspondentes às diretrizes integradas.

Por fim, a apresentação do modelo de relatório de auditoria interna com a interpretação das normas brasileiras de qualidade, meio ambiente da série ISO e de saúde e segurança do trabalho da especificação OSHAS 18001, em observação da aplicação no ambiente de formação desportiva como estudo de caso.

## CAPITULO 1 – PROBLEMA

---

Há algum tempo estão sendo adotados no Brasil padrões de consumo cada vez mais exigentes. O desenvolvimento da economia e o crescimento do poder aquisitivo de uma parcela da população brasileira abriu um cenário de grande competição no mercado. Com os grandes eventos desportivos programados na próxima década está em curso uma diversificação considerável de produtos e serviços que, frente à concorrência externa e à maior consciência do consumidor, precisam estar cada vez mais alinhados com os requisitos das normas que regulam a qualidade.

A constatação de que a busca pela excelência em organizações desportivas tem como consequência a criação de valor na sua base de ativos é o ponto fundamental desta pesquisa. Obedece a lógica de mercado em que está inserido ou pretenda se inserir, o que permite propor um modelo que sirva como fundamento para sua aplicação prática.

A premissa fundamental para o sucesso da qualidade total é a coerência empresarial. A certificação pelas normas ISO, como todas as ações em uma empresa, tem de estar subordinada à gestão da qualidade por toda a empresa, especialmente a qualificação e o comprometimento dos recursos humanos. O dilema entre a qualidade segmentada (parcial/setorial) e a qualidade total, “fio condutor”, é ainda hoje muito presente na vida das empresas e nas decisões de seus gestores.

O processo de formação de atletas é dispendioso e de grande risco para o clube profissional de futebol. É um investimento sem garantias de retorno, porém torna-se essencial para a sobrevivência de uma indústria cada vez mais rentável. Com os grandes eventos desportivos, Copa do Mundo FIFA 2014 e Jogos Olímpicos 2016, atraindo investidores sempre atentos às oportunidades de negócio, com segurança e transparência, é necessário inserir padrões de excelência na gestão das organizações desportivas no Brasil, torna-las sustentáveis e competir em igualdade no mercado internacional.

A revelação de jogadores, com potencial técnico diferenciado, chamado craque de futebol, com excelente potencial no mercado de jogadores, vem reduzindo significativamente no país. Vários fatores podem ser relacionados a esta diminuição dos índices de sucesso na captação e formação de talentos. Desde os novos hábitos dos

jovens que cada vez menos estão em jogos com bola na rua, até a concorrência com outras modalidades que criam seus heróis e atraem o grande público.

A base de praticantes precisa ser alargada para que a probabilidade de sucesso seja maior, e, para isto, precisa atrair os jovens, conquistar a confiança da família e não perder oportunidades. Segundo Bastidas e Bastos (2012), a lei de incentivo fiscal para o desporto é uma ferramenta de fomento a formação de atletas no Brasil. Os projetos para captação de recursos são apresentados na Secretaria de Esporte de Alto Rendimento do Ministério do Esporte, em sua maioria são caracterizados, no título ou no texto do objetivo, pelas expressões “formação esportiva”, “iniciação”, “talento”, “escolinha” e seus principais utilizadores são os clubes socio-desportivo.

Ter um projeto de captação de valores para ir de encontro ao grande jogador, para poder desenvolver suas habilidades e não perdê-lo pelo caminho, sempre atrás de um ídolo que movimente multidões é a estratégia utilizada pelos Clubes que espalham suas escolas de futebol pelo mundo em sistema franquia.

Entender estratégia, em termos empresariais, como a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir os objetivos a longo prazo, é reconhecer ser uma decisão da alta direção incluir no seu planejamento estratégico a implantação da gestão da qualidade como maneira de criar valor para o cliente, atrair e controlar recursos de maneira contínua e não pontual (Chiavenato, 2000).

A proposta da gestão da qualidade total nas organizações desportivas é uma opção estratégica para assegurar o cuidado em aumentar a base de praticantes com atenção aos interesses do praticante, da família e da sociedade. Ao considerar que nem todos serão atletas profissionais e é essencial formar cidadãos para a sociedade, um centro de formação de excelência realiza com transparência seus processos de captação e formação. É necessário ter um cuidado social, a medicina preventiva, para evitar problemas de saúde das crianças que ainda estão em formação.

O processo de melhoria contínua, base da gestão da qualidade, garante que o foco está no cliente, inserido nos valores da organização. Utilizar o recurso à análise através

das normas brasileiras<sup>4</sup> da série ISO será um instrumento indispensável, através do qual será possível analisar e contrastar em detalhe um conjunto de variáveis que compõem uma Organização Desportiva, bem como a estrutura que permite um melhor ensino aos atletas praticantes do futebol.

O propósito desta investigação é definir nas organizações desportivas os aspetos referentes a integração dos itens das normas NBR ISO 9001:2008, NBR ISO 14001:2004 e OHSAS 18001:2007. Assim será possível constituir um Sistema de Gestão que integre, em qualquer nível de complexidade, de pessoas, recursos, de forma organizada para certificar o resultado de um trabalho com eficácia ou dentro de um nível de tolerância. Visa assegurar a manutenção e conformidade da política corporativa, objetivos e metas de qualidade, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional da organização desportiva.

A qualidade por toda a organização é resultado da determinação dos dirigentes, da alta direção, de enfrentar diariamente o desafio de direcionar o Clube, integrado, na busca continuada do sempre fazer mais, sempre melhor, sempre ao menor custo e sempre para a satisfação do cliente.

Pretende-se através deste estudo de caso obter dados que permitam concluir em um Relatório de Auditoria Interna, com a descrição, evidência e requisito das conformidades, e não conformidades para os itens comuns na Norma citada como proposta de implementação do Sistema de Gestão Integrada.

## 1.1 – COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

---

Com a realização de megaeventos como a Copa das Confederações FIFA 2013, Copa do Mundo FIFA de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016 no Brasil, a profissionalização do setor desportivo transformou-se em um movimento acelerado para uma gestão do desporto mais sólida. Após estes grandes eventos desportivos o consagrado desporto brasileiro será mais competitivo, com maior a participação no mercado internacional.

---

<sup>4</sup> ABNT – Associação Brasileira de Normas e Técnicas é o órgão responsável pela normatização e representa a entidade internacional ISO (*International Organization for Standardization*) no Brasil. Disponível em <http://www.abnt.org.br>. Acessado em 15/01/2012.

Como exemplo nacional de gestão desportiva eficiente, com foco na qualidade, e com participação no mercado externo, a empresa brasileira Traffic Sports possui atividades na América do Norte e Europa. Proprietária do clube Desportivo Brasil<sup>5</sup>, localizado em São Paulo, desenvolve suas atividades em todo território nacional, com foco na formação de qualidade e na gestão de clubes de futebol profissional no mercado nacional internacional, consegue espaço para seus atletas para através do sucesso desportivo obter valorização da marca e o retorno do investimento.

Seguindo este segmento da formação desportiva, com equipa própria em busca de resultados desportivos para valorização dos ativos, que o Audax São Paulo Esporte Clube – Audax SP<sup>6</sup> inaugurou seu Centro de Treinamento no ano de 2003. Com propósito, definido pelo investidor master, de permitir que um jovem de família humilde tenha a oportunidade de sucesso através do futebol e talentos não sejam desperdiçados, investiu em infraestrutura, entre as mais completas do Brasil, e gestão eficiente. O projeto foi expandido com o Centro de Treinamento Audax Rio de Janeiro Esporte Clube. A cada ano são inscritos cerca de 30 mil crianças para o processo de seleção das 70 vagas em cada sede.

Esta aproximação de empresas e consumidores, através da política da boa vontade e dos encantos de uma sociedade de consumo, deve-se a prática da gestão da qualidade pelas *Lógicas Simples Adaptadas à Época: a capacidade da empresa em reduzir custos para satisfazer um cliente sensível ao preço e centrar na qualidade com objectivo de praticar preço a um cliente sensível a qualidade* (Montebello,2003). Qualidade para o cliente também identificada nas ações de responsabilidade social, de cuidados com o meio ambiente e de respeito com a saúde e segurança no trabalho.

A sugestão deste estudo pelo caminho da Gestão da Qualidade Total<sup>7</sup> passa pelos principais modelos e ferramentas utilizados: *benchmarking*<sup>8</sup>, modelos de excelência e manutenção preventiva. Assim como o extenso uso de ferramentas informáticas nos

---

<sup>5</sup> Desportivo Brasil é a matriz da Academia Traffic de Futebol, localizada em São Paulo. Disponível em <http://www.desportivobrasil.com.br/academia.php>. Acessado em 20/06/2012.

<sup>6</sup> AUDAX SP é o Clube idealizado pelo empresário Abílio Diniz, dono do grupo Pão de Açúcar e o executivo José Carlos Brunoro. Disponível em <http://www.audaxsp.com.br/>. Acessado em 10/05/2012.

<sup>7</sup> O ambiente de gestão confere o uso deste termo na língua inglesa – Total Quality Management - TQM.

<sup>8</sup> "Benchmarking é simplesmente o método sistemático de procurar os melhores processos, as ideias inovadoras e os procedimentos de operação mais eficazes que conduzam a um desempenho superior" (Christopher E. Bogan). Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>. Acessado em 20/06/2012.

processos de controlo estatísticos da produção e de gestão de documentos, principalmente os relacionados com a satisfação do consumidor.

Para isto o trabalho propõe a implementação de sistema que integre a gestão da qualidade, meio ambiente e saúde e segurança do trabalho em organização desportivas, utiliza o estudo de caso para identificar a situação atual com referência as normas de reconhecimento internacional.

*Estamos, assim, numa dimensão ecossistémica e de geometria variável, porque temos um desporto a interagir com o seu ecossistema em função das múltiplas transformações que nele se processam (Pires, 2003).*

## 1.2 – PERGUNTAS DE PARTIDA

---

Que tipo de ações os clubes desportivos podem desenvolver para a gestão da qualidade?

O que estes clubes têm feito neste sentido?

Assim, a pergunta de partida deste estudo de caso é:

“O Clube investigado, como organização desportiva que é, aplica ou não nas suas rotinas, decisões e processos de formação as normas de gestão da qualidade, meio ambiente e saúde e segurança do trabalho? Qual a situação atual?”

## 1.3 – OBJETIVOS

---

Os objetivos desta investigação passam por Objetivo principal: Analisar a gestão da qualidade nas organizações desportivas através da normas brasileiras da série ISO, para Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ (NBR ISO 9001:2008), Sistema de Gestão Ambiental – SGA (NBR ISO 14001:2004) e Sistema de Gestão da Saúde e Segurança no Trabalho – SGSST (OHSAS 18001:2007), saber a situação atual.

Objetivo secundário: Propor um modelo de Relatório de Auditoria Interna como ferramenta de interpretação das normas brasileiras da série ISO e OHSAS na constituição do Sistema de Gestão Integrada da qualidade, meio ambiente e saúde e segurança no trabalho.

## CAPITULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA

---

A influência do mega evento desportivo, pelo estilo de vida que organiza e os investimentos que movimenta, responsabiliza a Gestão do Desporto a enxergar as melhores oportunidades para aprender, conhecer e experimentar. Conduzir para o equilíbrio entre os interesses social e económico, preservar o desporto *como projecto de desenvolvimento humano* (Pires, 2007).

Este estudo desenvolve sua revisão da literatura com foco no futebol pela proximidade do megaevento desportivo que acontecerá no Brasil, a Copa do Mundo de Futebol FIFA 2014, que deixará grande legado de infraestrutura e popularização da prática desportiva.

### 2.1 FUTEBOL

---

*Substantivo masculino: i) futebol; ii) jogo que se joga com os pés.*<sup>9</sup>

No entendimento de Sergio (2009), as três idades em que o futebol se desenvolve são: i) idade lúdica-sincrética (1863-1940); ii) idade clássica e analítica (1940-1970); iii) idade sistémica ou organizacional (de 1970 aos tempos atuais). Na primeira destas idades, época vitoriana e berço do capitalismo industrial, predomina a ginástica, o lúdico e a moralização decorrente da prática desportiva, nos colégios britânicos (de salientar que, em 1863, desponta a primeira federação inglesa, a *Football Association*); na segunda, ressalta a educação física e a preparação física, dualistas e mecânicas, ao mesmo tempo que o desporto continua a sua mundialização, através da mundialização das relações de produção capitalistas; e, na terceira, o desporto só pode estudar-se, salvo melhor opinião, com fundamento numa ciência social e humana, onde o ser humano é um complexo organizacional aberto, em permanente simbiose com o meio, num ininterrupto fluxo dinâmico. O futebol brasileiro e o inglês e o espanhol e o angolano, na sua essência, possuem as características da cultura dos povos de que são parte. Daí não surpreender que ele seja a mais espetacular aparição da alma coletiva das sociedades contemporâneas. De salientar que, enquanto o futebol foi prática exclusiva das classes

---

<sup>9</sup> Definição disponível em <http://www.ludopedio.com.br/rc/>. Acessado em 08/03/2012.

possidentes, embora a intensa fruição de prazer dos praticantes, não eram muitos os espetadores a contemplá-lo. Foi com a vitória inesperada dos operários de *Blackburn* sobre os alunos da escola de Eton, em 1883, que o futebol passou a ser um espetáculo do povo.

Para ajudar a explicar esta popularidade do futebol, Sousa (2007) descreve duas grandes razões: *uma, o teor transgressivo e bizarro do seu padrão gestual, isto é, o fato de este desporto, ao contrário dos demais, ser jogado com os pés, as extremidades mais afastadas do nosso mediador da consciência que é o cérebro e, por isso mesmo, uma das partes do corpo mais negligenciadas. Ao invés, as mãos simbolizam, desde sempre, o poder – o ritual imposição das mãos corresponde a uma efetiva transmissão de poderes. Integrar atividade dos pés no desígnio inteligente com admiráveis manifestações de beleza e precisão é algo que surpreende e fascina. A outra prende-se com a sua simplicidade de processos e de normas – qualquer pessoa entende imediatamente as regras e a intencionalidade deste fantástico jogo.*

Tal interesse, segundo Lobo (2002), é diretamente relacionado com as parábolas da vida, metáforas futebolísticas, que contam os caminhos de vidas protagonizados por uma simples bola de futebol capaz de driblar a miséria e tornar-se numa das mais fascinantes figuras do nosso tempo. É nesse tipo de personagem, que depois crescem, de geração em geração, como as fábulas e histórias, o herói que em cada jogada condensa anos de buscas, desilusões e sonhos impossíveis. Enquanto arte, o futebol, expressão cultural de cada povo, espelha com maestria o seu génio, os seus valores, a sua história e a atitude de vida. Cada estilo de futebol é produto das idiosincrasias em que nasceu e viveu. Técnico ou com força, lento ou em velocidade, o tocar na bola, a espontaneidade e forma de reagir ao evoluir o jogo, pode-se ver as influências e as características de cada povo ou continente. Grande exemplo está no embrião do futebol-força alemão, com o treinador Sepp Herberger (1934-1977), que no momento em que o ódio nazi estrangulava o desporto passou a chamar jogadores que não precisava só para os livrar do destino da guerra. Depois de ser visto como o treinador do regime nazi, passou a ser visto, finda a guerra, como o treinador da recuperação alemã. Suspensa pela FIFA, a Alemanha esteve ausente do Mundial de 1950 (o único da sua história).

Em Portugal esta influência política é descrita por Sérgio (2009), também nos primeiros anos da ditadura, quando o governo de Salazar produziu em 1932 o decreto-lei

nº.21.110, do Ministério da Instrução Pública, onde pode ler-se: *A educação física não visa formar atletas. Toda a educação física que visa esta finalidade é uma educação às avessas. Os atletas marcam a decadência dos grandes povos. Grécia e Roma da decadência. Demasiadas têm sido as vítimas.*

Brunoro & Afif (1997) descrevem a evolução do futebol do Brasil, com início da prática em 1894 quando o paulistano Charles Miller, que por causa de sua convivência de dez anos com os ingleses, levou duas bolas e materiais de futebol com grande vontade de implantar o futebol em terras brasileiras. O romantismo do futebol começou a ser substituído por uma consciência profissional em 1976 com a profissão de atleta profissional de futebol regulamentada pela lei nº 6354. As maiores alterações na legislação do futebol só ocorreram em 1993 com a criação do modelo clube-empresa e em 1997 alterações promovidas na relação contratual do jogador profissional de futebol para com as instituições desportivas empregadoras.

Mesmo com seu início ligado aos círculos mais elitistas da população, o futebol tornou-se um importantíssimo elemento cultural do Brasil. Em pesquisa realizada pela BDO RCS Consultores Independentes<sup>10</sup>, o futebol pode ser considerado a modalidade desportiva mais praticada no Brasil e tem grande potencial de geração de negócios para toda sua cadeia produtiva nos próximos anos. Poucos países apresentam um número tão expressivo de pessoas interessadas pela modalidade, diferentes pesquisas realizadas com brasileiros demonstram que uma parte muito representativa dos torcedores tem no futebol uma das suas mais importantes atividades de entretenimento, tanto pelos praticantes como pelos espectadores que acompanham o futebol pela mídia, impressa, eletrônica ou digital.

## 2.2 - INDÚSTRIA DO FUTEBOL

---

Na definição desta indústria Leoncini e Silva (2005) citam Szymanski e Kuypers (1999): o futebol é um produto (o entretenimento de um jogo de futebol) fornecido por trabalhadores (jogadores e comissão técnica) usando terra (campos), construções (estádios) e equipamento (bolas, chuteiras, etc.) numa competição e por meio de cooperação com os rivais.

---

<sup>10</sup>Disponível em:

<http://www.bdobrazilrcs.com.br/pt/analises/esporte/Futebol,%20a%20maior%20paixão%20dos%20brasileiros.pdf>

Acessado em 15/03/2012.

Segundo Silva (2006), a indústria do desporto movimenta cerca de US\$ 1 trilhão por ano, sendo o futebol responsável por aproximadamente US\$ 250 bilhões anuais e o Brasil responsável por cerca de 1% deste valor. No entendimento da indústria do futebol, Westerbeek e Smith *et al* (2003) sugerem a divisão como indústria desportiva em três principais segmentos: i) Mercadorias – empresas que produzem equipamentos, materiais desportivos, produtos licenciados; ii) Consultoria – empresas que prestam consultoria, gestão e medicina desportiva; iii) Serviços desportivos – organizações que oferecem o desporto como seu produto final e pode ser dividido em três categorias:

-Espetáculo: organização que gera receita direta, ou indiretamente dos espectadores. Atletas profissionais, Clubes e Ligas Desportivas são exemplo;

-Participantes: entidades que provêm oportunidades para as pessoas se engajarem em atividades desportivas, em uma base não profissional, como clube amadores, escolas de ginástica e comunidades desportivas;

-Híbrido: organizações oferecem as categorias acima descritas: espetáculo e participantes. Como exemplos são os órgãos governamentais que desenvolvem participação em massa e promovem atletas que podem se destacar em alto nível.

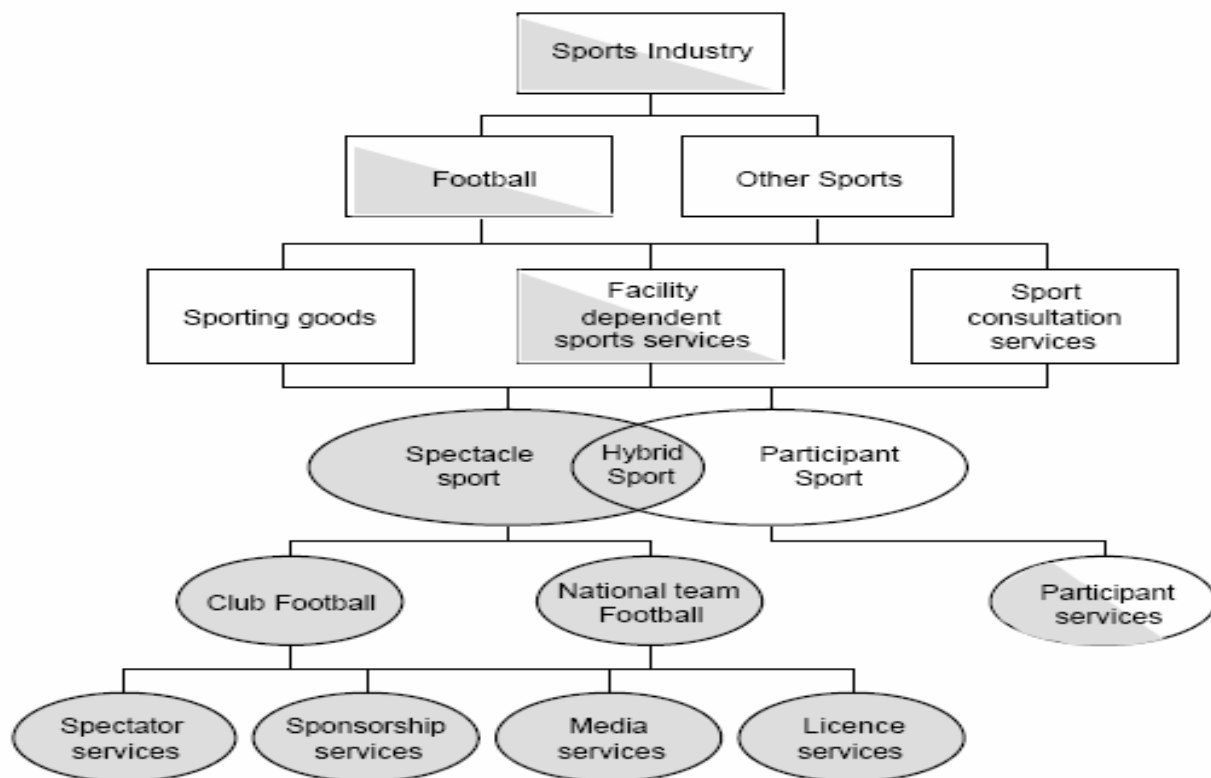


Figura 1 – Divisão da indústria desportiva.

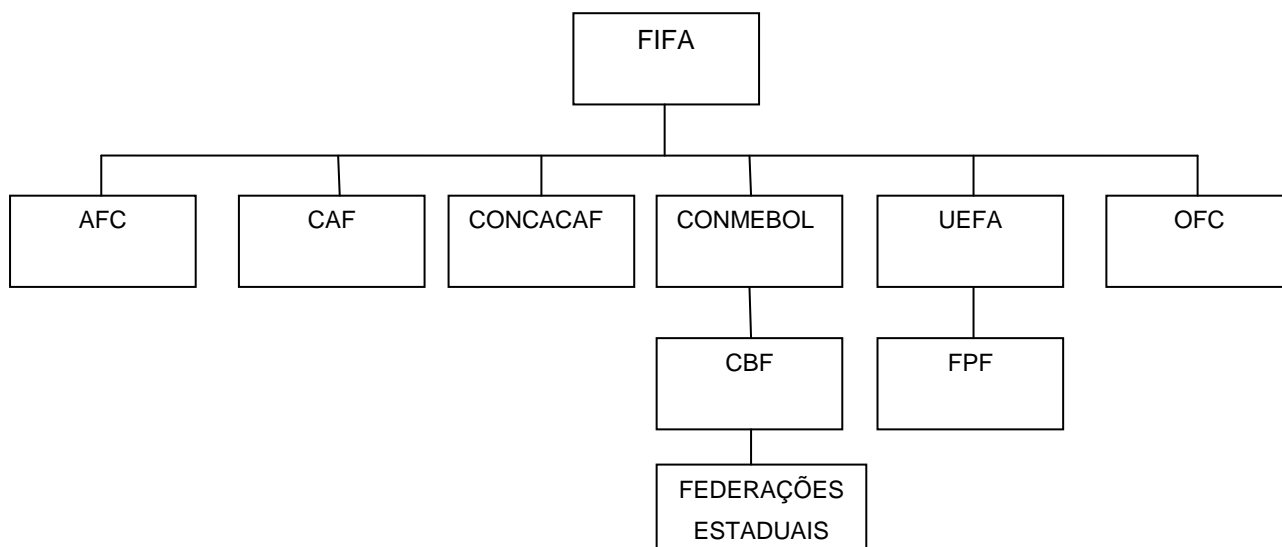
Fonte: Silva, p.48, 2006.

Esta expansão do futebol levou a criação de uma entidade reguladora e supervisora, no ano de 1904 surge a FIFA - *Fédération Internationale de Football*<sup>11</sup>- como autoridade máxima do futebol mundial. A International Board (IB), instituição centenária, é responsável pelo controle das regras e responsável pelo gerenciamento direto ou indireto das competições futebolísticas mais importantes em termos económicos. DAMO (2005) ilustra o fato de a IB que hoje faz parte da FIFA já teve seu papel invertido, no início do século XX a IB quem incorporou a FIFA. *Esta inversão é produto da importância assumida pelo mercado de atletas, de eventos e de imagens, algo praticamente inexistente no início do século XX, ocasião em que o poder sobre as regras é que determinava o poder sobre o Football Association.*

Na figura 2 é apresentado o organograma das entidades que atuam nas suas diversas esferas da organização do futebol mundial (Brunoro & Afif,1997).

---

<sup>11</sup> FIFA – *Fédération Internationale de Football Association*. Disponível em <http://pt.fifa.com/> Acessado em 08/03/2012.



Legenda	
AFC	Confederação Asiática de Futebol
CAF	Confederação Africana de Futebol
Concacaf	Confederação Norte-Centro Americana e do Caribe de Futebol
Conmebol	Confederação Sul-Americana de Futebol
OFC	Confederação da Oceania de Futebol
UEFA	União das associações Europeias de Futebol
FPF	Federação Portuguesa de Futebol

Figura 2 – Organograma das entidades organizadoras do futebol mundial.  
Fonte: adaptado de Brunoro & Afif (1997).

A indústria do futebol possui como maior evento desportivo a Copa do Mundo da FIFA, e será realizada em território brasileiro no ano de 2014. É aguardado não só pelos amantes do futebol como também por empresários de diversos setores da economia. O que se é conhecido como a década esportiva brasileira, reforça a percepção de uma clara indicação política de Estado voltada a atração de eventos de grande magnitude. Pode-se argumentar que o Brasil usa estes eventos para reforçar e consolidar a sua posição económica e política hegemónica na América do sul (Wagner, 2009).

O grande exemplo em aproveitar oportunidades de negócios na indústria do futebol está na Europa. A partir dos anos de 1990 o futebol europeu sofreu um enorme crescimento e desenvolvimento pelos fatores como a televisão, finanças, marketing, patrocínios e comunicação global, assim como as mudanças políticas que alteraram o

mapa europeu. A UEFA<sup>12</sup> desempenhou importante papel demonstrando capacidade para acompanhar todas estas alterações com iniciativas inovadoras, renovou suas competições de clubes gerando grande interesse comercial.

Com objetivos de longo prazo, na década de 1980, investiu nas competições de jovens através do Campeonato da Europa Sub-17 e Sub-19, além de realizar a primeira competição europeia de futebol feminino. O investimento na melhoria da segurança e conforto para todos os espectadores nas competições que organiza foi fundamental para o desenvolvimento de modernos estádios multiusos. A campanha “*Fair Play*” que promove a conduta leal, dentro e fora de campo. Desde o final da década de 1990 também foram criados laços com o futebol de outros continentes, na África contribuições aos menos afortunados em termos de futebol e com ações humanitárias e sociais.

Os resultados financeiros do mercado europeu de futebol comprovam a eficiência da gestão no futebol. O estudo *Deloitte Money League 2012*<sup>13</sup>, que analisa as receitas dos clubes de futebol, revela a importância da participação dos clubes nas competições europeias para conquistar um lugar entre os 20 clubes com maiores receitas no cenário mundial. Neste relatório os clubes que estão nesta posição são da Espanha (três), Inglaterra (seis), Alemanha (quatro), Itália (cinco) e França (dois). Divisão das receitas: (a) bilheteria, lugares anuais e quotização; (b) direitos de TV (venda de jogos nacionais e estrangeiros); (c) comércio (patrocínios, *merchandising*<sup>14</sup> e outras pequenas receitas).

Pires (2007) destaca a importância em compreender quando as capacidades de um dado sistema vão entrar em colapso num futuro próximo. A mudança tem de ser preparada enquanto as potencialidades do sistema ainda não se esgotaram, enquanto existem energias necessárias para uma nova mudança e um novo ciclo de vida.

Em estudo anual sobre as finanças dos clubes de futebol do Brasil, realizado pela BDO RCS Consultores Independentes<sup>15</sup>, é revelado como é a participação das fontes de receitas no mercado brasileiro de clubes de futebol. As conclusões indicam o crescimento

---

<sup>12</sup> Disponível em <http://pt.uefa.com/uefa/index.html>. Acessado em 08/03/2012.

<sup>13</sup> Disponível em: [http://www.deloitte.com/view/en\\_GB/uk/industries/sportsbusinessgroup/sports/football/deloitte-football-money-league/9db981f2bd415310VgnVCM1000001a56f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/en_GB/uk/industries/sportsbusinessgroup/sports/football/deloitte-football-money-league/9db981f2bd415310VgnVCM1000001a56f00aRCRD.htm) Acessado em: 15/03/2012.

<sup>14</sup> *Merchandising* é qualquer técnica, ação ou material promocional usado no ponto-de-venda que proporcione informação e melhor visibilidade a produtos, marcas ou serviços, com o propósito de motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Merchandising>. Acessado em 08/03/2012.

<sup>15</sup> Disponível em: <http://www.bdobrazilrsc.com.br/pt/analises/esporte/Financas%20dos%20Clubes%20Brasileiros.pdf> Acessado em 14/03/2012.

dos recursos gerados com patrocínio e publicidade e cotas de TV. Uma evolução inferior das receitas com clube social e desporto amador e bilheteria. A participação das transferências de atletas no total geral das receitas diminuiu com relação a anos anteriores e em 2010.

Nesta pesquisa realizada em 2010, demonstrada na figura 3, com os 25 clubes de futebol profissional de maior receita do Brasil, também apresenta o endividamento consolidado de R\$ 3,61 bilhões, evolução de 16% em relação ao ano anterior.

Para Costa (2007) entender o futebol como uma indústria, capaz de gerar receita em diversos segmentos, é perceber a evolução comercial da modalidade e a demanda por uma sólida estrutura administrativa e financeira capaz de permitir a manutenção das atividades de qualquer clube de futebol profissional num patamar elevado.

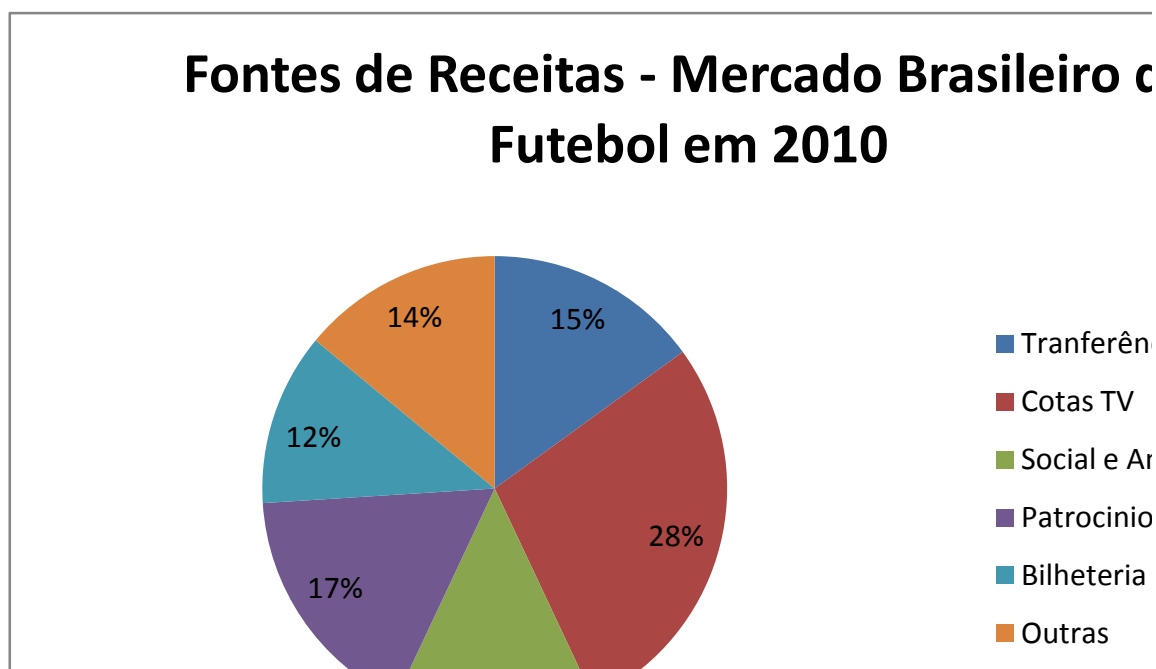


Figura 3 – Divisão das fontes de receita no mercado brasileiro de futebol.

Fonte: BDO RCS Consultores Independentes, 2010.

Em análise realizada pela PLURI consultoria<sup>16</sup>, do ambiente em que o futebol está inserido, nos principais países em que é praticado, apresenta uma perspectiva do cenário dos principais mercados de futebol do Mundo nos próximos 10 anos. A geografia do

<sup>16</sup> Disponível em: <http://www.pluriconsultoria.com.br/uploads/relatorios/PLURI%20Cenarios%20-%20brics%20x%20europa.pdf> Acessado em 15/03/2012.

Futebol mundial acompanha os desdobramentos económicos, particularmente nos países emergentes reunidos sob a denominação BRICs - Brasil, Rússia, Índia e China. A perspectiva é de descentralização do poderio desportivo, em 2001 todas as principais ligas do Mundo eram europeias, com Holanda, Bélgica e Dinamarca ocupando posições no ranking das maiores ligas de futebol por valor de mercado que hoje são de Brasil, Rússia e Turquia:

- Brasil - O cenário positivo da economia os últimos anos gerou reflexos nos clubes que ganharam valor de mercado e o campeonato nacional pulou da condição de 15ª liga mundial em 2001 para 6ª em 2011. São as condições negativas de gestão dos clubes de futebol no Brasil que preocupam. Não há a prática de técnicas de Gestão e Governança na maioria dos clubes de futebol, a qualificação profissional perde espaço para práticas paternalistas, o que acarreta desvantagem competitiva aos principais clubes do mundo, em sua maioria empresas inseridos na profissionalização e busca por resultados desportivos e financeiros. O potencial de consumo é pouco explorado, muitos anunciantes estão longe do desporto, porém há perspectivas de aumento de receitas em várias frentes com os novos estádios pelo país;
- China - A maior parte dos clubes de futebol profissional foi fundada no final dos anos de 1990 e todos pertencem a empresários ou grandes conglomerados privados e estatais de diversos setores. Nos últimos 5 anos a taxa média de crescimento do mercado chinês de futebol foi de 23% e a perspectiva para os próximos 10 anos é de crescimento acima dos 15%;
- Índia - Anunciou a criação da primeira liga de futebol profissional para 2012, também com objetivo de despertar o interesse dos indianos para a modalidade. O grupo investidor *CMG (Celebrity Management Group)* pretende capitalizar o interesse de 60 milhões de indianos que acompanham o campeonato inglês pela televisão. De olho neste mercado Clubes como *Manchester United, Chelsea, Liverpool e Barcelona* estão implantando escolas de futebol no país como estratégia de aumentar suas participações neste crescente mercado;
- Rússia - O futebol apresenta forte aumento de suas receitas nos últimos anos. Tal fato se dá pelo crescimento económico do país impulsionado pelo setor petrolífero, e por investimentos de empresários de outros setores, sem experiência no futebol, em busca de prestígio e visibilidade. Assim como o Brasil, será sede do

Campeonato Mundial da FIFA, em 2018, e a expectativa de crescimento do mercado do futebol possui a vantagem de ter o calendário integrado ao Europeu e com clubes que disputam as fortes e lucrativas competições da UEFA.

A característica comum nestes mercados emergentes, sem tradição na prática do futebol, está no recrutamento de atletas estrangeiros no processo de busca de aprendizagem e adaptação cultural. Prática esta já disseminada pela elite do futebol europeu, de acordo com estudo demográfico que apresenta o mapa das transferências de jogadores realizado pelo CIES *Football Observatory* o Brasil é o maior fornecedor enquanto a Inglaterra a que mais contrata jogadores estrangeiros. Entende-se estrangeiros os atletas que cresceram no seu país de origem e foram contratados por um clube de país diferente. Observando a faixa etária e a origem destas transferências, fica evidente a preferência por jovens jogadores formados em países em desenvolvimento, especialmente da África e América do Sul.

De acordo com Euroamericas Sport Marketing y Gerardo Molina & Asociados<sup>17</sup> a maioria dos clubes filiados à Associação de Futebol da Argentina ainda depende do resultado da transferência de jogadores ao invés das receitas de direitos televisivos, taxas e contribuições dos sócios e recursos gerados por atividades educativas, patrocinadores. Os meios de subsistência dos clubes dependem da venda dos seus principais ativos, os jogadores. No futebol europeu, este não é o principal recurso de renda variável. As receitas estão sujeitas a uma estratégia de marketing que permite explorar a imagem da marca, vendas no estádio, cartões de filiação, licenciamento e *merchandising*, bem como a venda de comida e bebida. Encarar a eficácia da publicidade no futebol, sua paixão sentida pelos fãs torna a plataforma ideal para produtos.

Leoncini e Silva (2005) definem como Mercado de Jogadores o processo de produção para os clubes como principal insumo do espetáculo desportivo. Apresenta características diferenciadas dos mercados de recursos humanos de outras indústrias, os jogadores (ou os contratos / vínculos dos jogadores com os clubes / empresários FIFA) representam ativos intangíveis de alto valor, por serem os que fazem o espetáculo.

O futebol é uma modalidade que une as habilidades motoras, técnicas, físicas, intelectuais, emocionais, culturais e sociais. Estruturar um projeto calculado, controlado e

---

<sup>17</sup> Disponível em: <http://www.euromericanas.com/principal.php>. Acessado em 31/03/2012. Acessado em 20/03/2012.

gerido em função dos objetivos mercadológicos que envolvem a formação de jogadores de futebol como produto do mercado do entretenimento, como estratégia de desenvolvimento regional do negócio futebol, é condição essencial para viabilizar economicamente os clubes de futebol e assegurar o futuro dos mesmos. É um mercado que movimentava grandes valores, dos familiares aos financeiros, gera interesses e riscos que exigiram da Governança do futebol um maior controlo. O *Transfer Matching System* – TMS da FIFA<sup>18</sup> é o sistema *on-line* em que as informações são detalhadas: jogador, clubes envolvidos e documentação. Ambos os clubes devem informar os dados idênticos, sem discrepâncias, e enviar as provas das informações a fim de obterem o Certificado Internacional de Transferência. A ação visa a transparência no combate a lavagem de dinheiro e proteção dos menores envolvidos em transferências. Solicitações de inscrição de jogador com menos de 18 anos de idade, em país que não seja cidadão são avaliadas por um Comitê de Status de Jogadores da FIFA.

O Regime jurídico de contrato de trabalho do praticante desportivo e do contrato de formação desportiva em Portugal<sup>19</sup> traz as definições que esclarecem os agentes envolvidos:

- a) Contrato de trabalho desportivo é aquele pelo qual o praticante desportivo se obriga, mediante retribuição, a prestar atividade desportiva a uma pessoa singular ou coletiva que promova ou participe em atividades desportivas;
- b) Praticante desportivo é aquele que, através de contrato de trabalho desportivo e após a necessária formação técnico-profissional, pratica uma modalidade desportiva como profissão exclusiva ou principal, auferindo por via dela uma retribuição;
- c) Contrato de formação desportiva como o contrato celebrado entre uma entidade formadora e um formando, nos termos do qual aquela se obriga a prestar a este a formação adequada ao desenvolvimento da sua capacidade técnica e à aquisição de conhecimentos necessários à prática de uma modalidade desportiva, ficando o formando obrigado a executar as tarefas inerentes a essa formação;
- d) Empresário desportivo como a pessoa singular ou coletiva que, estando devidamente credenciada, exerça a atividade de representação ou intermediação,

---

<sup>18</sup> Disponível em: <http://pt.fifa.com/aboutfifa/organisation/footballgovernance/transfermatchingsystem.html>  
Acessado em 20/03/2012.

<sup>19</sup> ASSEMBLEIA DA REPUBLICA PORTUGUESA – Artigo 2º da Lei nº 28/98, de 26 de Junho.

ocasional ou permanente, mediante remuneração, na celebração de contratos desportivos;

- e) Entidade formadora está nas pessoas singulares ou coletivas desportivas que garantam um ambiente de trabalho e os meios humanos e técnicos adequados à formação desportiva a ministrar;
- f) Formando os jovens praticantes que, tendo cumprido a escolaridade obrigatória, tenham idades compreendidas entre os 14 e 18 anos e tenham assinado o contrato de formação desportiva, tendo por fim a aprendizagem ou o aperfeiçoamento de uma modalidade desportiva.

Na legislação aplicável à formação de praticantes do futebol no Brasil são três os documentos essenciais (Campestrini, 2009):

- Lei Geral Sobre Desportos (Brasil): Lei nº 9.615 de 24 de Março de 1998. Estabelece, dentre outras coisas, que o desporto possui como princípio a transparência financeira e administrativa, a moralidade na gestão desportiva e a responsabilidade social de seus dirigentes;
- Estatuto da Criança e do Adolescente (Brasil): Lei nº 8.069, de 13 de Julho de 1990. Em conformidade com as convenções e acordos estabelecidos pela ONU, apresenta as garantias fundamentais a que a criança e o adolescente têm direito;
- Estatutos da FIFA: *Code of Ethics*, de 16 de Setembro de 2006 e o *Fair Play Code*, de 2005.

A profissionalização dos chamados Agentes do futebol, intermediários que operam nas transferências de jogadores e treinadores, licenciados pela FIFA, transformou-se em figura - chave da globalização do mercado de futebol. A liberalização do número de estrangeiros nas principais ligas europeias (Inglaterra, França, Espanha, Alemanha e Itália), instituição de cláusulas de rescisão nos contratos dos jogadores e comissões pagas na aquisição das maiores estrelas mundiais impulsionaram os resultados estimados pelo *Football Observatory* em 400 milhões de euros ao ano. É importante ressaltar que além de negociar os jogadores com os clubes, como representantes, também são responsáveis em defender os interesses legais, discussões de conflitos, contratos de marketing e planeamento da carreira.

O sistema de Compensação por Formação (*Regulations the Status and Transfer of Players FIFA*)<sup>20</sup>, tem como objetivo fomentar a formação de jogadores através de reserva financeira a ser repartida entre os clubes formadores. Na transferência de atletas é calculado o percentual da contribuição de solidariedade de acordo com o período em que o jogador esteve inscrito no clube entre seu 12º e 23º aniversário. Sem o consenso do percurso de clubes, o valor é destinado à Federação do país em que recebeu formação. Sendo esta contribuição destinada aos programas de desenvolvimento do futebol jovem, no fomento da prática.

O mecanismo de solidariedade estimula a formação de mão-de-obra para o mercado profissional. Estimula a continuidade do sistema atual por dividir os ganhos com a venda do atleta, todos ganham: jogador, empresários, clube formador, grandes clubes importadores que continuam a captar talentos descobertos em diversos países (Soares, 2011).

O processo de formação de atletas do futebol é ordenado por Damo (2005) através de tipologia definida em três modelos: endógeno, exógeno e híbrido. São utilizados em situações concretas, situados no espaço e tempo, considerando as legislações locais, as economias regionais e a estrutura das redes de relações dos mercados:

- Por endógeno compreende-se a lógica de formação realizada por centro especializado, vinculado a um clube, visando suprir suas próprias demandas por profissionais. A lógica endógena pode ser uma estratégia económica, como baratear custos com a composição do grupo principal de jogadores. É necessário existir uma oferta de talentos em qualidade e quantidade que compensem os investimentos, torne mais lucrativo o investimento nos jovens talentos do que em profissionais já formados. Ou servir como estratégia política, visando atender as demandas dos torcedores, desejosos de terem atletas com maior vínculo ao clube, crescerem dentro dele. Combinar as estratégias nomeadas também está incluído na lógica endógena, a formação visa suprir as demandas do clube e por elas se orienta. E assim como as outras está suscetível ao conjunto dos indicadores sociais, culturais, jurídicos e económicos de uma nação ou região, visto o que ocorre na Europa;

---

<sup>20</sup>Disponível em:

[http://pt.fifa.com/mm/document/affederation/administration/01/27/64/30/regulationsstatusandtransfer2010\\_e.pdf](http://pt.fifa.com/mm/document/affederation/administration/01/27/64/30/regulationsstatusandtransfer2010_e.pdf)

Acessado em 18/03/2012.

- Entende-se por exógeno o processo inverso ao endógeno, a formação de atletas exclusiva para o mercado. É uma lógica em expansão no Brasil e em outros países da América do Sul impulsionada pelas transformações em que passou o futebol espetáculo a partir do aumento do interesse da mídia e, por extensão, dos valores económicos envolvidos. Outro fator é o aumento generalizado dos fluxos transnacionais e a expansão do futebol agenciado pela FIFA no continente asiático.
- O modelo híbrido não é hegemônico. Ele concilia a premissa vocacional (endógena) e a mercadológica (exógena) conforme conveniência. Os clubes brasileiros da primeira e da segunda divisão seguem este modelo, suprindo as demandas da equipe que representa o clube e produzindo excedentes, com vista ao mercado europeu.

Alguns clubes foram além do recrutamento e formação de jogadores investindo na criação de estruturas próprias, Academias ou Centros de Treino, preparadas para maximizar ao limite a deteção, a formação ao nível pessoal e profissional e a integração harmoniosa de jovens na equipe principal capazes de competir ao mais alto nível. As regularidades na formação de jogadores que atingem a equipa principal e que mantêm uma carreira no futebol profissional destacam-se o Sporting Clube Portugal – SCP e o FC Barcelona - FCB. Em síntese, as Academias de Futebol constituem instrumentos estratégicos que visam melhorar os resultados desportivos no médio/longo prazo dos clubes através do desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências humanas, técnicas e táticas dos jogadores (Magalhães, 2011).

A Academia de Futebol tem como objetivo a formação de jovens jogadores cujo retorno desportivo e financeiro dos clubes dar-se a longo prazo. Magalhães (2005) interpreta como parte dos ativos do clube o resultado da formação desenvolvida na Academia que pode ser encarada como Centro de Investimento. Visam a formação de jovens que possam um dia vir a integrar o plantel principal do clube ou pela capacidade dos jogadores continuarem a carreira de jogador profissional em outros clubes. Com o SCP e FCB, embora os dois clubes tivessem uma orientação estratégica de criação da Academia de futebol, os resultados desportivos não foram coincidentes. Indicam que os clubes tiveram de 8 a 10 jogadores no plantel principal oriundos da Academia e que mantiveram-se pelo menos em duas épocas desportivas. Dos formados no SCP 44% e do FCB 49% realizaram pelo menos dois anos de carreira profissional. Na perspectiva económico-financeira constituiu uma estratégia de criação de valor para os clubes,

enquanto o SCP, na última década, tem sido um dos clubes do campeonato português que mais receitas tem gerado com a alienação dos direitos desportivos de jogadores da equipa principal, maior parte formados na Academia (Miguel Veloso – € 9.000.000; João Moutinho – € 11.000.000; Nani – € 25.000.000). Na perspectiva do FCB é um sucesso financeiro porque tem no seu plantel principal e equipa B (época de 2009/2010) jogadores com um elevado valor de mercado, aproximadamente 283 milhões de euros, face aos custos da sua formação. Os indicadores de *performance* desportiva e económico-financeira da Academia do FCB indicam o recente sucesso desportivo com jogadores de grande talento, baixo custo, capazes de integrar a equipa sénior e conquistar campeonatos.

*Os clubes de futebol na sua maioria apostam no rendimento a curto-prazo através da aquisição do passe de novos jogadores com créditos confirmados no futebol. No entanto, a aposta no médio/longo-prazo, através das Academias de futebol, por parte dos clubes poderá resultar na diminuição dos custos com a aquisição de novos jogadores e num aumento dos lucros, pelo investimento que realiza ao nível do desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências humanas, técnicas e táticas dos Recursos à sua disposição – Jovens Jogadores (Magalhães, 2005).*

Exemplo deste pensamento está no projeto das Escolas Academia Sporting<sup>21</sup> que revela o sucesso do empenho e importância de uma gestão profissional com foco na qualidade. São três, os principais objetivos do projeto que ostenta o *status* de ser o único clube no Mundo a formar dois *FIFA World Player*<sup>22</sup>, Luís Figo e Cristiano Ronaldo:

1. Formação desportiva com a promoção da prática desportiva, aproximação descontraída à competição e o ensinamento das regras básicas do futebol;
2. Expansão e fidelização através da força da marca Sporting junto dos jovens e famílias;
3. Descoberta de talentos que sonham com o mundo do futebol, são quase cinco dezenas o número de jovens nas equipas de competição do Sporting Clube de Portugal.

E assim assume o contexto da Escola de Formação Desportiva do Sporting:

---

<sup>21</sup> Disponível em [http://www.sporting.pt/Academia/Escolas/escolas\\_apresentacao.asp](http://www.sporting.pt/Academia/Escolas/escolas_apresentacao.asp). Acessado em 31/03/2012.

<sup>22</sup> Prémio organizado pela FIFA que pelo voto de especialistas em todo o Mundo elege o melhor jogador em atividade em determinado ano.

- Escola pela forma planificada, organizada e metódica com rigoroso processo de avaliação;
- Formação pelas suas dimensões técnica, tática e física em um harmonioso processo de desenvolvimento pessoal e social, que prepare para uma vida autónoma e cidadania plena;
- Desportiva pelo grande propósito de cadeia de valor em detectar, formar, desenvolver e projetar jogadores para a equipe principal.

São mais de 6000 crianças que aprendem a jogar futebol, existindo neste momento 29 “Escola Academia Sporting” de norte a sul de Portugal e em sua primeira experiência internacional com a Academia Sporting África, na África do Sul. O desenvolvimento sustentado do desporto está na política de preservar a prática desportiva das gerações vindouras.

Pires (2007) entende que além das virtualidades do rendimento, da medida, do recorde e do espetáculo desportivo é necessário considerar e respeitar os diferentes segmentos sociais com necessidades e direitos de acesso aos benefícios do desporto. Ter uma base de prática desportiva suficientemente alargada que justifiquem os medalhistas, sem deixar-se dominar pela política pública de resultados desportivos.

Ferrari, Sá & Serbonchini (2012) atentam para a final da Copa São Paulo de Futebol Júnior, importante torneio sub-20 entre clubes brasileiros, realizada no mês de janeiro de 2012, no Estádio do Pacaembu. Estiveram em campo dois tipos de planejamentos completamente diferentes entre Corinthians e Fluminense. Enquanto o primeiro, campeão do torneio, trabalhou a maioria de seus jogadores desde o início de sua formação na modalidade, em sua sede ou nas “filiais” espalhadas pelo Brasil, já com intenção de descobrir novos talentos para as equipes de base e até o profissional. O Fluminense foi ao mercado em busca de novas contratações e apresentou uma equipe mista, metade oriunda de outros clubes, mesmo mantendo processo de seleção que no último ano teve 10 mil jovens, e 60 foram aproveitados.

A figura 4 indica o processo de conversão de dons/talentos em profissionais como uma tecnologia, constituída no decorrer da espetacularização do futebol. A formação/produção demarca, de acordo com os capitais incorporados, a distância entre o lazer ou entretenimento e a prática profissional. Apresenta o ciclo da preparação para a profissão como *Os ciclos da espiral curta* que define a trajetória no processo de

formação/produção como um funil, muitos pretendentes e poucas vagas, onde pode-se entrar e sair em qualquer etapa. A entrada mais simples é pela base, onde prevalecem os critérios técnicos. Quanto mais se avança, maiores são as exigências técnicas e de indicação pessoal (olheiros, dirigentes, cômssules, agentes/empresários). Os investimentos do clube são na formação e não em pré-formação, os que possuem dom/ talento reconhecidos são separados da massa que frequenta a escolinha (Damo, 2005).

*Capital futebolístico não é algo que possa ser mensurado, embora sejam alguns atributos físicos que constituem-no. É, sobretudo, algo manipulável, de tal forma que os clubes são constantemente procurados para atender a demanda de meninos que desejam serem testados. É um conceito forjado para dar conta, inclusive, da margem de manobra existente entre a oferta de talento e a demanda do mercado de formação e atuação profissional. Não é mensurável, mas ajuizável e sujeito a valorização. O segredo é encontrar o clube compatível com o dom/ talento (Damo, 2005).*

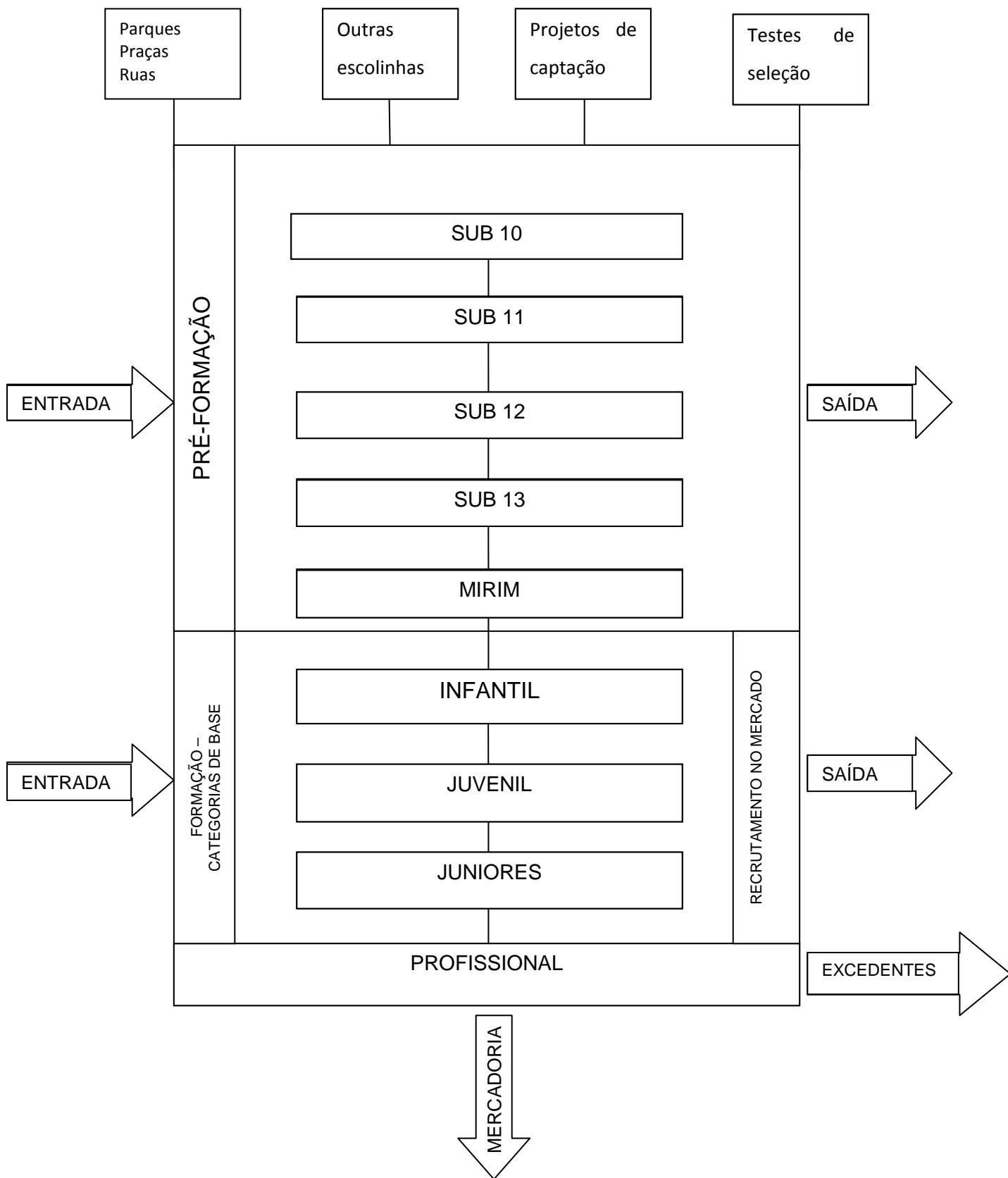


Figura 4 – Cadeia produtiva de atletas de futebol.  
 Fonte: adaptado de DAMO, p. 264, 2005.

Visto pelo atual mercado global de jogadores como armazém de bons jogadores para exportação, o Brasil tem sido prejudicado pela transferência precoce dos jovens atletas. “Hoje o futebol brasileiro é como uma enorme vitrina de «aspirantes a jogar na Europa». Embora no Brasil o Estatuto da Criança e do Adolescente proíba qualquer vínculo empregatício aos menores de 14 anos, os clubes estrangeiros têm como alternativa «contratar» toda a família, que se muda juntamente com o craque. Com a palavra, Leonardo Santiago, hoje com 21 anos, foi para a Holanda com 11 anos de idade: «Futebol é *business*, e a gente é o produto»” (Tiesler & Coelho, 2006).

Em suas conclusões acerca das dificuldades e expectativas dos jovens brasileiros, Ballista (2009) expõe o atraso do futebol no país. São dificuldades básicas de logística, acompanhamento psicológico e de alimentação são supérfluos devido a prioridade dada pelos clubes aos profissionais. É necessária estrutura adequada que acompanhe os atletas desde a categoria de base. Conforme vai subindo de categoria as chances de prosseguir estudando é limitado, os treinos duram cada vez mais tempo e as viagens mais frequentes. Pode-se constatar a falta de comprometimento e interesse dos clubes em atletas amadores. Sem acompanhamento escolar em sua maioria, sem ajuda de custo e com as expectativas de profissionalização ficando cada vez maiores cria grande ansiedade e isolamento do jovem jogador. Quando de uma frustração com a carreira correm o risco de complicações psicológicas e, sem graduação escolar, o desemprego.

Portanto, torna-se necessária uma reestruturação das bases administrativas e metodológicas do futebol que assentam para a descoberta de novos ídolos. O processo que deveria ter uma relevância imponente no futebol, está sendo encarado apenas como uma bateria de testes e o ingresso ou não do jovem na equipe passa a ser algo banalizado, muitas vezes desrespeitando seus sentimentos e, as vezes, desperdiçando um atleta promissor (Badur & Montagner, 2008).

Reflexo desta fragilidade no processo de formação dos jovens talentos do futebol brasileiro, assim como o impacto familiar da ascensão do jogador, é o convívio mais próximo dos pais com o ambiente do futebol para dedicarem-se integralmente aos filhos mais famosos. Neymar e Nadine, pais de Neymar, 20 anos, atleta revelação do Santos Futebol Clube, amparados pela nova situação financeira do filho deixaram para trás profissão, casa, amigos e cidade natal para se dedicarem exclusivamente à carreira do

filho. Assumem o papel, ao mesmo tempo, de técnico, psicólogo, empresário, assessor, roupeiro, motorista (Seffrin & Wagner, 2011).

Badur e Montagner (2008) concluem que a imagem do ídolo pode ser usada com uma imensurável pluralidade e flexibilidade de objetivos. Na visão de longo prazo encarada como mercadológica, atitudes empresariais (organização e postura) prezam pela imagem empreendedora causando maior aceitação do público (atletas e não-atletas) e do próprio sistema futebolístico.

O primeiro ídolo do Santos Futebol Clube foi Araken Patusca e entrou em campo pela primeira vez em 1923, com 15 anos, e não saiu mais. A década de 1950 é extremamente importante para a história do Santos Futebol Clube, o maior jogador da história do futebol mundial desembarca em Santos em 1956, aos 15 anos, Pelé não demora a passar para o time principal e começar a chamar atenção. Coutinho é outro que estreou com 15 anos e ao lado de Pelé, o Rei do futebol, foi campeão de tudo entre o fim dos anos de 1950 e os anos de 1960 (Serbonchini, 2012).

### 2.3 – OPORTUNIDADE BRASIL 2014 / 2016

---

O PIB<sup>23</sup> das atividades esportivas cresceu mais que o PIB do Brasil. A taxa média de crescimento do PIB gerado pela atividade esportiva foi de 6,2%, entre 2000 e 2010, período em que o PIB do Brasil cresceu 3,2%. Em valores, o setor movimentou, em 2010, R\$ 78,6 bilhões e elevou a fatia no PIB de 1,702%, na década anterior, para 1,997%. A radiografia do setor está no livro “A Indústria do Esporte no Brasil, Economia, PIB, Emprego e Evolução Dinâmica, do advogado Ary Graça e do economista Istvan Kaszner”<sup>24</sup>. De acordo com o estudo, o setor que experimentou mais ganhos de participação foi o de artigos desportivos, com destaque para roupas, instrumentos e equipamentos desportivos; alimentos, bebidas e vitaminas; além de mochilas, joelheiras e bonés. Os autores afirmam que cada R\$ 1 investido em infraestrutura esportiva mobiliza R\$ 6,50 para atividades que não são ligadas ao desporto, como o varejo e o marketing.

---

<sup>23</sup> O **produto interno bruto (PIB)** representa a soma (em valores monetários) de todos os bens e serviços finais produzidos numa determinada região, durante um período determinado (mês, trimestre, ano, etc). O PIB é um dos indicadores mais utilizados com o objetivo de mensurar a atividade econômica de uma região. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/PIB>. Acessado em 20/09/2012.

<sup>24</sup> Disponível em <http://www.teixeiraverdade.com.br/destaque/pib-do-esporte-e-maior-que-pib-do-brasil-e-dinamiza-variios-setores/>. Acessado em 20/09/2012.

Apesar do impulso desde a escolha do Brasil para sediar grandes eventos esportivos, o crescimento da renda e da continuidade da estabilidade econômica, o livro afirma que ainda pesam contra a expansão do setor gargalos de infraestrutura e a falta de profissionalização da gestão esportiva.

O sucesso de atratividade do futebol no Brasil explica a variedade de organizações e atividades desenvolvidas neste mercado. São as escolinhas, clínicas de futebol, campo de férias, empresas, associações desportivas e principalmente os clubes com gestão profissional que visam atender a demanda de jovens com sonho de se profissionalizar. O Plano de Modernização do Futebol Brasileiro (2000) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), citado por Leoncini e Silva (2005), apresenta o potencial de negócio que inclui os agentes diretos, como clubes e federações, e indiretos, como indústrias de equipamentos esportivos e a mídia. Mostra uma atividade econômica com grande capacidade de gerar empregos e com efeito multiplicador maior que em vários setores tradicionais, são:

- Trezentos (300) mil empregos diretos;
- Trinta (30) milhões de praticantes formais e não formais;
- Quinhentos e oitenta (580) mil praticantes em treze (13) mil times que participam de jogos organizados;
- Quinhentos e oitenta (580) estádios com capacidade para abrigarem mais de cinco e meio (5,5) milhões de torcedores;
- Cerca de quinhentos (500) clubes profissionais disputando uma média de noventa (90) partidas por ano; e
- São cerca de nove (9) milhões de chuteiras para futebol e futsal, seis (6) milhões de bolas e trinta e dois (32) milhões de camisas.

O Brasil está em um momento muito positivo, com a economia em expansão e em 2014 irá sediar uma competição de grande porte, o Campeonato Mundial de Futebol da FIFA que exige aporte de investimentos e ações que proporcionam um ambiente interno para que todas as obras de Infraestrutura e os impactos sobre a economia gerem melhores condições de vida para a sociedade brasileira. O estudo *Brasil Sustentável – Impactos socioeconômicos da Copa do Mundo 2014*<sup>25</sup> estima em 2,17% do Produto Interno Bruto

---

<sup>25</sup> BRASIL SUSTENTÁVEL: Impactos Socioeconômicos da Copa do Mundo 2014. Disponível em: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Brasil\\_Sustentavel\\_Copa2014\\_novamarca/\\$FILE/PDF\\_copa.do.mundo\\_port.2011.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Brasil_Sustentavel_Copa2014_novamarca/$FILE/PDF_copa.do.mundo_port.2011.pdf). Acessado em 12/03/2012.

(PIB) o impacto direto na economia com a injeção dos investimentos, sendo capaz de quintuplicar o aporte aplicado diretamente na concretização do evento e impactar em diversos setores. Assim como a consolidação comercial da marca e do produto Brasil no exterior impulsionado pela expansão do fluxo turístico e exposição internacional das cidades sede.

Em estudo sobre a profissionalização da gestão de organizações desportivas no Brasil, Pizzolato (2004) analisa o campo organizacional e os fatores institucionais que afetam esse campo, bem como os aspetos isomórficos. Entende que o objetivo do negócio desporto, em competições de alto nível, deve ter visão do negócio e enxergar a lógica do mercado não se limitando ao lucro e englobar dois objetivos: o desenvolvimento do desporto com aumento do número de envolvidos e satisfazer e atrair investidores (Mosca, P.38, 2005).

Com foco nos fatores institucionais e organizacionais que afetam a profissionalização da gestão do departamento de futebol nos principais clubes do Rio de Janeiro, o estudo de Mosca (2005) apresenta que a percepção da necessidade de profissionalização da gestão do futebol dos clubes já está institucionalizada. Sua implementação pode apresentar impactos sociais, económicos e financeiros positivos para a sociedade. Porém apresenta alguns entraves práticos, arraigados nos mais de cem anos de amadorismo, conservadorismo e oligarquia que têm dominado a gestão do futebol brasileiro.

A morte de Wendel Venâncio da Silva, de 14 anos, durante teste nas categorias de base do Clube de Regatas Vasco da Gama, em fevereiro de 2012, revela a situação precária em que se encontra alguns centros de treinamentos dos grandes clubes do futebol brasileiro. Falta de exames médicos, alimentação e hidratação precária com alojamentos insalubres e sem acesso a educação básica fizeram o Ministério Público do Rio de Janeiro pedir a interdição das atividades da categoria de base do clube. “Não queremos impedir que essas crianças sonhem, mas é necessário alertar os pais. Não podemos afirmar que a culpa pela morte do menino seja do Vasco, mas a falta de água, a alimentação precária e a falta de exames médicos prévios podem ter contribuído sim”, afirma a promotora de justiça responsável pelo caso. “Infelizmente, os clubes encaram esses meninos como simples objetos de lucro” atesta outro promotor de justiça que também trabalha na ação. Segundo os promotores, os outros grandes e pequenos clubes também serão vistoriados e com a

proximidade dos Jogos Olímpicos de 2016, a situação dos centros de treinamento de outras modalidades também serão acompanhados. A ideia é fazer com que os clubes assinem um Termo de Ajuste de Conduta – TAC, comprometendo-se a corrigir os problemas e cumprir a legislação em vigor (Lemos, 2012).

## 2.4 MODELOS DE EXCELÊNCIA

---

Bom exemplo europeu de Governança na formação de jovens jogadores de futebol está na Bélgica. A União Belga de Futebol ordenou uma auditoria à formação dos jovens nos clubes, com o direito de *QIKFoot – Qualidade Integrale Kwaliteit*<sup>26</sup>. A investigação decorre de uma preocupação com a qualidade na formação completa para o futebol juvenil. Justificado pela ideia de sustentabilidade através do desenvolvimento de talentos dos jogadores mais jovens, com foco na qualidade para manter a competição local atraente.

Os Objetivos da auditoria são múltiplos: i) sensibilizar para a necessidade de desenvolver jovens talentos; ii) estimular a formação de jovens em todos os níveis dentro de clubes; iii) prestar apoio aos responsáveis pela formação; vi) otimizar a formação de jovens futebolistas profissionais. Segundo Vantomme (2004), o *QIKFoot* utiliza 290 critérios, são pontos de referência e fatores de sucesso, tais como: organização e gestão da formação, *scouting*, formação, apoio médico, monitoramento de infraestrutura da escola. A auditoria deve prestar aconselhamento e apoio aos clubes para serem verdadeiras escolas para jovens futebolistas. Os resultados revelaram números significativos, por exemplo:

- 90.9% dos clubes têm um técnico diretor responsável pela formação da juventude que detenha pelo menos um diploma da UEFA B;
- 51.5% têm um fisioterapeuta que frequenta as sessões de formação e 39.4 % possuem um fisioterapeuta em jogos;
- 24.2% oferecem um oficial de ligação com a escola;

---

<sup>26</sup> HOECKE, Van Jo; SCHOUKENS, Hugo; KNOP, Paul De. Total Quality Management in Youth Academies of (Professional) Football Clubs: Innovation through Co-operation. 12<sup>th</sup> Congress of the European Association for Sport Management, 2004, pp.291-293. Disponível em [http://www.easm.net/index.php?option=com\\_rubberdoc&view=doc&id=953&format=raw&Itemid=187](http://www.easm.net/index.php?option=com_rubberdoc&view=doc&id=953&format=raw&Itemid=187). Acessado em 18/04/2012.

- 19.7% dos jogadores treinados conseguem ir para a primeira equipe.

Como consequência de uma nova política sobre desportos em Flandres, região norte da Bélgica, em que as organizações desportivas são incentivadas a introduzir os princípios de qualidade em seus respectivos sistemas e estruturas com ênfase nos desportos da juventude, de acordo com Hoecke, Knop e Schoukens (2009), são introduzidos instrumentos com padrões de qualidade e indicadores de desempenho desenvolvidos para o monitoramento de controlo de saída, e justificativa de resultados na avaliação e melhoria das academias da juventude. *IKGym, IKSport e Foot PASS* possuem abordagem específica e com padrões de qualidade que correspondem a fatores de sucesso de cada modalidade.

O *Foot PASS* é um Sistema de Apoio Profissional da Academia de Futebol dos Clubes. Hoecke, Schoukens e De Sutter (2006) descrevem como ferramenta de monitoramento para apoio eficaz e eficiente das academias em questão. No nível micro, os clubes podem utilizar esta referência como uma ferramenta de gestão a fim de otimizar seus sistemas e processos internos. O entendimento dos fatores que determinam a qualidade e avaliação dos elementos organizacionais (instalações, procedimentos, sistemas), a fim de aumentar a satisfação dos interessados (jogadores, pais, treinadores), funciona como apoio eficiente e eficaz na estratégia para sucesso da academia.

No esforço de garantir o futuro e sucesso da Federação Alemã de Clubes de Futebol, a Liga de Futebol Profissional Alemão (*Deutsche Bundesliga*) decidiu seguir o exemplo da Bélgica e da Finlândia em apresentar qualidade profissional através do sistema de gestão *Foot PASS*. O objetivo é enfatizar a importância de uma alta qualidade de academia para a juventude, no desenvolvimento eficiente dos talentos `feitos em casa` e garantir a sustentabilidade da modalidade (Hoecke, Schoukens & De Sutter, 2006).

O Futebol Profissional Inglês (*Premier League*) realizou uma revisão abrangente do desenvolvimento da juventude que resultou no plano de ação nomeado como “*Elite Player Performance Plan-EPPP*”. Como parte desta abordagem, cada academia é obrigada a proceder uma autoavaliação do seu programa, funcionários e instalações com base em um conjunto abrangente de critérios. Para isto a partir da Época 2012/2013 será implantado o *Foot PASS England*, como *Independent Standards Organization (ISO)* e seu processo de implantação, com início em fevereiro de 2012, inclui:

- Análise de pré-auditoria e avaliação da Academia;
- Verificação do local das informações fornecidas, incluindo entrevista de diferentes *Stakeholders* (conselho de gestão, jogadores, gestão pessoal) e auditoria prática de instalações;
- Avaliação de sessões de formação na Academia, e jogos, bem como a oferta de educação e bem-estar;
- Produção de relatório de auditoria;
- *Feedback* e discussão com a academia e representantes do clube.

São exemplos que demonstram a estratégia da gestão da qualidade na formação de atletas na atual agenda do mercado europeu. Porém é importante considerar as dificuldades de implementação do conceito de gestão da qualidade total em clubes desportivos, principalmente se considerar o perfil brasileiro com mais de cem anos de amadorismo, conservadorismo e oligarquia na gestão dos clubes de futebol.

Hegazy (2012) realizou o trabalho de identificar os obstáculos que impedem a aplicação do conceito de gestão da qualidade total em clubes desportivos, na Arábia Saudita, região de Al-Jouf, através da: i) medida em que as equipes administrativas estão conscientes da importância na gestão da qualidade total; ii) o estilo de liderança utilizado na gestão do clube; iii) a disponibilidade de sistema de formação para os trabalhadores do clube; iv) o envolvimento do conselho de administração e as equipes técnicas e administrativas na implementação da gestão da qualidade total. Concluiu que a ausência de uma visão, uma missão e os objetivos declarados e nenhum esforço feito para estabelecê-los significa que a administração não está interessada em gestão da qualidade total no clube. Falta um departamento com equipa especializada.

A amostra concordou que não existe o treinamento da importância da qualidade total, assim como a supervisão do trabalho para implementação. O estudo revela que o clube não tem interesse em recursos humanos, quer técnico ou administrativo por não disponibilizar recursos financeiros específicos para elevar o nível de seu pessoal e desenvolver suas habilidades. Também não realiza avaliação constante de desempenho pessoal, que afeta sua eficiência e, portanto, o alcance dos resultados desejados. Falta participação dos trabalhadores técnicos e administrativos na tomada de decisões, o que torna a administração do clube incapaz de resolver disputas e conseguir a participação de todos no projeto de implementação da gestão da qualidade total. De positivo foi revelado a

existência de ligação entre os departamentos de gestão do clube, de pessoal, administrativas e equipes técnicas através de reuniões constantes. Também foi indicado os potenciais financeiros que permitem a aplicação da gestão da qualidade total.

## 2.5 – GESTÃO ESTRATÉGICA

---

Entender a posição do mercado de jogadores dentro da cadeia produtiva da indústria do futebol, assim como o caminho da gestão dos clubes brasileiros até a opção estratégica pela certificação da qualidade em seus processos é a base deste tópico.

*Capital futebolístico não é algo que possa ser mensurado, embora sejam alguns atributos físicos que constituem-no. É, sobretudo, algo manipulável, de tal forma que os clubes são constantemente procurados para atender a demanda de meninos que desejam serem testados (Damo, 2005).*

Na década dos anos de 1990, o modelo de gestão adotado por clubes brasileiros criou novas relações com empresas investidoras atraídas por diferentes interesses. O acesso ao mercado de torcedores através do licenciamento da marca foi a opção do Clube de Regatas Flamengo - CRF, como gestor do departamento técnico, e uma empresa suíça, como gestora do departamento de *Marketing*<sup>27</sup>, um modelo de complementaridade de competências com objetivo de gerar lucro com o negócio futebol. A estratégia foi explorar este mercado potencial de clientes-torcedores e sócios com produtos e melhoria dos serviços no estádio e no clube.

Atualmente esta relação entre clubes desportivos e empresas no Brasil tem ponto em comum o interesse em multiplicar os investimentos. Exemplo da Associação Desportiva São Caetano - ADSC que buscava expandir fronteiras e tornar-se vitorioso nacionalmente ao profissionalizar a gestão do futebol. O modelo de cogestão com a empresa que passou a participar do departamento técnico de futebol, com o controle da compra e venda de jogadores, e com o *Marketing* desportivo na captação de receitas para o clube. A estratégia foi de reestruturar a cadeia produtiva da organização para posicioná-la na

---

<sup>27</sup> **Marketing** é o processo usado para determinar que produtos ou serviços poderão interessar aos consumidores, assim como a estratégia que se irá utilizar nas vendas, comunicações e no desenvolvimento do negócio. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing>. Acessado em 08/03/2012.

indústria do futebol, tornar mais eficiente os processos e decisões na busca pela ascensão desportiva do clube como principal fator para oferta de serviços e novas operações.

Diferente do Desportivo Brasil<sup>28</sup>, que é um clube – empresa com investimentos próprios e tem o objetivo de formar jovens talentos do futebol para atuação em clubes profissionais. Para a capacitação dos atletas de 13 a 20 anos utiliza uma área com sete campos, alojamento para 144 atletas e toda infraestrutura para o desenvolvimento de um jogador profissional de futebol. Pertence ao Grupo Traffic que se identifica pelas academias de futebol que possui, pela gestão de clubes e carreiras, sua estratégia engloba projetos com focos diferentes na área do futebol, mas que se complementam. Além de expandir a academia pelas diversas regiões do Brasil, a empresa adquire participação em Clubes de futebol profissional como o Miami FC, dos Estados Unidos da América, e em 2010/ 2011 adquiriu 78% de participação na SAD do Estoril Praia Clube, de Portugal, com objetivo de maximizar sua ações no mercado europeu e norte-americano de jogadores.

Leoncini e Silva (2005) esclarecem que as aprendizagens estratégicas e organizacionais determinam o modelo de gestão adotado por uma organização num determinado momento. Tais aprendizagens, independente de sua natureza, são percebidas como visões de negócio e competências já interiorizadas pela organização ou pelos seus dirigentes.

As características da indústria do futebol, com sua lógica e estrutura de negócio, estão demonstradas na figura 5 em sua cadeia de produção que integra seus vários agentes interdependentes:

---

<sup>28</sup> Disponível em <http://www.desportivobrasil.com.br/academia.php>. Acessado em 08/03/2012.

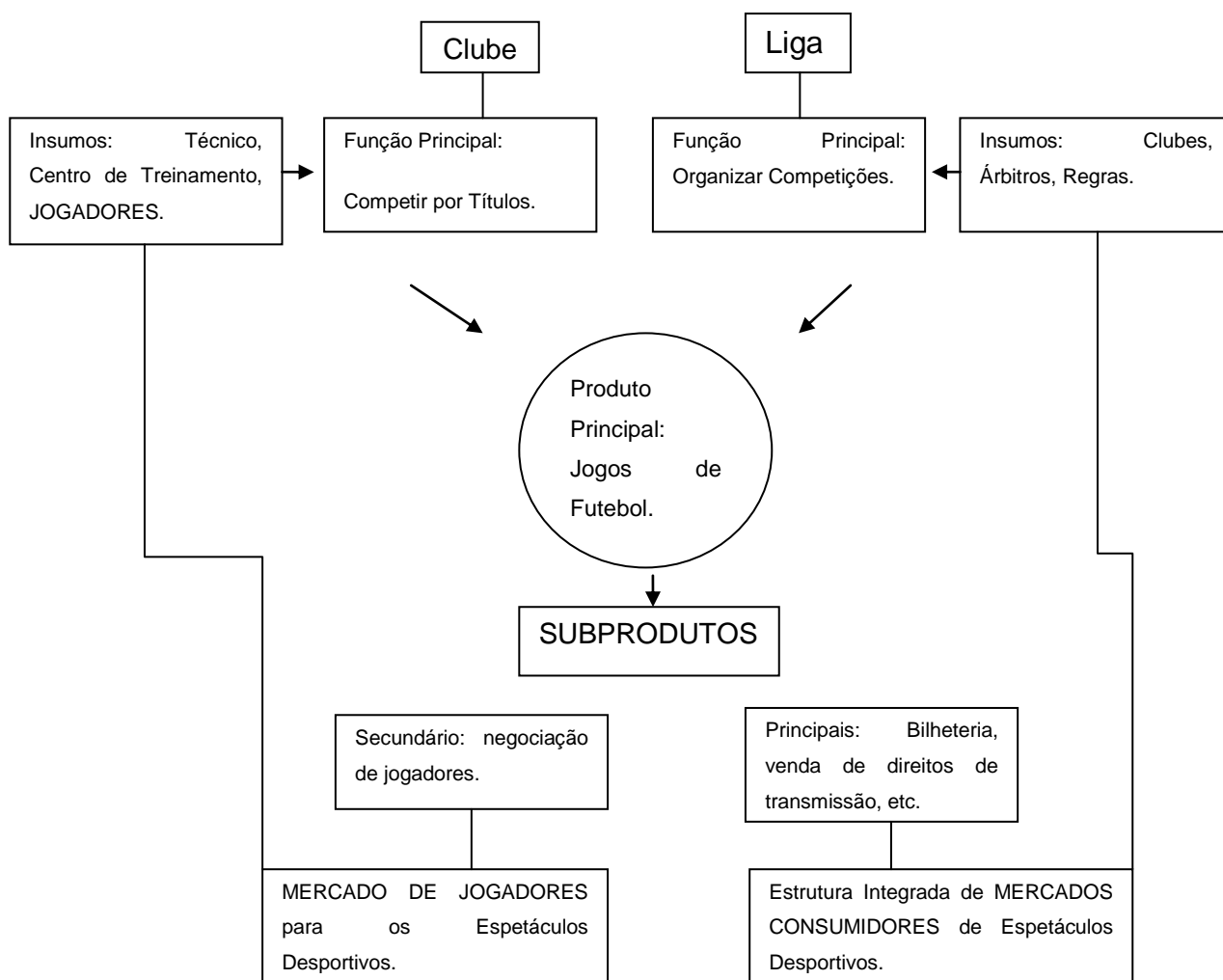


Figura 5 – Estrutura da Cadeia Produtiva na Indústria do Futebol.  
Fonte: adaptado de Leoncini e Silva (2005).

*Toda organização seja ela micro, pequena, média ou grande empresa, necessita de um direcionamento estratégico para suas atividades. Quando a empresa possui um planejamento estratégico, todas as decisões e direções tomadas internamente devem proporcionar o alcance das estratégias estabelecidas. Não possuindo esse recurso, a empresa deverá estabelecer um direcionamento estratégico que a permita focar o cliente e a melhoria contínua como prioridade, conduzindo seus processos fundamentados nos conceitos da qualidade (Vargas, 2010).*

Os ciclos permanentes de aprendizagem e mudança, descrita por Leoncini (2001), demonstram o processo de mudança na gestão de clubes de futebol:

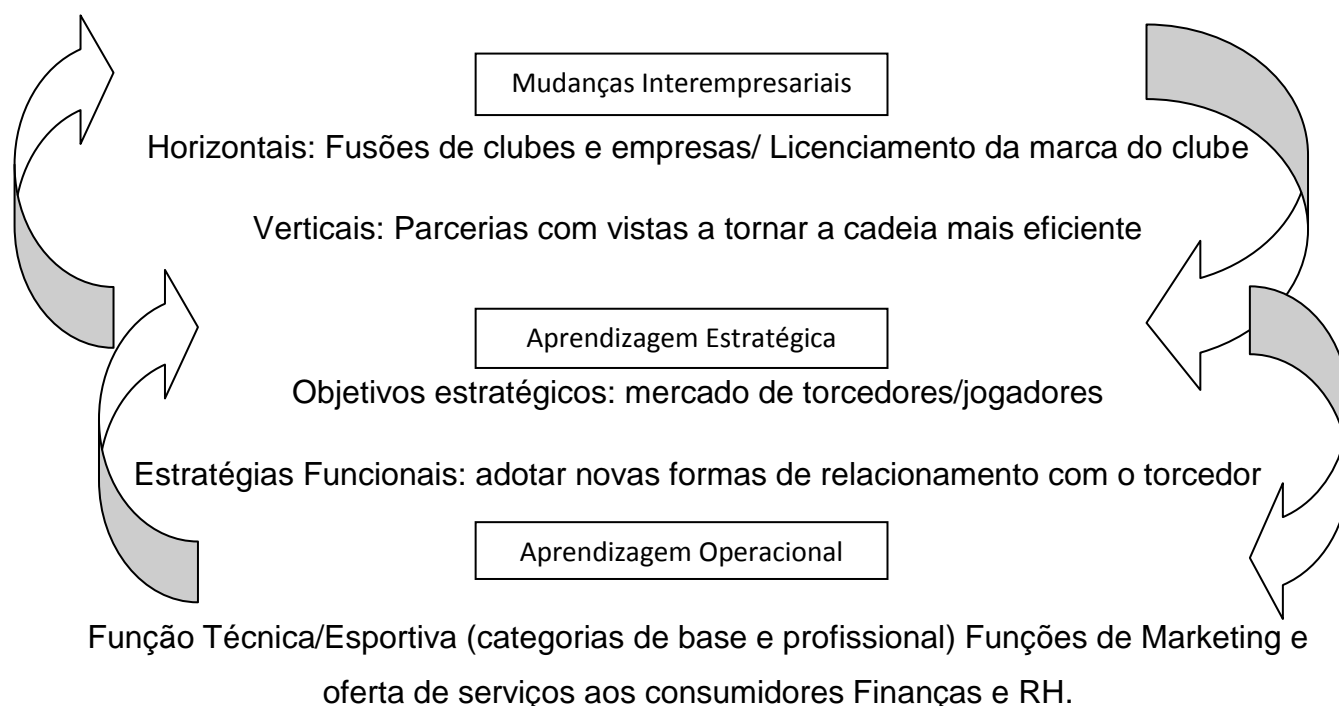


Figura 6 – Sistema de informação para gestão e medição de desempenho, Estrutura e sistema administrativo.  
Fonte: Grêmio FBPA

Bom exemplo deste pensamento está no planejamento estratégico iniciado pelo Grêmio FBPA<sup>29</sup> no ano de 2003 e finalizado no ano de 2008. Deste plano originou a gestão por processos através da implantação da ISO 9000 que começou no ano de 2009 e alterou o processo de planejamento. Com o diagnóstico destes processos estabelecidos, o Clube elaborou o Mapa de Estratégia 2011/2012, demonstrado na figura 7. Seu plano inclui o trabalho de um Comitê de Busca de Talentos, que buscará parcerias estratégicas voltadas aos mercados de Argentina, Chile, Paraguai e Uruguai. *Vamos achar novos jogadores. Quem sabe, um novo Messi - cogitou Koff, em sua entrevista coletiva de domingo, a primeira após a confirmação de sua vitória nas urnas, contra os demais candidatos Paulo Odone e Homero Bellini Junior*<sup>30</sup>.

<sup>29</sup> GREMIO Foot-Ball PortoAlegrense. Disponível em [http://www.gremio.net/page/view.aspx?i=mapa\\_estrategico&language=0](http://www.gremio.net/page/view.aspx?i=mapa_estrategico&language=0). Acessado em 29/04/2012.

<sup>30</sup> Jornal OGLOBO (2012). Disponível em <http://globoesporte.globo.com/futebol/times/gremio/noticia/2012/10/gremio-de-koff-quer-ser-exemplo-no-brasil-e-abre-busca-por-novo-messi.html>. Acessado em 18/10/2012.

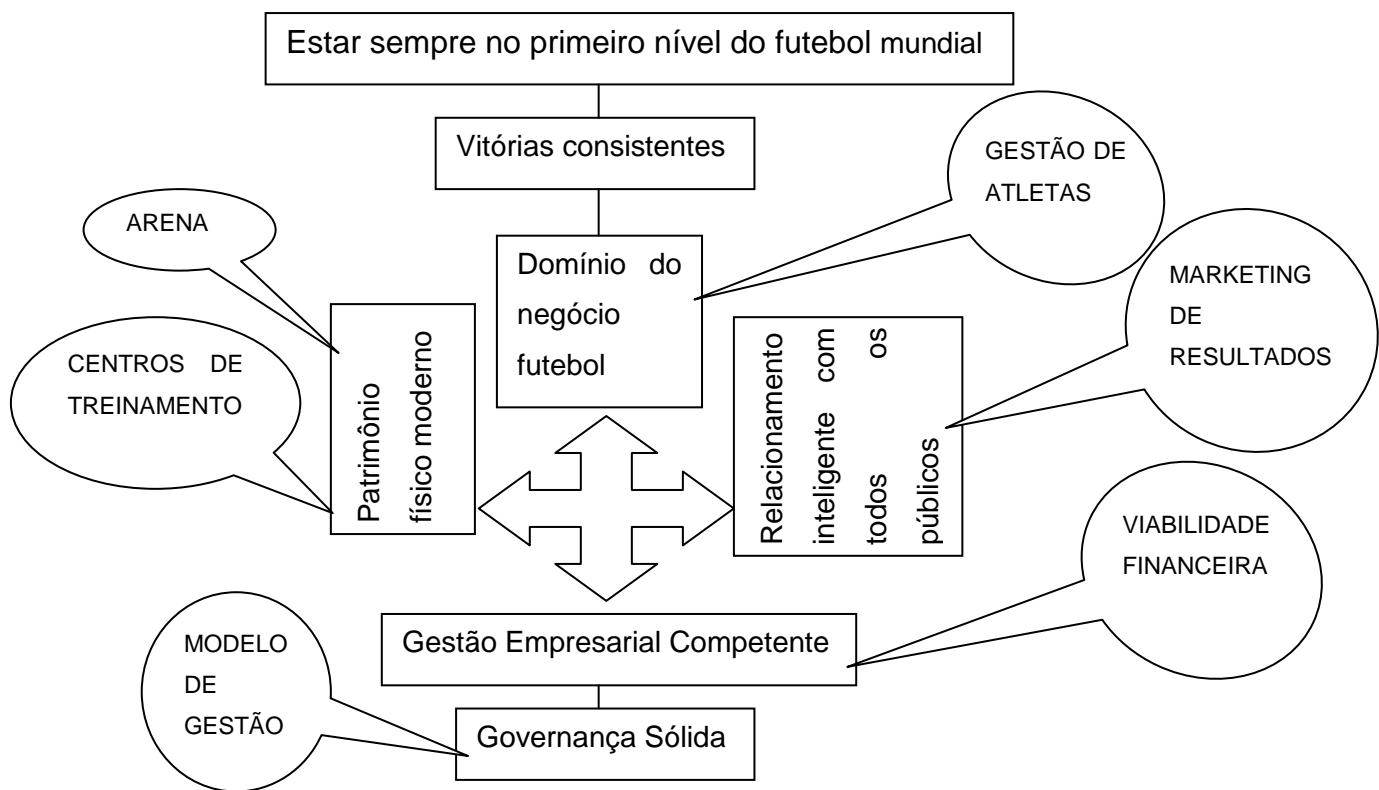


Figura 7 – Mapa de estratégia 2011/2012  
Fonte: Gremio FBPA.

## 2.6 – MODELOS DE NEGÓCIO

*Existem diferenças de estratégias de negócios entre os vários clubes no Brasil e no Mundo? Como diferentes estratégias implicam diferentes operações de negócio? (Leoncini & Silva, 2005)*

### 2.6.1 – SPORTING CLUB DE PORTUGAL (SCP)

Adequando-se à realidade do mercado europeu, o Sporting Club de Portugal – SCP<sup>31</sup> criou uma Sociedade Anonima Desportiva, SAD, admitida na bolsa de valores de Lisboa em 1998, e passou a se relacionar com investidores aumentando as ações de incremento do valor da marca, maior profissionalismo na procura de novas áreas de mercado onde possa diversificar suas atividades e ganhar vantagens competitivas.

<sup>31</sup> Disponível em: <http://www.sporting.pt/index.asp> Acessado em 22/04/2012.

O Clube assumiu e dinamizou medidas no sentido de estabelecer transparência no desporto e nas relações deste setor de atividade com as instâncias fiscais e de segurança social. Passou a apresentar as demonstrações financeiras anuais aos acionistas, em conformidade com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS), emitidas pelo *International Accounting Standard Board*, adotadas pela União Europeia. E em comunicado a CMVM (Comissão do Mercado de Valores Mobiliários)<sup>32</sup>, Sporting clube e a SAD acordaram o repasse da Academia por cerca de 23 milhões de euros, assentando a estratégia desportiva com a política de: i) maior equilíbrio entre jogadores da formação e jogadores mais experientes; ii) aposta na internacionalização da Academia e aumento dos resultados de gestão e a continuação da expansão do projeto Escolas Sporting; iii) maior envolvimento da SAD na expansão da marca e proximidade com os sócios do Clube.

#### 2.6.1.1 – GESTÃO ESTRATÉGICA SCP

---

Visando uma menor dependência da manutenção de jovens jogadores e manter uma presença constante e competente no mercado de direitos, a Academia Sporting<sup>33</sup> trabalha a formação pessoal com acompanhamento social dos atletas da formação. A atividade comercial da Academia inclui: i) programa de Férias Desportivas; ii) Estágios Desportivos; iii) projeto Escolas Academia Sporting; iii) Consultoria Desportiva com a Visão – Ser reconhecido como Líder Mundial no Futebol de Formação.

Em 2010 a Academia Sporting/Puma recebeu o certificado ISO 9001:2008<sup>34</sup>, atribuído pela Empresa Internacional de Certificação que reconhece a qualidade do centro de treinos com vasto leque de fatores: i) recrutamento de jogadores; ii) formação desportiva; iii) programas lúdico-desportivos; iv) formação pessoal e social; v) acompanhamento médico-desportivo. Os requisitos foram a missão, valores e visão da Academia, assim como sistema de gestão da qualidade (SGQ), a perceção dos novos clientes (equipe principal, famílias e atletas), e dos colaboradores sobre o trabalho desenvolvido. Assim a Academia mantém avaliação externa contínua para manutenção da excelência do seu sistema.

---

<sup>32</sup>Relatório e contas Sporting SAD. Época 2009/2010. Disponível em:

<http://web3.cmvm.pt/sdi2004/emitentes/docs/PC30180.pdf> Acessado em 22/04/2012.

<sup>33</sup> Disponível em <http://www.sporting.pt/Academia/academia.asp> Acessado em 22/04/2012.

<sup>34</sup> Disponível em <http://futebolodesportorei.blogspot.pt/2010/01/academia-sportingpuma-recebe-selo-de.html>. Acessado em 22/04/2012.

---

## 2.6.2 – SPORT CLUB INTERNACIONAL (SCI)

---

O primeiro clube brasileiro a se certificar na ISO 9001:2008 foi o Sport Club Internacional<sup>35</sup>, o escopo está na interface com o torcedor e com o sócio através dos diversos processos do Clube. A ausência de modelos semelhantes para pesquisa e *benchmarking* dificultou o trabalho que envolveu colaboradores, auditores internos e a alta direção.

O processo de captação e desenvolvimento envolve projetos com diferentes abordagens e mesmo sem estar incluído no escopo da certificação possui seus processos de gestão em consonância com os requisitos do sistema da qualidade, são eles: i) Categorias de Base; ii) Avaliações Técnicas; iii) Escola Rubra; iv) Projeto Genoma Colorado; v) Aliança Internacional.

As categorias de base são de responsabilidade da vice-presidência de futebol e sua diretoria técnica. Estão divididas em sub-23; juniores; juvenis (sub-17 e sub-16); infantil e mirim (sub-13, sub-12, sub-11 e sub-10). Cada categoria possui seu coordenador, técnico, preparador físico e treinador de goleiros. As áreas de maior abrangência, gestão e técnica, são organizadas em Futcenter, Avaliações Técnicas e Pesquisa, Aprimorar, Apoio, Departamento Médico e Fisioterapia. O foco está na competição, desde o ano de 1996 vem acumulando títulos a nível regional, nacional e continental em todos os escalões.

O departamento de Avaliações Técnicas das Categorias de Base tem como principal objetivo avaliar jovens dos 10 aos 17 anos com grande potencial a ser desenvolvido. Sua estrutura organizacional permite descentralizar estas ações, mantendo o padrão de qualidade na execução de avaliação técnica externa. São procedimentos administrativos com esclarecimento da atribuição de responsabilidades, normatização da nomenclatura (avaliações técnicas ao invés de “peneira” ou assemelhado), cronograma de ações, padronização da divulgação e do desenvolvimento das inscrições, divisão das categorias, fardas, arbitragem, local dos jogos e nos critérios de avaliação. São processos de gestão ou apoio essenciais para manutenção da qualidade:

---

<sup>35</sup> Disponível em <http://www.internacional.com.br/home.php> Acessado em 23/04/2012.

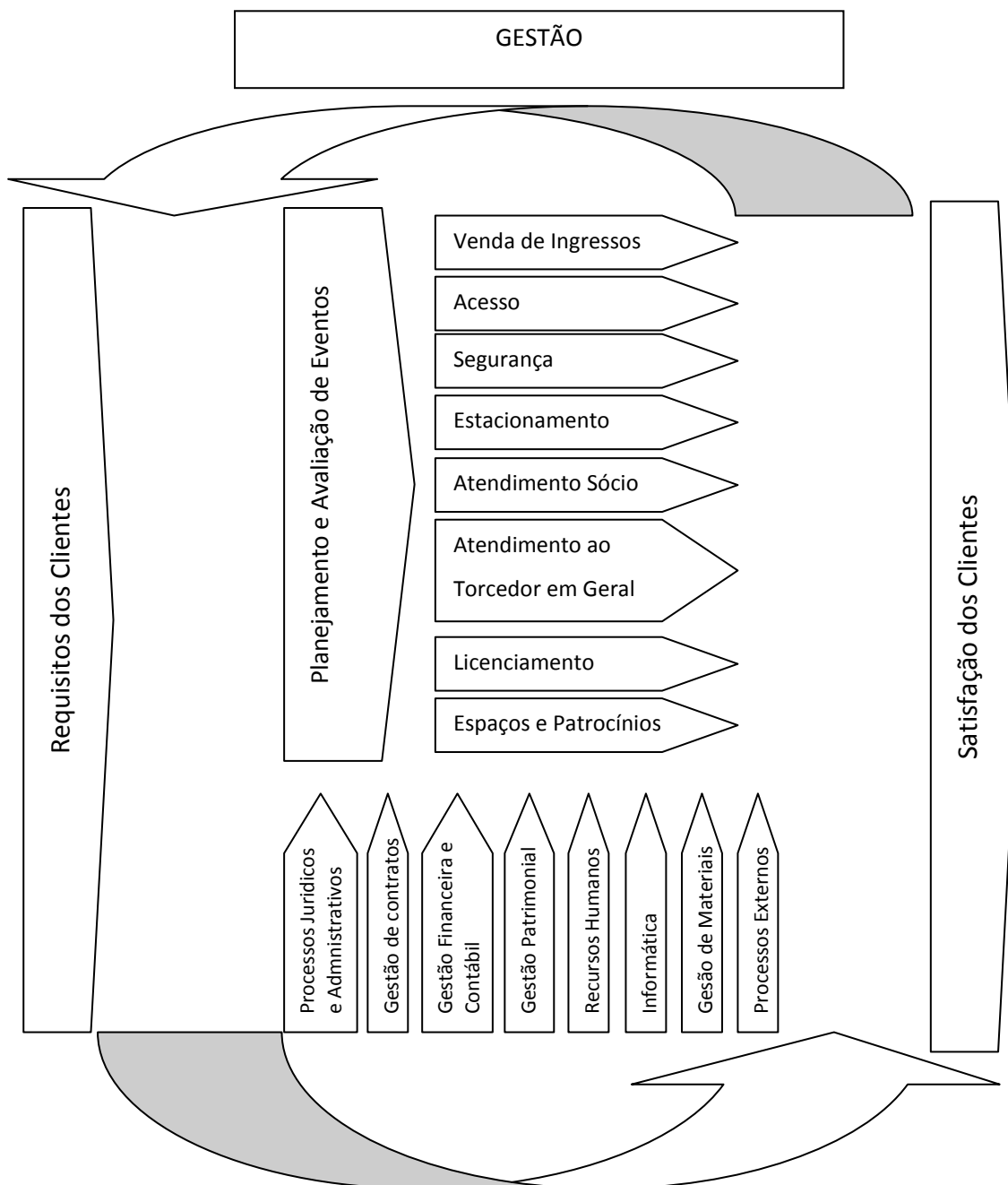


Figura 8 – Processos de gestão e apoio do SCI.  
 Fonte: Sport Club Internacional

Gerar demanda que agregue valor ao Clube, é com este perfil que a rede de escolinhas de futebol atua, chamada de Escola Rubra. Com objetivo de ensinar futebol e ajudar na formação da cidadania possui cerca de 1200 alunos, dos sete aos doze anos. No

total das vagas, duzentos e trinta são cedidas a meninos carentes que encontram-se abaixo da linha de pobreza<sup>36</sup> e que não teriam acesso à prática saudável do desporto.

Com o projeto Genoma Colorado o foco está em divulgar a marca e agregar maior número de sócios para além de sua área geográfica ao prospetar jovens futebolistas e propagar a imagem do Sport Club Internacional. É um trabalho com jovens, auxiliado pelos ascendentes genéticos pais, avós e bisavós com intuito de criar raízes familiares e descobrir futuros jogadores com aumento do quadro social e valorização do orgulho e autoestima do torcedor é a estratégia desta ação. Com presença em várias regiões do Brasil e do exterior potencializa a divulgação e consumo da marca nos aspetos desportivo, social e comercial.

A parceria conhecida como Aliança Internacional reúne atualmente o Sport Club Internacional, Atlético de Madrid (Espanha), Chicago Fire Soccer Club (EUA), Club América (México), Al Ain Sports (Emirados Árabes Unidos), Muangthong United Football Club (Tailândia), Raja Club Athletic (Marrocos), Shanghai Shenhua (China) e Besiktas (Turquia). Tem como objetivo desenvolver a primeira rede de cooperação entre equipas de futebol, em modelo de negócio semelhante ao da Star Alliance, que envolve companhias aéreas.

A busca por novas oportunidades comerciais, desenvolvimento das marcas dos clubes, captação de patrocínios e realização de eventos, partidas e pré-temporadas. Estratégias de redução de custos em operações financeiras e melhoria das práticas gerenciais. Na área técnico-desportiva, são realizadas clínicas, visitas de *benchmarking* e negociação de atletas.

#### 2.6.2.1 – GESTÃO ESTRATÉGICA SCI

---

No plano estratégico<sup>37</sup> estão as ações direcionadas a fazer com que o sistema de gestão agregue mais valor ao Clube, através da melhoria contínua dos processos internos e dos processos relacionados com o público (torcedores e sócios) e à comunidade. Incluir as questões de meio ambiente e saúde e segurança no trabalho, assim como o envolvimento de todos os gestores e a revisão dos processos e indicadores.

---

<sup>36</sup> Critério de Classificação Económica Brasil – CCEB 2012 (estima o poder de compra das pessoas e famílias). Disponível em [www.abep.org](http://www.abep.org) Acessado em 01/05/2012.

<sup>37</sup> Disponível em <http://www.internacional.com.br/pagina.php?modulo=1&setor=131> Acessado em 30/04/2012.

O amadurecimento do sistema de gestão da qualidade e sua expansão, considera iniciativas como: i) reestruturação do departamento da qualidade; ii) aumento da abrangência do sistema de gestão ISO 9001, com a inclusão de outros processos no escopo; iii) treinamento dos auditores internos; iv) treinamento dos usuários nos *softwares* de controlo de documentos e controlo de registros; v) consultoria de apoio para assuntos do sistema de gestão; vi) definição do organismo certificador.

---

### 2.6.3 – SANTOS FUTEBOL CLUBE (SANTOS FC)

---

Os clubes brasileiros ainda estão longe dos clubes europeus em termos de faturamento e gestão de seus ativos, em busca deste patamar o Santos Futebol Clube direciona sua estratégia de mercado com a obtenção do selo de qualidade ISO 9001:2008 à sua área de licenciamentos, gerida pelo departamento de marketing. São cerca de 350 produtos licenciados em parceria com aproximadamente 200 empresas brasileiras e chinesas. Para obter o certificado, com validade inicial até 2012, o Clube depende do controlo de qualidade também dos fabricantes que procuram ter licenciamento. A fiscalização é feita principalmente pelo retorno que recebe do cliente. O Serviço de Atendimento ao cliente – SAC é feito diretamente pelo Clube e dá possibilidade de controlar o fabricante. Para manter o selo são duas auditorias de revisão em três anos, O certificado do Santos foi dado pela Germanischer Lloyd Industrial Service do Brasil, organismo acreditado pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – Inmetro (Sobral, 2009).

Na direção deste ambiente de negócio o Santos Futebol Clube submete à apreciação dos associados as demonstrações financeiras e o relatório dos auditores independentes que buscam evidências dos dados apresentados. Estas demonstrações refletem com transparência os atos e operações da Administração, assim como a situação patrimonial e financeira do Clube. No exercício social findo em 31 de dezembro de 2011 seu contexto operacional é apresentado como: Santos Futebol Clube, cujo nome é imutável, pode somente criar, manter e encerrar centros de treinamentos e praças de desportos secundários em outras cidades mediante deliberação do Conselho Deliberativo. O Clube foi fundado em 14 de abril de 1912, é uma associação civil sem fins econômicos e com personalidade jurídica própria, e tem por objetivos cultivar, praticar e desenvolver atividades sociais, educacionais, recreativas culturais, cívicas, assistenciais, de

benemerência, desportivas e de educação física, em todas suas modalidades, podendo exercer outras atividades cuja renda reverta em benefício dos seus objetivos sociais, podendo, ainda, participar de outras sociedades, como quotista ou acionista, mediante aprovação do Conselho Deliberativo do Clube.

Em 2011, o Santos FC conquistou o Campeonato Paulista, a Copa Libertadores da América e foi vice-campeão do Mundial de Clubes da FIFA<sup>38</sup>. Com meta de oito milhões de produtos licenciados em 2012, ano do Centenário do Clube. Os produtos que mais se destacaram são: i) DVD Meninos da América; ii) Camisas Comemorativas; iii) Medalha comemorativa; iv) Quadro-rede; v) Quadro pôster da Libertadores; vi) Livro da Libertadores; vi) Livro da Libertadores; vii) Almanaque 2010/2011; viii) Réplica da Taça Libertadores; ix) Santos Training Camp; x) Viagem para o Mundial no Japão; xi) PES (Pro Evolution Soccer) 2012; xii) Cards Sega (comercialização somente na Ásia). O ISO 9001 certifica o procedimento do trabalho, desde a prospecção dos contratos até a finalização, além de toda a administração desses contratos.

Os resultados financeiros em 2011<sup>39</sup> indicam sucesso das práticas colocadas em ação para o crescimento do Clube e, em dois anos, saiu de um *deficit* de 45,5 milhões de reais para um superavit de 7,4 milhões de reais. Demonstrando o acerto das ações tomadas e uma clara recuperação financeira. Neste processo os gastos para contratação e formação de atletas são registrados como Intangível, assim na rubrica de atletas profissionais são registrados os gastos com contratações de atletas no mercado ou profissionalizados oriundos das categorias de base com contratos em vigor. Na rubrica de atletas em formação é registrado os gastos na formação de atletas das categorias de base, com atenção permanente das comissões técnicas sobre o potencial de cada atleta para a continuidade do processo de formação ou respectiva dispensa. Quando é dispensado, todo o seu custo, apurado no período em que integrou as categorias de base, não é recuperável.

Para fortalecer as categorias de base e dar sequência ao processo de revelação de atletas do futebol, o Santos Futebol Clube<sup>40</sup> construiu em 2006 o Centro de Treinamento Meninos da Vila. Como suporte a este processo o Clube mantém um Centro de Estudos

---

<sup>38</sup> Disponível em: <http://www.santosfc.com.br/noticias/conteudo.asp?id=26297>. Acessado em 29/04/2012.

<sup>39</sup> Relatório da administração do Santos Futebol Clube. Relatório dos auditores independentes sobre as Demonstrações Financeiras. ERNEST & YOUNG TERCO Auditores Independentes S.S. Santos, pág.3, 2012.

<sup>40</sup> Disponível em <http://www.santosfc.com.br/futebol/base/default.asp?id=27665> Acessado em 29/04/2012.

destinado ao reforço e acompanhamento escolar dos atletas das equipes de base. Além do suporte pedagógico, existe o controle da documentação escolar, desde a matrícula até a frequência e desempenho. Dentro desta estratégia e como iniciativa para alargar sua base para captação e formação de novos talentos o Clube lançou o Projeto Nave. São parcerias com outras agremiações pelo Brasil para a realização de avaliações com os atletas que as representem. É necessário ter uma estrutura compatível para o trabalho de alto rendimento, avaliações periódicas são realizadas nas unidades para se adequarem aos métodos utilizados pelo Clube.

Outra operação do departamento de futebol de base do Santos FC é o sistema de *franchising*<sup>41</sup> das Escolas de Futebol Meninos da Vila<sup>42</sup>. Com intuito de transmitir as experiências construídas e formar novos atletas, além de explorar a força de sua marca, este projeto constitui uma rede de franquias integradas com adoção de conceitos e metodologia própria de ensino. Formar e educar alunos dentro do perfil social é a imagem do trabalho que visa assegurar a valorização da marca Santos e o retorno financeiro. A estrutura é formada por três áreas que se complementam no objetivo de implantar uma rede de escolas através de troca de experiências: i) Marketing – desenvolve a comunicação da rede com o mercado, marketing institucional e consolidação da marca como escola de futebol; ii) Operacional - suporte necessário à rede para adquirir o *know-how*<sup>43</sup> de operação do negócio, treinamento, supervisão de campo, desenvolvimento de novos produtos e serviços, cursos, equipes para assegurar melhor rentabilidade da franquia; iii) Administrativo/ Financeiro - orienta os franqueados na gestão do negócio, orientação contábil, fluxo de caixa, recursos humanos, controles, entre outros. Existe uma padronização operacional em busca de benefícios como: Central de negociação e de compras; Sistemas de informação; Controles fiscais e contábeis; Apoio legal; Consultoria de campo; Comunicação.

---

<sup>41</sup> Franquia ou *franchising* é uma estratégia utilizada em administração que tem, como propósito, um sistema de venda de licença na qual o franqueador (o detentor da marca) cede, ao franqueado (o autorizado a explorar a marca), o direito de uso da sua marca, patente, infraestrutura, *know-how* e direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Franchising>. Acessado em 30/04/2012.

<sup>42</sup> Disponível em <http://www.santosfc.com.br/clube/Marketing/franquias.asp>. Acessado em 30/04/2012.

<sup>43</sup> O *know-how*, *savoir-faire* ou conhecimento processual é o conhecimento de como executar alguma tarefa. O *know-how* é diferente de outros tipos do conhecimento tais como o conhecimento proposicional que pode diretamente ser aplicado a uma tarefa. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Know-how>. Acessado em 30/04/2012.

### 2.6.3.1 – GESTÃO ESTRATÉGICA SANTOS FC

---

A estratégia de gestão é identificada nas medidas que compõem a atual agenda do Clube: i) renegociação de dívidas com alongamento e redução de encargos; ii) controle efetivo de despesas; iii) elevação das receitas de jogos por meio de estímulo ao comparecimento da torcida e de novas formas de comercialização de ingressos; iv) elevação das receitas decorrentes de vendas de direitos de transmissão para televisão e outras mídias; v) investimento nas divisões de base como fonte de talentos; vi) elevação de receitas oriundas da contribuição de sócios, por meio de ampla campanha de aumento da base de associados; vii) aprimoramento da gestão de produtos licenciados e criação de novas parcerias na área de marketing; viii) melhora no processo decisório de compra e venda de atletas, visando reforçar à otimização dos recursos do Clube; ix) elaboração de parceria com investidores no sentido de reforçar o elenco e reter talentos no Clube.

### 2.6.4 – GREMIO DE FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE (GRÊMIO FBPA)

---

Em meados de 2009, o Grêmio Foot-Ball Porto Alegre<sup>44</sup> começou os trabalhos de preparação para habilitar-se à Certificação ISO 9001:2008. Incentivado pelas modificações do mercado do futebol global, passou a considerar urgente a necessidade de modernizar sua estrutura de gestão. Foi a partir do ano de 2003 que o modelo orientado pelo plano estratégico começou a implementar a profissionalização e melhor aproveitamento dos potenciais e diferenciais do clube.

Primeiro passo foi a conscientização, esclarecendo sua definição e principalmente a importância da certificação da gestão da qualidade para o Clube no caminho da melhoria dos processos de gestão. Com o apoio de consultores independentes os conselheiros (mais de 150), dirigentes, funcionários e associados participaram de reuniões semanais ao longo de um ano que resultaram na elaboração de objetivos, táticas, metas e planos de ação constantes e decorrentes do Plano Estratégico. Assim passou a seguir um conjunto de requisitos para assegurar a satisfação dos sócios e a melhoria contínua de seus processos que definiram o escopo para a busca desta certificação: atendimento ao sócio com objetivo de qualificar e agilizar os serviços prestados.

---

<sup>44</sup> Disponível em <http://www.gremio.net/Default.aspx?language=0> Acessado em 01/05/2012.

Na expectativa de melhorar o funcionamento dos setores de atendimento com maior agilidade, organização e transparência em seus processos, iniciou o diagnóstico dos processos, redesenho e padronização, e treinamento dos profissionais envolvidos. A última fase foi marcada pela auditoria, realizada por consultoria independente, no escopo Gerenciamento de Associados que engloba todos os processos de atendimento aos sócios, comunicação, associação, atendimento, administração, promoções, convênios e benefícios, planejamento e divulgação de jogos e venda de ingressos para sócios do clube.

Com início das atividades no ano de 1969, a Escolinha de Futebol do Grêmio FBPA mantém sua filosofia de desenvolver aspectos físicos, psicológicos e sociais para formar cidadãos, iniciar atletas e descobrir talentos. Em 2011, foram cerca de 1.300 atletas, entre 5 e 16 anos, divididos em grupos onde aprendem situações do cotidiano, através de uma metodologia aplicada em de acordo com a faixa etária. Atualmente os grupos são divididos assim: i) grupo A1 – de 5 e 6 anos; ii) grupo A – de 7 e 8 anos; iii) grupo C – 11 e 12 anos; iv) grupo D – 13 e 14 anos; v) grupo E – de 15 e 16 anos.

As equipas participam de Campeonato Interno da Escolinha, aos sábados, durante a temporada, com a participação dos grupos das Escolas Conveniadas. As atividades são realizadas no Centro de Treinamento do Cristal, atendendo a uma demanda de cerca de 1.000 atletas e público em torno de 3.000 pessoas. São 66 equipes participando de todos os campeonatos formulados, a manutenção deste modelo é viável pelas receitas oriundas de patrocinadores e das inscrições e mensalidades recebidas.

A competição é um método utilizado pelo Clube visando a formação atlética, a área conhecida como Formação tem objetivo de desenvolver as aptidões atléticas, baseado no rendimento desportivo em amistosos, torneios e competições oficiais nas categorias sub-10 e sub-11. Os que se inserem nesta área de formação atlética e performance desportiva são considerados possuidores de potencial atlético avançado e o objetivo é torná-los atletas de alto rendimento.

O Projeto Tricolor surge como crescimento da área de iniciação desportiva, a participação está relacionada com o *estar e ser destaque* nas atividades da Escola de Iniciação. É através de convite que o atleta ingressa no grupo para desenvolver o condicionamento físico-técnico e psicológico, aprofundar nas estratégias de jogo, sistema tático e dentro do processo de evolução integrar as Categorias de Base.

#### 2.6.4.1 – GESTÃO ESTRATÉGICA GREMIO FBPA

---

O processo de certificação vale por três anos com auditorias de manutenção durante este período, avaliando o desenvolvimento e identificando falhas e melhorias dentro do sistema de gestão. O compromisso é de ampliar o sistema para todo o Clube que possui mais de 226 mil sócios cadastrados em contato direto por meio de promoções exclusivas e vantagens direcionadas aos interesses do sócio e torcedor. Ter o torcedor como grande potencial para a associação e conseqüente fortalecimento do Grêmio como um todo.

O Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense tem uma das Marcas mais valorizadas do país, em quarto lugar no Ranking Nacional de Clubes<sup>45</sup>, está com inauguração prevista para 2012 da Arena Tricolor, estádio seguindo conceitos de qualidade e segurança, autossustentável financeira e ecologicamente, o projeto ultrapassa os requisitos exigidos pela FIFA para sua participação na Copa de 2014 no Brasil. O Planejamento Estratégico procura responder às perguntas de orientação: Qual o nosso negócio? Para onde caminhamos, ou seja, no que vamos nos transformar se nada for modificado? O que gostaríamos de ser e alcançar? E o que é preciso fazer para que possamos alcançar as realizações pretendidas?

**NEGÓCIO:** Entretenimento sócio-esportivo focado no futebol.

**MISSÃO:** Satisfazer o universo de torcedores e o público aficionado com vitórias e conquistas de títulos.

**VISÃO:** Estar no primeiro nível do futebol mundial.

**VALORES:** Bom senso e atitude; Atenção e respeito ao torcedor; Valorização da história; Atualização e inovação; Ética e responsabilidade; Espírito vencedor; Honestidade de propósito (servir e não se servir); Humanismo e responsabilidade social; Competência gerencial e valorização dos funcionários; Unidade e comprometimento; Doação, amor e paixão pelo Clube; Transparência.

---

<sup>45</sup> Disponível em [http://www.cbf.com.br/media/229527/ranking\\_2012\\_por\\_clube\\_site\\_14.12.11.pdf](http://www.cbf.com.br/media/229527/ranking_2012_por_clube_site_14.12.11.pdf) Acessado em 01/02/2012.

## 2.7 – SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO – SGI (NBR ISO 9001:2008, NBR ISO 14001:2004 E OHSAS 18001:2007)

---

Racionalizar os processos de gestão na integração dos Sistemas de Gestão é uma excelente oportunidade para reduzir custos relacionados, por exemplo, à manutenção de diferentes estruturas de controle de documentos, auditorias, registros, dentre outros. O SGI é definido neste trabalho como a combinação do processo de gerenciamento da qualidade e do meio ambiente integrada com a gestão da saúde e segurança dos trabalhadores permitindo garantir sempre a melhoria contínua dos processos, projetos, serviços, produtos e ações da organização.

Basílio (2009) entende o Sistema de Gestão Integrado como uma interconexão de elementos ordenados de forma a alcançar os objetivos definidos. A organização, seus recursos e processos como seus elementos, assim como as pessoas, equipamentos e cultura em consonância de uma política unificada e práticas documentadas de operação comuns aos escopos da qualidade, meio ambiente e saúde e segurança. São eles:

- Controle e desenvolvimento de documentos e registros;
- Treinamento, conscientização e competências;
- Auditoria interna;
- Análise crítica pela direção;
- Ações corretiva e preventiva;
- Comunicação;
- Política integrada do Sistema de Gestão;
- Estrutura funcional e responsabilidades;
- Análise de Risco;
- Programa de melhoria contínua;
- Requisitos legais.

O Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) é a base para o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) e Sistema de Gestão da Saúde e Segurança no Trabalho (SGSST). É sobre sua estrutura – manual, procedimentos, programas, dentre outros – que são planejados e implementados o SGA e SGSST, este acoplamento e integração dos elementos é facilitado devido ao fato de serem ambos concebidos a partir do princípio da melhoria contínua, sobre o qual também está baseado o Sistema de Gestão da Qualidade.

O princípio comum da melhoria contínua dos processos é definido nos requisitos normativos de planejar, fazer, checar e agir (ciclo PDCA – *plan, do, check, action*) em referência a: i) Requisitos Gerais; ii) Política; iii) Objetivos e Metas; iv) Planejamento do Sistema de Gestão; v) Responsabilidade e Autoridade; vi) Competência, Treinamento e Conscientização; vii) Comunicação; viii) Controlo de documentos; ix) Controlo de registros; Monitoramento e Medição; x) Auditorias; xi) Não Conformidade; xii) Ação Corretiva; xiii) Ação Preventiva; xiv) Análise crítica – alta direção.

O SGI segue os requisitos de normas e especificação de sistema de gestão, adaptados para a legislação brasileira como NBR – Norma Brasileira Registrada<sup>46</sup>:

- NBR ISO 9001/2008 – sistema de gestão da qualidade;
- NBR ISO 14001/2004 – sistema de gestão ambiental (aspeto/ impacto);
- OHSAS 18001/2007 – sistemas de segurança e saúde ocupacional (perigo/ dano).

*International Organization for Standardization*<sup>47</sup>- ISO é a federação mundial composta por entidades de normatização de mais de 110 países com sede em Genebra. Foi fundada em 1947 para promover o desenvolvimento de normas internacionais da indústria, comércio e serviços.

A *British Standards Institution* – BSI, em 1999, criou a especificação OHSAS 18001 (*Occupational Health and Safety Assessment Series*) desenvolvida para ser compatível com as normas ISO 9001 e ISO 14001 para facilitar a integração dos sistemas.

Citado por Chaib (2005), D'Avignon (2001) atenta que tanto no ponto de vista da qualidade, como ambiental, a correta implantação de um sistema de gestão que permita a certificação por critérios bem estabelecidos pode contribuir para diferenciação do produto final e, conseqüentemente, aumentar a competitividade da organização. Um sistema de gestão em determinado processo, corretamente certificado, pode induzir a adoção de tecnologias cada vez mais limpas e a melhoria do produto final. A responsabilidade civil da organização por danos causados ao meio ambiente e defeitos nos produtos, também passa a ser melhor conhecida. A deteção, no caso de algum problema, se torna mais fácil e a rastreabilidade no processo permite que este seja corrigido com mais rapidez e

---

<sup>46</sup> ABNT – Associação Brasileira de Normas e Técnicas é a entidade reguladora que em conjunto com o Inmetro – Instituto de metrologia – são responsáveis pela adaptação e publicação das normas e especificações internacionais no país. Assim recebe a nomenclatura NBR ISO. Disponível em <http://www.abnt.org.br/>. Acessado em 12/05/2012.

<sup>47</sup> Disponível em <http://www.iso.org/iso/about.htm>. Acessado em 12/05/2012.

agilidade. Além disso, um certificado sempre será elemento muito importante na defesa da organização em caso de disputa judicial, funcionando com atenuador, já que a organização pode demonstrar preocupação com a prevenção e conseqüentemente com o meio ambiente.

A gestão do negócio com base no SGI tem a vantagem das ações serem conduzidas sobre cada problema, apesar do sistema ser integrado a qualidade é tratada no gerenciamento das demandas do cliente: i) no meio ambiente é gerir as características da atividade para controlar o impacto; ii) na saúde e segurança do trabalho é evitar o dano com o controlo do perigo.

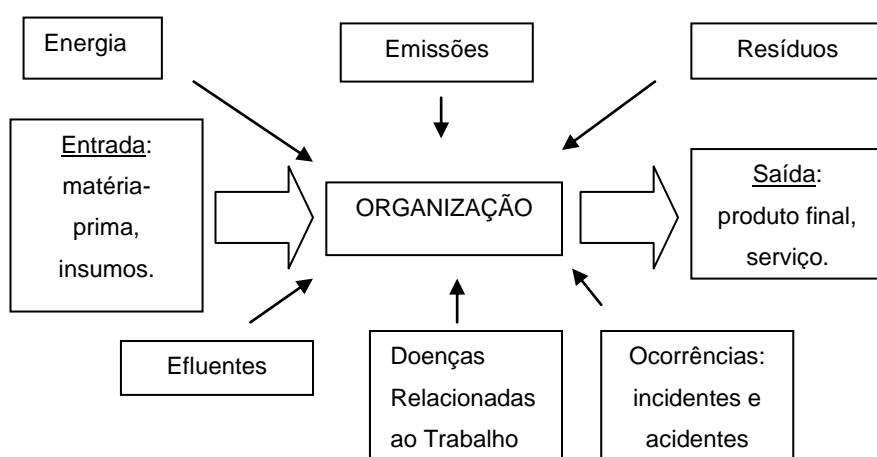


Figura 9 – Visão global (SGI)  
Fonte: Criado pelo autor.

É cada vez maior o interesse das organizações na implementação e certificação dos seus Sistemas de Gestão Ambiental, da Qualidade e de Segurança e Saúde Ocupacional, de forma integrada. O grau de interesse é diretamente proporcional aos crescentes níveis de exigências que vem sendo impostos pelos acionistas, clientes, consumidores, fornecedores, comunidade, partes interessadas e pela legislação em termos de garantia dos níveis de qualidade e gerenciamento dos perigos à segurança, riscos à saúde, aspetos e impactos ambientais significativos envolvendo as suas atividades, produtos e serviços.

Conduzir uma organização com sucesso requer que sua gestão seja feita de forma sistêmica e transparente, por meio da combinação de processos, procedimentos e práticas afins. É necessário implementar seu planejamento estratégico, suas políticas, diretrizes e requisitos para atingir objetivos, metas e projetos de forma eficiente e eficaz, melhorando

continuamente o desempenho sempre tendo em consideração as necessidades das partes interessadas. Neste caminho pretende-se atingir:

- A manutenção e conformidade da Política da Empresa (política corporativa);
- Objetivos e Metas de Qualidade;
- Meio Ambiente;
- Segurança e Saúde Ocupacional.

São vantagens advindas da implementação do SGI: i) Melhoria da imagem da organização no âmbito nacional e internacional; ii) Melhoria da satisfação e da confiança das partes interessadas (acionistas, clientes, fornecedores, força de trabalho, comunidade e Governo); iii) Redução dos recursos internos e infra-estrutura necessária para a manutenção e melhoria contínua dos sistemas de gestão; iv) Melhoria do treinamento, conscientização e competência da força de trabalho; v) Redução da complexidade do sistema de gestão; vi) Aumento da confiabilidade e disponibilidade dos processos, atividades, produtos e serviços; vii) Melhoria do desempenho organizacional competitivo; viii) Redução de custos e investimentos de implantação, certificação, manutenção e auditoria dos sistemas de gestão.

A medição do desempenho do sistema de gestão integrada de qualidade, segurança, meio ambiente e saúde através da percepção do cliente sobre como foi atendido aos requisitos especificados. O método recomendado por Barros, Lima e Loureiro, (2008), utiliza para obtenção dessas informações as pesquisas de opinião realizada periodicamente junto aos clientes. Essas pesquisas deverão fazer parte dos registros e divulgadas para toda força de trabalho.

Visando a melhoria contínua com base no ciclo PDCA, a estrutura da ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001 é baseada em blocos de gerenciamento e medição, visando sempre a melhoria contínua do sistema. Para isso a organização deve estar sempre focando as necessidades dos clientes, atentos aos seus requisitos e a sua satisfação. Este ciclo *Plan* (Planear) – *Do* (Fazer) – *Check* (Checar) – *Act* (Agir) pode ser descrito como:

- Planejar, criar, estabelecer os objetivos e processos necessários para fornecer resultados, de acordo com os requisitos do cliente e políticas da organização. O que fazer? Como fazer?
- Fazer, implementar os processos. Realizar conforme planejado!

- Checar, monitorar e medir processos e produtos em relação às políticas, aos objetivos e aos requisitos para o produto, e relatar os resultados. Avaliar dados. Está realizando conforme o planejado?
- Agir, executar ações para promover continuamente a melhoria do desempenho do processo. Como corrigir, adequar, ou melhorar?

Segundo Soler (2002), existem diversas formas de implantação de SGI. Tais formatos dependem de características próprias da Organização que irá implantá-los. Desta forma, antes da implementação, deve-se definir a forma de desenvolvimento do SGI mais adequada e eficiente, que atenda às necessidades da Organização. Ressalta-se que o atendimento a tais necessidades não implica necessariamente em um processo formal de certificação, podendo estar restrito apenas a melhorias nos processos e produtos da Organização (Chaib, 2005).

---

#### 2.7.1- LISTA DE VERIFICAÇÃO DOS ITENS DAS NORMAS DO SGI (NBR ISO 9001, NBR ISO 14001 E OSHAS 18001)

---

Neste ponto o trabalho busca descrever os requisitos normativos comuns às Normas que compõem o SGI e, portanto, estão inseridos no processo de melhoria contínua através do ciclo PDCA:

- Requisitos gerais;
- Política;
- Objetivos e Metas
- Planejamento do Sistema de Gestão;
- Responsabilidade e Autoridade;
- Competência, Treinamento e Conscientização;
- Comunicação;
- Controlo de documentos;
- Controlo de Registros;
- Monitoramento e Medição;
- Auditorias;
- Não Conformidade;
- Ação Corretiva;

- Ação Preventiva;
- Análise crítica dos gestores.

O SGQ é o sistema base para implementação da gestão integrada, a organização deve iniciar com a fase de planejamento “P” bem definida. Quem é a empresa? Esta resposta define a Política da qualidade que não é a política corporativa, é a setorização de objetivos e metas.

Na construção da política visando a qualidade, apropriada para o meio ambiente, é essencial entender as diretrizes estabelecidas pela política da organização. Para tanto deve ser: i) apropriada ao negócio e a natureza da organização e escala; ii) adequada aos riscos de saúde e segurança em todas as atividades, produtos e serviços; iii) apropriada ao impacto ambiental de todas as atividades, produtos e serviços; iv) comprometida com a melhoria contínua; v) comprometida à legislação e outros requisitos; vi) única e aprovada pela alta direção, com evidência em documento que a institui (ata de reunião); vii) divulgada em todos os meios de comunicação com as partes interessadas (fornecedores e comunidade), estar disponível para todos da organização, ou seja, ser divulgada através de banners, intranet, palestras de conscientização e reuniões semanais. (ISO 9001:2008 – item 5.3, ISO 14001:2004 – item 4.2, OHSAS 18001:2007 – item 4.2)

Estabelecer os objetivos e metas para o SGI, conduzindo à melhoria do desempenho da organização e, para tanto, é recomendável comunicar às áreas responsáveis pelo seu atendimento, bem como estabelecer responsáveis pelo desdobramento de forma sistemática. Ao avaliar as opções tecnológicas, a organização precisa levar em consideração o uso das melhores tecnologias disponíveis, economicamente viáveis, rentável e julgado apropriado. Os objetivos devem ser analisados criticamente, de forma sistemática, e revisados, quando necessários. As diretrizes estabelecidas nos requisitos indicam que sejam: i) capazes de ser medidos para facilitar a análise crítica eficaz e eficiente pela direção; ii) considerar as necessidades atuais e futuras da organização, a realidade financeira e tecnológica, o desempenho atual dos produtos e processos, ou seja, acompanhar o planejamento estratégico e ser consistente com a política (ISO 9001 - item 5.4.1, na ISO 14001 – item 4.3.3 e OHSAS 18001 – item 4.3.3).

No programa e planejamento a designação de responsabilidade para atingir os objetivos em cada função e nível relevante da organização deve assegurar o atingimento

da eficácia e eficiência dos objetivos do SGI, além dos meios e o prazo dentro do qual eles devem ser atingidos. Para novos projetos e empreendimentos, os programas devem ser revisados, com a finalidade de permanecer alinhados com as atividades, e manter a integridade do Sistema de Gestão (ISO 9001 - item 5.4.2, na ISO 14001 – item 4.3.3 e OHSAS 18001 – item 4.3.3). Neste requisito de planejamento é recomendável a utilização da técnica do 5W1H – *Who, When, Where, Why, How* – oriunda das perguntas para o planejamento de um novo programa, para definir as ações, os responsáveis, recursos e prazo: Quem? Como? Aonde? Porque? Quanto custa?

A responsabilidade e autoridade é tema na ISO 9001 - item 5.5.1 e 5.5.2, na ISO 14001 – item 4.4.1 e OHSAS 18001 – item 4.4.1, com proposta de definir os cargos e funções com suas devidas responsabilidades em aprovar, elaborar ou cumprir os procedimentos e documentá-los com intuito de formalizar os relatos que servirão de “entrada” para análise crítica e melhoria do SGI. Importante para diferenciar o colaborador que está comprometido do que está apenas envolvido e promover a conscientização em busca do envolvimento de todos da organização. A direção deve nomear o Representante da Diretoria (RD) com poder de decisão, que tenha autonomia. Seu perfil deve ser aceito pela comunidade envolvida, ser ativo e influente, entender do sistema e ser do efetivo da organização. Suas funções envolvem assegurar que os requisitos do SGI sejam estabelecidos, implementados e mantidos. Relatar à diretoria o desempenho do SGI, fazer sugestão de melhoria.

Para competência, treinamento e conscientização (ISO 9001 - item 6.2.2 e 5.5.2, ISO 14001 – item 4.4.2 e OHSAS 18001 – item 4.4.2) a organização deve estabelecer e manter procedimento(s) para assegurar que os colaboradores que trabalham em funções e níveis relevantes estejam conscientes da importância de estar em conformidade com: i) a política integrada; ii) os procedimentos do SGI; iii) os requisitos estatutários, regulamentares e clientes. Para tanto é necessário criar meios de medição do desempenho individual dos que compõem o SGI, o objetivo é proporcionar às pessoas conhecimentos e habilidades que, em conjunto com a experiência, melhorem sua competência. Convém que o treinamento (informação técnica) e a educação (mudança de comportamento pela conscientização) fornecidos sejam avaliados em termos de expectativas e da influência na eficiência e eficácia da organização, a fim de melhorar os futuros planos de treinamento. Para tanto é necessário estabelecer uma política de

recrutamento integrada que considere o grau de instrução e formação específica, experiência relevante e recomendações de gerências e colaboradores da área.

O requisito da comunicação (ISO 9001 - item 6.2.2 e 5.5.2, ISO 14001 – item 4.4.2 e OHSAS 18001 – item 4.4.2) estabelece que a alta direção deve manter procedimentos para assegurar que: i) as informações relativas ao SGI sejam divulgadas e comunicadas internamente entre os vários níveis e funções da organização; ii) os processos de comunicação externa sobre seus aspectos ambientais significativos; iii) as informações sobre o produto, tratamento de consultas, contratos ou pedidos e realimentação do cliente.

Existem obrigatoriedades na legislação e em contratos que envolvem este tema, então é recomendável que os procedimentos abordem as comunicações necessárias com as autoridades públicas em relação aos diplomas e as situações de emergência e outras questões pertinentes. Convém que a alta direção defina e implemente um processo eficaz e eficiente para a comunicação da política, dos requisitos (estatutários e legais), dos objetivos e das realizações. Assim como encoraje ativamente a realimentação e a comunicação das pessoas na organização para atingir os objetivos do SGI. As atividades para comunicação envolvem a comunicação interna e a externa, que depende da demanda interessada pela informação, e a comunicação pró-ativa das questões relativas às atividades desenvolvidas. Na norma ISO9001 para comunicação interna é definido o RD, a ISO14001 estabelece a necessidade de procedimentos de comunicação interna e externa, e a especificação OHSAS18001 refere à consulta das partes interessadas na comunicação interna através de comissão formada com o Representante da Direção (RD) e o Representante dos Funcionários (RF).

As atividades para comunicação incluem: i) meio de comunicação eletrônica e audiovisual (internet e intranet); ii) pesquisa com empregados e programas de sugestão para o SGI (pesquisa de satisfação do cliente); iii) *banner* “gestão à vista” com os indicadores de produtividade; iv) quadros de avisos, jornais e revistas próprias e eventos com envolvimento de todos; v) reuniões informativas e reuniões de equipa.

O controle de documentos e os registros necessários para estabelecer, implementar e manter o SGI e para apoiar uma operação eficaz dos processos (atividades e tarefas) da organização é definido pela alta direção. Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os controles necessários para assegurar que alterações e a situação de revisão dos documentos sejam identificados, que as versões pertinentes de

documentos aplicáveis à atividade estejam disponíveis no local de uso, que os documentos permaneçam legíveis e prontamente identificáveis, que documentos de origem externa e legais sejam identificados e que sua distribuição seja controlada, analisar periodicamente, revisar quando necessário e aprovar, quanto à sua adequação, por pessoal autorizado e evitar o uso não intencional de documentos obsoletos e aplicar a identificação adequada (ISO 9001 - item 4.2.2 e 4.2.3, ISO 14001 – item 4.4.4 e 4.4.5, e, OHSAS 18001 – item 4.4.4 e 4.4.5).

É recomendado que na documentação o nível de detalhamento seja suficiente para descrever os elementos principais do SGI e sua interação (elaboração de um manual). A documentação pode incluir os requisitos estatutários e regulamentares, a adoção de normas internacionais, os procedimentos operacionais, planos locais de emergência, informações sobre processos e organogramas. Os registros devem ser estabelecidos e mantidos para prover evidências da conformidade com requisitos e da operação (resultados obtidos) eficaz do SGI. A organização deve estabelecer, implementar e manter procedimento(s) para identificação, armazenagem, proteção, recuperação, retenção e descarte dos registros.

Identificação	Armazenagem	Proteção da informação	Recuperação	Retenção	Descarte
Relatório de Auditoria Interna	Meio eletrônico (www.acesso.com)	Público ou restrito (quem pode acessar?)	Ordem cronológica do processo	5 anos	Recicla, descarta, arquivo morto por 10 anos e descarta

Tabela 1 – Exemplo de detalhamento da documentação (SGI)  
Fonte: Criado pelo autor

Os registros do SGI podem incluir:

- Registros de reclamações (internas e externas);
- Registros de treinamento;
- Registros de monitoramento de processo;
- Registros de inspeção, manutenção e calibração;

- Relatórios de incidentes e acidentes;
- Registros de testes e preparo à emergências;
- Resultados de Auditorias;
- Decisão sobre comunicação externa;
- Registros de requisitos legais aplicáveis e de conformidade legal;
- Registros pertinentes de prestadores de serviços e de fornecedores;
- Registros de análise crítica do SGI;
- Comunicação com partes interessadas.

Com a etapa “P” – *plan* – bem definido, a próxima etapa é desenvolver o sistema na etapa “D” – *do* – que possui como requisitos o controlo operacional e a realização do produto, para em seguida iniciar o processo de verificação na etapa “C” – *check* – onde as medições estão relacionadas principalmente ao desempenho do sistema, aos processos e produtos e/ou serviços da organização e realizados por terceiros. Todas as medições, incluindo inspeções e testes, devem ser planeadas e evidências de sua realização devem ser registradas, os equipamentos utilizados devem ser calibrados ou substituídos conforme custo-benefício.

A auditoria é uma maneira de avaliar a organização que deve executar Auditorias Internas a intervalos planeados, de acordo com procedimento documentado, para saber se está em conformidade com as disposições planeadas e efetivamente atendendo aos objetivos estabelecidos. Um programa de auditoria deve ser planeado para cronograma integrado de auditorias internas, planeamento baseado em situação e importância das áreas (avaliação de risco das atividades da organização e a importância ambiental das operações), resultados das auditorias anteriores para comparação e verificação do atendimento das não conformidades, e, determinação dos critérios de auditoria, escopo e métodos. A seleção dos auditores e a condução de auditorias devem assegurar a objetividade e imparcialidade (ISO 9001 - item 8.2.2, ISO 14001 – item 4.5.5, e, OHSAS 18001 – item 4.5.5).

No que toca a não conformidade, a organização deve estabelecer, implementar e manter procedimento(s) para assegurar que produtos, atividades e serviços que não estejam conformes com os requisitos (estatutários, legais e do cliente) do SGI. Deve executar ações para eliminar ou mitigar seus impactos ambientais e quaisquer

consequencias de acidentes e incidentes, bem como os produtos não conformes (ISO 9001 - item 8.3, ISO 14001 – item 4.5.3, e, OHSAS 18001 – item 4.5.3).

Para ação corretiva e ação preventiva a organização deve definir e executar ações para eliminar as causas reais ou problemas potenciais, de forma a evitar sua repetição ou ocorrência. Estas ações devem ser apropriadas das não conformidades encontradas ou potenciais. Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definição dos requisitos de: i) definição e determinação de não conformidades reais ou potenciais e suas causas; ii) avaliação da necessidade de ações para assegurar que aquelas não conformidades ocorrerão novamente ou evitar a sua ocorrência; iii) definição/ determinação e implementação de ações necessárias; iv) registro dos resultados de ações executadas; v) análise crítica de ações corretivas ou preventivas executadas (ISO 9001 - item 8.5.2 e 8.5.3, ISO 14001 – item 4.5.3, e, OHSAS 18001 – item 4.5.3).

Após a fase do “C” – *check* – fecha-se o PDCA com a ação que irá basear a melhoria contínua no SGI, a fase “A” – *act* – através da análise crítica pela direção. A alta direção deve analisar criticamente o SGI a intervalos planejados, para assegurar sua contínua permanência, adequação e eficácia. Estas análises devem incluir a Avaliação de oportunidades de melhoria e a necessidade de alterações do SGI, inclusive política, objetivos e metas. Os registros das análises devem ser mantidos para que sejam base para a troca de novas idéias, novas decisões. As entradas para análise crítica incluem resultados de auditorias (internas e externas) e auto avaliações da organização, realimentação sobre a satisfação do cliente e partes interessadas internas e externas, avaliação do atendimento aos requisitos legais e estatutários, desempenho de fornecedores quanto ao atendimento aos requisitos do SGI, situação das ações corretivas e preventivas, mudanças que podem afetar o SGI (estatísticas de acidentes, impactos ambientais, relatórios de emergências – reais ou simuladas) e recomendações de melhoria. As saídas da análise crítica inclui a melhoria da eficácia do sistema de gestão integrado, de suas operações, atividades e produtos, a necessidade de recursos, comprometimento com a melhoria contínua do SGI (ISO 9001 - item 5.6.1, 5.6.2 e 5.6.3, ISO 14001 – item 4.6, e, OHSAS 18001 – item 4.6).

A viabilidade da implementação do SGI em empresas de pequeno e médio porte, adaptando-se alguns requisitos das normas para as especificidades do tipo da organização. A metodologia é baseada nas diretrizes contidas na ISO 14001:1996 –

Sistema de Gestão Ambiental e OHSAS 18001:1999 – Sistema de Gestão em Saúde e Segurança do Trabalho e considera empresas com Sistema de Gestão de Qualidade conforme a ISO 9000 já implementada (Chaib, 2005).

---

## 2.7.2 - SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE - SGQ (NBR ISO 9001:2008)

---

Cardoso (2012) coloca que empresas de um modo geral, e muito especialmente as micros, pequenas e médias, desde algum tempo, têm colocado como palavra de ordem é “temos de implantar a qualidade”. Porém muitas das empresas entendem ser a “implantação” da qualidade a simples observação a normatização de seus processos, produtos, serviços frente às normas ISO 9000. Com isso obtêm os seus certificados, dão publicidade a “implantação”, mas, e os seus resultados? E a sua imagem? E os seus clientes? E a sua produtividade? E a sua competitividade? E a sua lucratividade? E o seu Futuro? Será a certificação pelas normas ISO sinônimo de qualidade empresarial?

Paradigma da qualidade para o mundo empresarial, os japoneses não implantaram a qualidade simplesmente. Os japoneses vêm perseguindo e alcançando, a cada dia, melhores níveis de qualidade de seus recursos e produtos, o que lhes têm garantido sucesso por todo o mercado mundial. Qualidade não tem “ponto final”. Qualidade é um conjunto de fatores, comandado pelo fator humano, em contínuo processo de desenvolvimento exigido por um mercado onde a competitividade é um desafio diário (Cardoso, 2012).

Para Capricho e Lopes (2007) Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ consiste em uma gestão na qual a organização conduz seus negócios para satisfazer seus clientes internos e externos. A norma responsável pela qualidade é a ISO 9000 e o processo de análise e tratamento de não conformidades, visando a condução de ações corretivas e preventivas e identificação das fontes de problemas ou as oportunidades de melhoria é referenciado através de:

- Requisitos normativos da ISO 9001 associados com o Tratamento de Não Conformidades;
- Tipos de Não Conformidades;
- Classificação de Não Conformidades;
- Identificação de Não Conformidades;

- Exemplos de Não Conformidades;
- Descrição de Não Conformidades;
- Ações para encaminhamento de Não Conformidades;
- Ciclo PDCA e sua aplicação.

#### 2.7.2.1- LISTA DE VERIFICAÇÃO DOS ITENS BASE PARA O SGI DA NORMA NBR ISO 9001:2008

---

Neste tópico é apresentada a numeração dos requisitos, como segue identificada na Norma. As evidências e não conformidades relatadas são exemplos dados pelo autor a fim de facilitar a interpretação dos requisitos em análise. Nesta lista de verificação é apresentado o texto da norma ISO 9001, por ser a base de constituição do SGI.

**Item 4.1 Requisitos gerais (ISO9001):** A organização deve estabelecer, documentar, implementar e manter um sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente a sua eficácia de acordo com os requisitos desta Norma.

A organização deve:

- a) Identificar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e sua aplicação por toda a organização,
- b) Determinar a sequência e interação desses processos,
- c) Determinar critérios e métodos necessários para assegurar que a operação e o controle desses processos sejam eficazes,
- d) Assegurar a disponibilidade de recursos e informações necessárias para apoiar a operação e monitorização desses processos,
- e) Monitorizar, medir e analisar esses processos,
- f) Implementar ações necessárias para atingir os resultados planeados e com vista à melhoria contínua desses processos.

Esses processos devem ser geridos pela organização de acordo com os requisitos desta Norma.

Quando uma organização optar por adquirir externamente algum processo que afete a conformidade do produto em relação aos requisitos, a organização deve assegurar o controle desses processos. O controle de tais processos deve ser identificado no sistema de gestão da qualidade.

NOTA – Convém que tais processos necessários para o sistema de gestão da qualidade aqui referenciados incluam processos para atividades de gestão, provisão de recursos, realização do produto e medição.

Evidências: existem critérios que identificam a preocupação com a qualidade na seleção dos recursos humanos e fornecedores, determinação de métodos para execução das tarefas de secretaria, treinador e instrutor, questionário de avaliação por parte do cliente e realização de reuniões para análise crítica de controlo dos processos.

Não conformidade: não foram relatados meios de medição dos processos, assim como a documentação necessária para análise dos dados que representem cada etapa do processo.

**Item 5.3 Política da qualidade:** A Alta Direção deve assegurar que a política da qualidade:

- a) É apropriada ao propósito da organização,
- b) Inclui um comprometimento com o atendimento aos requisitos e com a melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da qualidade,
- c) Proporciona uma estrutura para estabelecimento e análise crítica dos objectivos da qualidade,
- d) É comunicada e entendida por toda a organização, e
- e) É analisada criticamente para a manutenção de sua adequação

Evidências: Nos guias de funções dos instrutores e treinadores é especificado o foco da organização e a busca pela qualidade. Os treinadores recebem formação mensal, participam em reuniões semanais para verificar o ponto de situação, possuem cronograma de reciclagem e simulacros, também recebem o representante da direcção em aulas de observação numa perspectiva de “*coaching*”.

Não conformidade: Apesar de estar difundida a preocupação com a qualidade, não existe uma política definida e portanto não é comunicado. Assim como não foi produzido um manual da qualidade como documento matriz.

**Item 5.2 Foco no Cliente:** A Alta Direção deve assegurar que os requisitos do cliente são determinados e atendidos com o propósito de aumentar a satisfação do cliente.

Evidências: Através do questionário de satisfação do cliente são levantadas as informações das expectativas do cliente. Semanalmente ocorre uma reunião de análise crítica entre a direção e os colaboradores com propósito de alinhar a estratégia do clube e o desenvolvimento de trabalho.

Não conformidade: Não disponibiliza os dados dos registos de ocorrências no manual da qualidade, este não existe.

**Item 7.2.1 Determinação de requisitos relacionados ao produto:** A organização deve determinar:

- a) Os requisitos especificados pelo cliente, incluindo os requisitos para entrega e para atividades de pós-entrega,
- b) Os requisitos são declarados pelo cliente, mas necessários para o uso especificado ou intencional, onde conhecido,
- c) Requisitos estatutários e regulamentares relacionados ao produto, e
- d) Qualquer requisito adicional determinado pela organização.

Evidências: Questionário de satisfação do cliente, exigência da formação e certificação específica por parte dos instrutores e treinadores, planeamento e realização do produto através de ações direcionadas de alto impacto para gerar valor ao clube e ao concelho e Cascais.

Não conformidade: Não disponibiliza os dados dos registos de ocorrências no manual da qualidade, assim como os requisitos do produto.

**Item 5.4.1 Objetivos da qualidade:** A Alta Direção deve assegurar que os objetivos da qualidade, incluindo aqueles necessários para atender os requisitos do produto (7.1 a), são estabelecidos nas funções e nos níveis pertinentes da organização. Os objetivos da qualidade devem ser mensuráveis e coerentes com a política da qualidade.

Evidências: Pesquisa de satisfação ao cliente

Não conformidade: Falta estabelecer nas funções e nos níveis pertinentes da organização. Assim como definir a política da qualidade e mensurar a sua aplicabilidade.

**Item 7.1 Planeamento da realização do produto:** A organização deve planejar e desenvolver os processos necessários para a realização do produto. O planeamento da

realização do produto deve ser coerente com os requisitos de outros processos do sistema de gestão da qualidade (ver 4.1).

Ao planejar a realização do produto, a organização deve determinar o seguinte, quando apropriado:

- a) Objetivos da qualidade e requisitos para o produto,
- b) A necessidade de estabelecer processos e documentos e prover recursos específicos para o produto,
- c) Verificação, validação, monitorização, inspeção e atividades de ensaio requeridos, específicos para o produto, bem como os critérios para a aceitação do produto,
- d) Registros necessários para fornecer a evidência de que os processos de realização e o produto resultante atendem aos requisitos.

A saída deste planeamento deve ser de forma adequada ao método de operação da organização.

NOTA 1 – Um documento que especifica os processos do sistema de gestão da qualidade (incluindo os processos de realização do produto) e os recursos a serem aplicados a um produto, empreendimento ou contrato específico, pode ser referenciado como um Plano da Qualidade.

NOTA 2 – A organização também pode aplicar os requisitos apresentados no desenvolvimento dos processos de realização do produto.

Evidências: Existe a definição do método de operação: instruções, procedimentos e manual de funções, relatório de avarias, de acidente/ incidente (*damage report*) e utilização de equipamento individual por nível da turma. Cronograma dos cursos de reciclagem e simulados, e de verificação do inventário.

Não conformidade: Ausência dos registos em documento específico do SGQ que evidenciem o Plano da Qualidade.

## **Item 5 Responsabilidade da Direção**

**5.1 Comprometimento da Direção**: A Alta Direção deve fornecer evidência do seu comprometimento com o desenvolvimento e com a implantação do sistema de gestão da qualidade e com a melhoria contínua de sua eficácia mediante:

- a) A comunicação à organização da importância de atender aos requisitos dos clientes, como também aos requisitos regulamentares e estatutários,
- b) O estabelecimento da política da qualidade,
- c) A garantia que são estabelecidos os objetivos da qualidade,
- d) A condução de análises críticas pela Alta Direção,
- e) A garantia de disponibilidade de recursos.

**5.5.1 Responsabilidade e autoridade:** A Alta Direção deve assegurar que as responsabilidades e autoridades são definidas e comunicadas na organização.

Evidências: Procedimentos definidos de análise das ocorrências. Cronograma de ações de controlo interno, reunião diária de ponto de situação com o representante da direção para alinhamento das ações dos colaboradores com a estratégia do clube.

Não conformidades: Ausência da definição da política da qualidade e seus objetivos, comunicar à organização. Não fora observado a divulgação do organigrama da organização e do fluxograma das atividades do produto.

**Item 6.1 Provisões de recursos:** A organização deve determinar e prover recursos necessários para:

- a) Implementar e manter o sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente sua eficácia, e
- b) Aumentar a satisfação de clientes mediante o atendimento aos seus requisitos.

## **Item 6.2 Recursos humanos**

**6.2.1 Generalidades:** O pessoal que executa atividades que afetam a qualidade do produto deve ser competente, com base na educação, formação contínua e treino, habilidade e experiência apropriados.

**6.3 Infraestrutura:** A organização deve determinar, prover e manter a infraestrutura necessária para alcançar a conformidade com requisitos do produto. A infraestrutura inclui, quando aplicável:

- a) Edifícios, espaços de trabalho e instalações associadas,
- b) Equipamentos de processo (tanto materiais e equipamentos quanto programas de computador), e

- c) Serviços de apoio (tais como transporte e comunicação).

**6.4 Ambiente de trabalho:** A organização deve determinar e gerenciar as condições do ambiente de trabalho necessárias para alcançarem a conformidade com os requisitos do produto.

Evidências: Avaliação da satisfação do cliente, reuniões de análise crítica e instrução de requisitos de contratação e descrição de função. Ambiente de trabalho se adequando às demandas, com procedimento para avarias e reposição de materiais, balanços regulares e provisão de recursos definida.

Não conformidades: Ausência da definição do sistema de gestão da qualidade. Não comunicar à organização a política e objetivos da qualidade. Ausência de documentos que compõem o manual da qualidade e demonstrem sua eficácia.

**Item 5.5.2 Representante da Direção:** A Alta Direção deve indicar um membro da organização que, independente de outras responsabilidades, deve ter responsabilidade e autoridade para:

- a) Assegurar que os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade sejam estabelecidos, implementados e mantidos,
- b) Relatar à Alta Direção o desempenho do sistema de gestão da qualidade e qualquer necessidade de melhoria, e
- c) Assegurar a promoção da conscientização sobre os requisitos do cliente em toda a organização.

NOTA – A responsabilidade de um representante da direção pode incluir a ligação com partes externas em assuntos relativos ao sistema de gestão da qualidade.

Evidências: A coordenadora de escola como representante da direção. Realização de reuniões de análise crítica e procedimentos de execução de tarefas dos instrutores, treinadores e secretaria.

Não conformidades: Ausência da definição do sistema de gestão da qualidade. Não comunicar à organização a política e objetivos da qualidade. Ausência de documentos que compõem o manual da qualidade e demonstrem sua eficácia.

**Item 6.2.2 Competência, conscientização e treino:** A organização deve:

- a) Determinar as competências necessárias para o pessoal que executa trabalhos que afetam a qualidade do produto,
- b) Fornecer treino ou tomar outras ações para satisfazer essas necessidades de competência,
- c) Avaliar a eficácia das ações executadas,
- d) Assegurar que o pessoal está consciente quanto à pertinência e importância da sua atividade e de como ela contribui para atingir os objetivos da qualidade, e
- e) Manter registros apropriados de educação, treinamento, habilidade e experiência.

Evidências: Procedimento de contratação definido para alinhar o perfil do pessoal com a estratégia do clube. Reunião diária de representante da Direção com instrutores e treinadores com vista a fazer um ponto de situação e definir ações alinhadas com a estratégia do clube.

Não conformidades: Ausência da definição do sistema de gestão da qualidade. Não comunicar à organização a política e objetivos da qualidade. Ausência de documentos que compõem o manual da qualidade e demonstrem a sua eficácia.

**Item 5.5.3 Comunicação interna:** A Alta Direção deve assegurar que são estabelecidos na organização os processos de comunicação apropriados e que seja realizada comunicação relativa à eficácia do sistema de gestão da qualidade.

Evidências: Reunião diária do ponto de situação entre a coordenadora da escola de vela e os treinadores e instrutores.

Não conformidades: Necessidade de quadros/tabelas de gestão à vista, comunicar os resultados da satisfação do cliente e da melhoria contínua. Isto sucede-se pela ausência da definição do sistema de gestão da qualidade, não comunicar à organização a política e objetivos da qualidade, e ausência de documentos que compõem o manual da qualidade e demonstrem sua eficácia.

**7.2.3 Comunicação com o cliente:** A organização deve determinar e tomar providências eficazes para se comunicar com os clientes em relação a:

- a) Informação sobre o produto,
- b) Tratamento de consultas, contratos ou pedidos, incluindo emendas, e
- c) Realimentação do cliente, incluindo suas reclamações.

Evidências: Página na internet e publicação trimestral de revista direcionada a um público-alvo definido.

Não conformidades: Ausência de informação dos resultados de atendimento ao cliente.

## **Item 4.2 Requisitos de documentação**

**4.2.1 Generalidades**: A documentação do sistema de gestão da qualidade deve incluir:

- a) Declarações documentadas da política da qualidade e dos objectivos da qualidade,
- b) Manual da qualidade
- c) Procedimentos documentados requeridos por esta Norma,
- d) Documentos necessários à organização para assegurar o planeamento, a operação e o controle eficazes dos seus processos, e
- e) Registos requeridos por esta Norma.

NOTA 1 – Onde o termo “procedimento documentado” aparecer nesta Norma, significa que o procedimento é estabelecido, documentado, implementado e mantido.

NOTA 2 – A abrangência da documentação do sistema de gestão da qualidade pode diferir de uma organização para outra devido a:

- a) Ao tamanho da organização e o tipo de atividades,
- b) À complexidade dos processos e suas interações, e
- c) À competência do pessoal.

NOTA 3 – A documentação pode estar em qualquer forma ou tipo de meio de comunicação.

**4.2.2 Manual da qualidade**: A organização deve estabelecer e manter um manual da qualidade que inclua

- a) O escopo do sistema de gestão da qualidade, incluindo detalhes e justificativas para quaisquer exclusões,
- b) A descrição da interação entre os processos do sistema de gestão da qualidade.

**4.2.3 Controle de documentos:** Os documentos requeridos pelo sistema de gestão da qualidade devem ser controlados. Os registros são um tipo especial de documento e devem ser controlados de acordo com os requisitos apresentados.

Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os controles necessários:

- a) Aprovar documentos quanto à sua adequação, antes da sua emissão,
- b) Analisar criticamente e atualizar, quando necessário, e reaprovar documentos.
- c) Assegurar que alterações e a situação da revisão atual dos documentos sejam identificadas,
- d) Assegurar que as versões pertinentes de documentos aplicáveis estejam disponíveis nos locais de uso
- e) Assegurar que os documentos permaneçam legíveis e prontamente identificáveis.
- f) Assegurar que documentos de origem externa sejam identificados e que a sua distribuição seja controlada, e
- g) Evitar o uso não intencional de documentos obsoletos e aplicar identificação adequada nos casos em que forem retidos por qualquer propósito.

Evidências: Avaliação da satisfação do cliente, guia de tarefas e procedimentos de atendimento às ocorrências.

Não conformidades: Ausência da definição do sistema de gestão da qualidade. Ausência de documentos que compõem o manual da qualidade e demonstrem sua eficácia.

OBS: Necessidade de gestão do período de retenção e descarte de documentos. Necessidade de presença de assinatura de aprovação e liberação das instruções de trabalho.

## **Item 7.3 Projeto e desenvolvimento**

**7.3.1 Planejamento do projeto e desenvolvimento:** A organização deve planejar e controlar o projeto e desenvolvimento de produto. Durante o planejamento do projeto e desenvolvimento a organização deve determinar:

- a) Os estágios do projeto de desenvolvimento do produto;
- b) A análise crítica, verificação e validação que sejam apropriadas para cada fase do projeto e desenvolvimento, e

- c) As responsabilidades e autoridades para o projeto de desenvolvimento.

A organização deve gerir os interfaces entre diferentes grupos envolvidos no projecto e desenvolvimento, para assegurar a comunicação eficaz e a designação clara de responsabilidades.

As saídas do planeamento devem ser atualizadas apropriadamente, na medida que o projeto e o desenvolvimento progredirem.

**7.3.2 Entradas de projeto e desenvolvimento:** Entradas relativas a requisitos de produto devem ser determinadas e registos devem ser mantidos. Essas entradas devem incluir:

- a) Requisitos de funcionamento e de desempenho,
- b) Requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis,
- c) Onde aplicável, informações originadas de projetos anteriores semelhantes, e
- d) Outros requisitos essenciais para o projeto e desenvolvimento.

Essas entradas devem ser analisadas criticamente quanto à adequação. Requisitos devem ser completos, sem ambiguidades e não conflitantes entre si.

**7.3.3 Saídas de projetos e desenvolvimento:** As saídas de projeto e desenvolvimento devem ser apresentadas de forma que possibilite a verificação em relação às entradas de projeto e desenvolvimento e devem ser aprovadas antes de serem liberadas.

As saídas de projeto e desenvolvimento devem:

- a) Atender aos requisitos de entrada para projeto e desenvolvimento,
- b) Fornecer informações apropriadas para aquisição, produção e para fornecimento de serviço
- c) Conter ou referenciar critérios de aceitação do produto, e
- d) Especificar as características do produto que são essenciais para seu uso seguro e adequado.

**7.3.4 Análise crítica de projeto e desenvolvimento:** Devem ser realizadas, em fases apropriadas, análises críticas sistemáticas de projeto e desenvolvimento, e de acordo com disposições planeadas:

- a) Avaliar a capacidade dos resultados do projeto e desenvolvimento em atender os requisitos, e
- b) Identificar qualquer problema e propor as ações necessárias.

Entre os participantes dessas análises críticas devem estar incluídos representantes de funções envolvidas com o(s) estágio(s) do projeto e desenvolvimento que está(ão) sendo analisado(s) criticamente. Devem ser mantidos registros dos resultados das análises críticas e de quaisquer ações necessárias.

Quando os requisitos de produto forem alterados, a organização deve assegurar que os documentos pertinentes são complementados e que o pessoal pertinente é alertado sobre os requisitos alterados.

**7.3.5 Verificação de projeto e desenvolvimento:** A verificação deve ser executada conforme disposições planejadas, para assegurar que as saídas do projeto e desenvolvimento estejam atendendo aos requisitos de entrada do projeto e desenvolvimento. Devem ser mantidos registros dos resultados da verificação e de quaisquer ações necessárias.

**7.3.6 Validação de projeto e desenvolvimento:** A validação do projeto e desenvolvimento deve ser executada conforme disposições planejadas, para assegurar que o produto resultante é capaz de atender aos requisitos para aplicação especificada ou uso pretendido, onde conhecido. Onde for praticável, a validação deve ser concluída antes da entrega ou implementação do produto. Devem ser mantidos registros dos resultados de validação e de quaisquer ações necessárias.

**7.3.7 Controle de alterações de projeto e desenvolvimento:** As alterações de projeto e desenvolvimento devem ser identificadas e registros devem ser mantidos. As alterações devem ser analisadas criticamente, verificadas e validadas, como apropriado, e aprovadas antes da sua implementação. A análise crítica das alterações de projeto e desenvolvimento deve incluir a avaliação do efeito das alterações em partes componentes e no produto já entregues.

Devem ser mantidos registros dos resultados da análise crítica de alterações e de quaisquer ações necessárias.

Evidências: Procedimento de contratação definido para alinhar o perfil do pessoal com a estratégia do clube. Reunião diária da representante da direção com instrutores e treinadores para análise do ponto de situação e definição das ações alinhadas com a estratégia do clube. Cronograma de treino com formações mensais dos treinadores, reunião de análise e aula de observação. Relatórios de treinos mensais especificando acontecimentos, avaliação da equipe através da análise crítica mensal entre o planeamento e os relatórios para readequação das rotinas.

Não conformidades: Ausência da definição do sistema de gestão da qualidade. Necessidade de formatação de registos e documentos que alimentem o manual da qualidade e sua avaliação pela análise crítica evidencie o processo de melhoria contínua. Ausência de documentos que compõem o manual da qualidade e demonstrem sua eficácia.

## **Item 7.4 Aquisição**

**7.4.1 Processo de aquisição**: A organização deve assegurar que o produto adquirido está conforme com os requisitos especificados de aquisição. O tipo e extensão do controle aplicado ao fornecedor e ao produto adquirido devem depender do efeito do produto adquirido na realização subsequente do produto ou no produto final. A organização deve avaliar e selecionar fornecedores com base na sua capacidade em fornecer produto de acordo com os requisitos da organização. Critérios para seleção, avaliação e reavaliação devem ser estabelecidos. Devem ser mantidos registos dos resultados das avaliações e de quaisquer ações necessárias, oriundas da avaliação.

**7.4.2 Informações de aquisição**: As informações de aquisição devem descrever o produto a ser adquirido e incluir, onde apropriado;

- a) Requisitos para a aprovação de produto, procedimentos, processos e equipamento,
- b) Requisitos para a qualificação de pessoal, e
- c) Requisitos do sistema de gestão da qualidade.

A organização deve assegurar a adequação dos requisitos de aquisição especificados antes da sua comunicação ao fornecedor.

**7.4.3 Verificação do produto adquirido:** A organização deve estabelecer e implementar a inspeção ou outras atividades necessárias para assegurar que o produto adquirido atende aos requisitos de aquisição especificados.

Quando a organização ou seu cliente pretender executar a verificação nas instalações do fornecedor, a organização deve declarar, nas informações de aquisição, as providências de verificação pretendidas e o método de liberação de produto.

Evidências: Procedimento de contratação conforme resultado do levantamento do inventariado realizado periodicamente, do procedimento para avarias e da reunião diária da representante da direção com instrutores e treinadores para análise do ponto de situação e definição das ações.

Não conformidades: Ausência da definição do sistema de gestão da qualidade. Necessidade de formatação de registros e documentos que alimentem o manual da qualidade e sua avaliação pela análise crítica evidencie a eficácia e melhoria contínua. Ausência de documentos que compõem o manual da qualidade e demonstrem sua eficácia.

## **Item 7.5 Produção e prestação de serviço**

**7.5.1 Controle de produção e prestação de serviço:** A organização deve planejar e realizar a produção e a prestação de serviço sob condições controladas. Condições controladas devem incluir, quando aplicável;

- a) A disponibilidade de informações que descrevam as características do produto,
- b) A disponibilidade de instruções de trabalho, quando necessário,
- c) O uso de equipamento adequado,
- d) A disponibilidade e uso de equipamento de monitorização e medição,
- e) A implementação de monitorização e medição, e
- f) A implementação de atividades de liberação, entrega, e de pós-entrega do produto.

Evidências: Procedimento de monitorização da meteorologia, rotina de reunião do ponto de situação e definição das ações diárias alinhadas com a estratégia do clube. Existência dos guias de tarefas para instrutores e treinadores, material de uso individual, procedimentos

para deslocamento, verificação de itens e controlo interno através de reunião de avaliação para readequar o planeamento. Planeamento desportivo através da análise da coordenação, reunião de ajuste com análise da eficácia e reunião com os pais.

Não conformidades: Ausência da definição do sistema de gestão da qualidade. Necessidade de formatação de registos e documentos que alimentem o manual da qualidade e sua avaliação pela análise crítica evidencie a eficácia e melhoria contínua.

## **Item 8.2 Monitorização e medição**

**8.2.1 Satisfação do cliente:** Como uma das medições do desempenho do sistema de gestão da qualidade, a organização deve monitorar informações relativas à percepção do cliente sobre se a organização atendeu aos requisitos do cliente. Os métodos para obtenção e uso dessas informações devem ser determinados.

NOTA: monitorização da percepção do cliente pode incluir a obtenção de dados de entrada de fontes, tais como, pesquisas de satisfação do cliente, dados do cliente sobre a qualidade dos produtos entregues, pesquisa de opinião dos usuários, análise de perda de negócios, elogios, reivindicações de garantia e relatórios de revendedor.

**8.2.2 Auditoria interna:** A organização deve executar auditorias internas a intervalos planejados para determinar se o sistema de gestão da qualidade;

- a) Está conforme com as disposições planejadas, com os requisitos desta Norma e com os requisitos do sistema de gestão da qualidade estabelecidos pela organização, e
- b) Está mantido e implementado eficazmente.

Um programa de auditoria deve ser planejado, levando em consideração a situação e a importância dos processos e áreas a serem auditadas, bem como os resultados de auditorias anteriores. Os critérios da auditoria, escopo, frequência e métodos devem ser definidos. A seleção dos auditores e a execução das auditorias devem assegurar objetividade e imparcialidade do processo de auditoria. Os auditores não devem auditar o seu próprio trabalho.

Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir as responsabilidades e os requisitos para o planeamento e a execução de auditorias, estabelecendo registos e relatando resultados. Registos das auditorias e seus resultados

devem ser mantidos. O responsável pela gerência da área a ser auditada deve assegurar que quaisquer correções e ações corretivas necessárias sejam adotadas, sem demora indevida, para eliminar não-conformidades detetadas e suas causas.

As atividades de acompanhamento devem incluir a verificação das ações adotadas e o relato dos resultados de verificação.

Evidências: Avaliação da satisfação do cliente, guia de tarefas e procedimentos de atendimento às ocorrências. Existência dos guias de tarefas para instrutores e treinadores, material de uso individual, procedimentos para deslocamento, verificação de itens e controlo interno através de reunião de avaliação para readaptar o planeamento. Planeamento desportivo através da análise da coordenação, reunião de ajuste com análise da eficácia e reunião com os pais.

Não conformidades: Ausência da definição do sistema de gestão da qualidade. Necessidade de formatação de registos e documentos que alimentem o manual da qualidade e sua avaliação pela análise crítica evidencie a eficácia e melhoria contínua.

OBS: Necessidade de presença de assinatura de aprovação e liberação das instruções de trabalho.

---

### 2.7.3 - SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL – SGA (NBR ISO 14001:2007)

---

A ECO-92<sup>48</sup> teve um papel fundamental no redirecionamento da política ambiental mundial, notadamente pela iniciativa privada, através do desenvolvimento das normas da série ISO 14000: Sistema de Gestão Ambiental baseada na série ISO 9000. Assim os conceitos relacionados com o termo de Não Conformidade, Ação Corretiva e Ação são únicos para ambas.

A Associação Brasileira de Normas e Técnicas - ABNT – é um Fórum Nacional de Normatização, que é responsável pelo conteúdo da norma ABNT ISO 14001:2004, define Sistema de Gestão Ambiental - SGA como “ a parte do Gerenciamento Global que inclui a estrutura organizacional, o planejamento de atividades, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos para o desenvolvimento, implementação, alcance, revisão e manutenção da política ambiental”. Estabelece que esta norma não possui

---

<sup>48</sup> ECO 92 é como foi chamada a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente realizada no ano de 1992, na cidade do Rio de Janeiro.

requisitos absolutos para o desempenho ambiental, além dos comprometimentos expressos na sua política, de estar em conformidade com requisitos legais e com outros aos quais a organização tenha subscrito, com a prevenção da poluição e a melhoria contínua. Esta norma contém apenas aqueles requisitos que podem ser objetivamente auditados.

Esta Norma se aplica a qualquer organização que deseje:

- a) Estabelecer, implementar, manter e aprimorar um sistema de gestão ambiental;
- b) Assegurar-se da conformidade com sua política ambiental definida;
- c) Demonstrar conformidade com esta Norma ao:
  - fazer autoavaliação ou autodeclaração; ou
  - buscar confirmação de sua conformidade por partes que tenham interesse na organização, tais como clientes, ou
  - buscar confirmação de sua autodeclaração por meio de uma organização externa;
  - ou
  - buscar certificação/registro de seu sistema de gestão ambiental por uma organização externa.

A normalização visa estabelecer e aplicar regras a fim de abordar ordenadamente uma atividade específica. As normas, em si, são adotadas voluntariamente pelas organizações; mas têm passado a ser uma imposição de mercado, levando em conta os seus benefícios empresariais, gerenciais, comerciais e ambientais. A certificação é um procedimento pelo qual um terceiro fornece prova escrita de que um produto, processo ou serviço atende a requisitos e normas especificados. A certificação de sistemas de gestão ambiental – SGA permite concluir que a organização possui uma política ambiental e que está implementando-a em conformidade com os requisitos da norma referencial, ou seja, a ISO 14001 (Chaib, 2005).

A nova edição da brochura da ISO para a Rio+20<sup>49</sup> mostra como as normas internacionais traduzem boas intenções sobre Sustentabilidade em resultados concretos. O documento inclui citações de usuários das normas ISO de todo o mundo, desde grandes corporações até pequenas e médias empresas e entidades do setor público. Este relatório

---

<sup>49</sup> Rio+20 é a Conferência da Nações Unidas sobre o Meio Ambiente, reúne chefes de Estados para avaliar os resultados após 20 anos da ECO92 e propor ações mundiais para as próximas décadas. Realizada em 2012 na cidade do Rio de Janeiro.

divulgado pelo QSP<sup>50</sup> – Centro da Qualidade, Segurança e Produtividade para o Brasil e América Latina – é um dos maiores difusores de conhecimentos e informações sobre a integração dos conceitos e atividades nas áreas de Qualidade e Produtividade, Meio Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho e Responsabilidade Social Corporativa.

De acordo com os requisitos específicos para o SGA (ISO14001 – item 4.3.1 – aspectos ambientais) entende-se por Meio Ambiente a circunvizinhança (do interior da organização para o sistema global) em que uma organização opera, incluindo-se ar, água, solo, recursos naturais, flora, fauna, seres humanos e suas inter-relações. Aspecto ambiental é o elemento das atividades ou produtos, ou serviços de uma organização que pode interagir com o meio ambiente. Um aspecto ambiental significativo é aquele que tem ou pode ter um impacto ambiental significativo. Considerando impacto ambiental como qualquer modificação do meio ambiente, seja adversa ou benéfica, que resulte, no todo ou em parte, dos aspectos ambientais de uma organização.

O item 4.3.1 da ISO 14001:2004 tem como requisito que a organização deve estabelecer, implementar e manter procedimento (s) para i) identificar os aspectos ambientais de suas atividades, produtos e serviços, dentro do escopo de seu SGA; ii) determinar os aspectos que tenham ou possam ter impactos significativos sobre o meio ambiente; iii) documentar essas informações e mantê-las atualizadas.

Os elementos do ciclo PDCA recebem configuração própria no processo de melhoria contínua do SGA:

- Planejar: estabelecer os objetivos e processos necessários para atingir resultados em concordância com a política ambiental da organização.
- Executar: implementar os processos.
- Verificar: monitorar e medir os processos em conformidade com a política ambiental, objetivos, metas, requisitos legais e outros, e relatar os resultados.
- Agir: agir para continuamente melhorar o desempenho do sistema de gestão ambiental.

---

<sup>50</sup> Os dados da pesquisa estão disponíveis em [www.gsp.org.br](http://www.gsp.org.br)

---

#### 2.7.4 - SISTEMA DE GESTÃO DA SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO - SGSST (OHSAS 18001:2007)

---

Esta Norma da Série de Avaliação da Segurança e Saúde do Trabalho – *Occupational Health and Safety Assessment Series (OHSAS)* – é o documento desenvolvido em resposta à demanda de clientes por uma norma reconhecida para sistemas de gestão da Segurança e Saúde no Trabalho. A OHSAS 18001 foi desenvolvida de forma a ser compatível com as normas de gestão ISO9001 e ISO14001 a fim de facilitar a integração dos sistemas de gestão da Qualidade, Ambiental e da Segurança e Saúde no Trabalho (OHSAS 18001:2007 – Prefácio)

Neste trabalho o Sistema de Gestão de Saúde e Segurança no Trabalho – SGSST é definido como aquela parte do sistema de gestão que facilita o gerenciamento dos riscos associados aos negócios da organização. Isto inclui a estrutura organizacional, as atividades de planejamento, as responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos para desenvolver, implementar, atingir, analisar criticamente e manter a política de SST da organização.

Os elementos do ciclo PDCA recebem configuração própria no processo de melhoria contínua:

- Planejar: estabelecer os objetivos e processos necessários para atingir resultados de acordo com a política de SST da organização.
- Fazer: implementar os processos.
- Verificar: monitorar e medir os processos em relação a política e aos objetivos de SST, requisitos legais e outros, e relatar os resultados.
- Agir: executar ações para melhorar continuamente o desempenho da SST.

Barros, Lima e Loureiro (2008) citam a importância de um sistema voltado para segurança e saúde ocupacional a partir da constatação de que o Brasil tem sido recordista de acidentes no trabalho, levando um grande número de trabalhadores anualmente a óbito. A ausência de procedimentos ou o desconhecimento dos mesmos, aliados à falta de treinamento para a realização das tarefas também acarretam acidentes. Os acidentes acontecem, pelo fato dos riscos existirem nos locais de trabalho e não serem implementadas ações visando sua eliminação ou redução, sendo também verdadeira a

afirmativa de que os empregados muitas vezes se expõem a riscos mesmo quando a proteção só depende deles.

Na década dos anos de 1970 começaram as primeiras pesquisas sobre saúde e segurança ocupacional no Brasil. Em 1978 foram aprovadas as Normas Regulamentadoras (NR), relativas à Saúde e Segurança no Trabalho - SST e houve um salto na melhoria das condições de trabalho. Com a publicação da CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas e as Normas Regulamentadoras (NR) do Ministério do Trabalho e Emprego, relativas à SST – Saúde e Segurança do Trabalho melhoraram condições de trabalho, principalmente com o PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (NR nº 9) e o PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (NR nº 7). O PPRA visa a preservação da saúde e da integridade física dos trabalhadores através da antecipação, reconhecimento, avaliação e consequente controle da ocorrência de riscos reais ou potenciais do ambiente de trabalho. O PCMSO, que deve estar em sintonia com o PPRA, tem como objetivo a promoção e preservação da saúde do conjunto dos trabalhadores. Outra evolução ocorreu com a criação da CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (NR nº5), cuja finalidade é, através da ação dos próprios trabalhadores, promover a melhoria das condições dos ambientes de trabalho.

De acordo com os requisitos específicos para o SGSST (OHSAS 18001:2007 – item 4.3.1 – Planejamento para identificação de Fator de Risco, Avaliação e Controle) entende-se por Fator de Risco (perigo) a situação ou fonte potencial de dano em termos de acidentes pessoais, doença, danos materiais, danos ao ambiente de trabalho, ou combinação dos mesmos. Risco é a combinação da probabilidade e gravidade (consequência) de um determinado evento fator de risco ocorrer. Controle é determinado por instalações, equipamentos, instrumentos ou procedimentos que objetivem controlar os fatores de risco (perigos). Incidente é o evento não previsto que tem o potencial de conduzir a acidentes. Acidente é o evento não planejado que acarrete morte, doença, lesão, ferimento, danos ou outras perdas.

No planejamento para identificação de fator de risco, avaliação e controle de risco a organização deve estabelecer e manter procedimento (s) para: i) identificar, continuamente, fator de riscos; ii) avaliar riscos. Implementar as medidas de controle necessárias, que incluem: i) atividades rotineiras e não rotineiras; ii) atividades de todas as pessoas que têm acesso ao local de trabalho (inclusive contratadas e visitantes); iii)

instalações no local de trabalho, seja da organização ou de terceiros; iv) metodologia da organização para identificação de fator de risco e avaliação de risco deve ser definida em seu escopo, bem como natureza e prazo para assegurar que seja pró-ativa.

O item 4.3.1 da OHSAS 18001:2007 tem a proposta que a organização estabeleça, implemente e mantenha procedimento(s) para identificar os fatores de riscos e os controles necessários, conforme sua política de SGI (controle das diretrizes), registros de incidentes e acidentes (para cada perigo associado às ocorrências), resultados de auditorias (resultado da auditoria comportamental), requisitos legais e outros requisitos referentes a SS (legislação aplicável), comunicações, informações de empregados e outras partes interessadas, informações sobre as instalações, processos e atividades da organização (plantas, fluxogramas de processos, toxicologia e outros dados).

Como boas práticas no SGSST é essencial a adoção de sistemas informatizados para gerir documentos de cunho legal exigidos no Brasil, requisito do item 4.3.2 (OHSAS 18001:2007):

- PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais);
- PCMSO ( Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional);
- PPEOB (Programa de Prevenção da Exposição ao Benzeno);
- PCMAT (Programa de Meio Ambiente de Trabalho na construção civil);
- Mapa de Risco;
- LTCAT (Laudo Técnico de Condições do Ambiente de Trabalho);
- Plano anual de objetivos e metas.

#### 2.7.4.1 - LISTA DE VERIFICAÇÃO DOS ITENS COMUNS PARA O SGI DAS NORMAS NBR ISO 14001:2004 E OHSAS 18001: 2007

---

A partir da análise e integração das normas de referência foram organizados os itens que englobam as diferentes áreas do SGA e do SGSST, dessa forma, em situação de Sistema de Gestão da Qualidade já implantado, a relação de princípios comuns é apresentada na tabela 2.

SGA – conforme NBR ISO 14001:2004	SGSST – conforme OHSAS 18001:2007
<p>4.1. Requisitos gerais</p> <p>A organização deve estabelecer, documentar, implementar, manter e continuamente melhorar um sistema de gestão ambiental em conformidade com os requisitos desta Norma e determinar como ela irá atender a esses requisitos. A organização deve definir e documentar o escopo de seu sistema da gestão ambiental.</p>	<p>4.1. Requisitos gerais</p> <p>A organização deve estabelecer e manter um Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (SSO), cujos requisitos estão descritos na seção 4.</p>
<p>4.2 Política ambiental</p> <p>A Alta Administração deve definir a política ambiental da organização e assegurar que, dentro do escopo de seu sistema da gestão ambiental, a política:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Seja apropriada à natureza, escala e impactos ambientais de suas atividades, produtos e serviços;</li> <li>Inclua um comprometimento com a melhoria contínua e com a prevenção de poluição;</li> <li>Inclua um comprometimento em atender os requisitos legais aplicáveis e outros requisitos subscritos pela organização que se relacionem a seus aspectos ambientais;</li> <li>Forneça uma estrutura para o estabelecimento e análise dos objetivos e metas ambientais;</li> <li>Seja documentada, implementada e mantida;</li> <li>Seja comunicada a todos que trabalhem na organização ou que atuem em seu nome;</li> <li>Esteja disponível para o público.</li> </ol>	<p>4.2. Política de saúde e segurança</p> <p>Deve existir uma política de Segurança e Saúde Ocupacional, autorizada pela alta administração da organização, que estabeleça claramente os objetivos globais de segurança e saúde, e o comprometimento para melhorar o desempenho de SSO. A política deve:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Ser apropriada à natureza e escala dos riscos de SSO da organização;</li> <li>Incluir o comprometimento com a melhoria contínua;</li> <li>Incluir o comprometimento com o atendimento, pelo menos, à legislação vigente de Segurança e Medicina do Trabalho aplicável, e a outros requisitos subscritos pela organização;</li> <li>Ser documentada, implementada e mantida;</li> <li>Ser comunicada a todos os funcionários, com o objetivo de que eles tenham conhecimento de suas obrigações individuais em relação a SSO;</li> <li>Esteja disponível para as partes interessadas; e</li> <li>Seja periodicamente analisada criticamente, para assegurar que ela permanece pertinente e apropriada à organização.</li> </ol>
<p>4.3. Planejamento</p>	<p>4.3. Planejamento</p>
<p>4.3.1. Aspectos ambientais</p> <p>A organização deve estabelecer, implementar e manter procedimento(s) para</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Identificar os aspectos ambientais de suas atividades, produtos e serviços, dentro do escopo definido de seu sistema da gestão ambiental, que a organização possa controlar e aqueles que ela possa influenciar, levando em consideração os desenvolvimentos novos ou planejados, as atividades, produtos e serviços novos ou modificados, e</li> <li>Determinar os aspectos que tenham ou possam ter impactos significativos sobre o meio ambiente (isto é, aspectos ambientais significativos).</li> </ol> <p>A organização deve documentar essas</p>	<p>4.3.1. Planejamento para identificação de perigos e avaliação e controle de risco</p> <p>A organização deve estabelecer e manter procedimentos para a identificação contínua de perigos, a avaliação de riscos e a implementação das medidas de controle necessárias. Tais procedimentos devem incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- atividades de rotina e não-rotineiras;</li> <li>- atividades de todo o pessoal que tem acesso aos locais de trabalho (incluindo subcontratados e visitantes);</li> <li>- instalações nos locais de trabalho, tanto as fornecidas pela organização como por outros.</li> </ul> <p>A organização deve assegurar que os resultados dessas avaliações e os efeitos desses controles sejam considerados quando da definição de seus objetivos de SSO. A organização deve documentar e manter tais informações atualizadas.</p> <p>A metodologia da organização para a identificação de perigos e</p>

SGA – conforme NBR ISO 14001:2004	SGSST – conforme OHSAS 18001:2007
<p>informações e mantê-las atualizadas</p> <p>A organização deve assegurar que os aspectos ambientais significativos sejam levados em consideração no estabelecimento, implementação e manutenção de seu sistema de gestão ambiental.</p>	<p>avaliação de riscos deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ser definida com respeito ao seu escopo, natureza e momento oportuno para agir, para assegurar que ela seja pró-ativa ao invés de reativa;</li> <li>- assegurar a classificação de riscos e a identificação daqueles que devem ser eliminados ou controlados através de medidas, conforme definido em 4.3.3 e 4.3.4;</li> <li>- ser consistente com a experiência operacional e a capacidade das medidas de controle de riscos empregadas;</li> <li>- fornecer subsídios para a determinação de requisitos da instalação, identificação de necessidades de treinamento /ou desenvolvimento de controles operacionais;</li> <li>- assegurar o monitoramento das ações requeridas, para garantir tanto a eficácia como o prazo de implementação das mesmas.</li> </ul> <p>NOTA – Para diretrizes adicionais sobre identificação de perigos e avaliação e controle de riscos, ver OHSAS 18002.</p>
<p>4.3.2. Requisitos legais e outros</p> <p>A organização deve estabelecer, implementar e manter procedimento(s) para</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) identificar e ter acesso a requisitos legais aplicáveis e a outros requisitos prescritos pela organização, relacionados aos seus aspectos ambientais, e</li> <li>b) determinar como esses requisitos se aplicam aos seus aspectos ambientais.</li> </ol> <p>A organização deve assegurar que esses requisitos legais aplicáveis e outros requisitos prescritos pela organização sejam levados em consideração no estabelecimento, implementação e manutenção de seu sistema de gestão ambiental.</p>	<p>4.3.2. Requisitos legais e outros</p> <p>A organização deve estabelecer e manter procedimento para identificar e ter acesso à legislação e a outros requisitos de SSO que lhe são aplicáveis.</p> <p>A organização deve manter essa informação atualizada. Deve comunicar as informações pertinentes sobre requisitos legais e outros requisitos a seus funcionários e às outras partes interessadas envolvidas.</p>
<p>4.3.3. Objetivos, metas e programa (s)</p> <p>A organização deve estabelecer, implementar e manter objetivos e metas ambientais documentadas, nas funções e níveis relevantes na organização.</p> <p>Os objetivos e metas devem ser mensuráveis, quando exequível, e coerentes com a política ambiental, incluindo-se os comprometimentos com a prevenção de poluição, com o atendimento aos requisitos legais e outros requisitos por ela prescritos, e seus aspectos ambientais significativos. Deve também considerar suas opções tecnológicas, seus requisitos financeiros, operacionais, comerciais e a visão das partes interessadas.</p>	<p>4.3.3. Objetivos e programa (s)</p> <p>A organização deve estabelecer, implementar e manter objetivos de SST documentados, nas funções e níveis pertinentes na organização.</p> <p>Os objetivos e metas devem ser mensuráveis, quando exequível, e coerentes com a política de SST, incluindo-se os comprometimentos com a prevenção de lesões e doenças, com o atendimento aos requisitos legais aplicáveis e outros requisitos prescritos pela organização, e com a melhoria contínua.</p> <p>Ao estabelecer e analisar criticamente seus objetivos, a organização deve considerar os requisitos legais e outros requisitos por ela prescritos e seus riscos de SST. Deve também considerar suas opções tecnológicas, seus requisitos financeiros, operacionais e comerciais, bem como a visão das partes interessadas pertinentes.</p> <p>A organização deve estabelecer, implementar e manter programa(s) para atingir seus objetivos. O(s) programa(s) deve(m) incluir pelo menos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) atribuição de responsabilidade e autoridade para atingir objetivos nas funções e níveis pertinentes da organização, e</li> <li>b) os meios e o prazo no qual os objetivos devem ser atingidos.</li> </ol> <p>O(s) programa(s) deve(m) ser analisado(s) criticamente a intervalos regulares e planejados, e ajustado(s) conforme necessário, para assegurar que os objetivos sejam atingidos.</p>

SGA – conforme NBR ISO 14001:2004	SGSST – conforme OHSAS 18001:2007
	<p>4.3.4. Programa de gestão de saúde e segurança do trabalho</p> <p>A organização deve estabelecer e manter programa(s) de gestão de SSO para atingir seus objetivos. Esse(s) programa(s) deve(m) incluir a documentação para:</p> <p>a) a atribuição de responsabilidade e autoridade em cada função e nível pertinente da organização, visando atingir os objetivos, e</p> <p>b) os meios e o prazo dentro do qual os objetivos devem ser atingidos.</p> <p>O(s) programa(s) de gestão de SSO deve(m) ser analisado(s) criticamente em intervalos planejados e regulares. Deve(m) ser alterado(s), onde necessário, para atender às mudanças nas atividades, produtos, serviços ou condições operacionais da organização.</p>
4.4. Implementação e operação	4.4. Implementação e operação
<p>4.4.1. Recursos, funções, responsabilidades e autoridades</p> <p>A administração deve assegurar a disponibilidade de recursos essenciais para estabelecer, implementar, manter e melhorar o sistema de gestão ambiental. Esses recursos incluem: recursos humanos e habilidades especializadas, infra-estrutura organizacional, tecnologia e recursos financeiros.</p> <p>Funções, responsabilidades e autoridades devem ser definidas, documentadas e comunicadas visando facilitar uma gestão ambiental eficaz.</p> <p>A alta administração da organização deve indicar representante(s) específico(s) seus, o(s) qual(is), independentemente de outras responsabilidades, deve(m) ter função, responsabilidade e autoridade definidas para:</p> <p>a) assegurar que um sistema de gestão ambiental seja estabelecido, implementado e mantido com os requisitos desta Norma;</p> <p>b) relatar à alta administração o desempenho do sistema de gestão ambiental, para análise, incluindo recomendações para melhoria.</p>	<p>4.4.1. Recursos, funções, responsabilidades, prestações de contas e autoridades.</p> <p>A alta direção deve assumir a responsabilidade final pela SST e pelo sistema de gestão da SST.</p> <p>A alta direção deve demonstrar seu comprometimento:</p> <p>a) garantindo a disponibilidade de recursos essenciais para estabelecer, implementar, manter e melhorar o sistema de gestão da SST.</p> <p>NOTA 1 Recursos incluem: recursos humanos e habilidades especializadas, infra-estrutura organizacional, tecnologia e recursos financeiros.</p> <p>b) definindo funções, alocando responsabilidades e prestações de contas e delegando autoridades, a fim de facilitar a gestão eficaz da SST. Funções, responsabilidades, prestações de contas e autoridades devem ser documentadas e comunicadas.</p> <p>A organização deve indicar representante(s) da alta direção com responsabilidade específica pela SST, independentemente de outras responsabilidades, e com funções e autoridade definidas para:</p> <p>a) assegurar que o sistema de gestão da SST seja estabelecido, implementado e mantido em conformidade com esta Norma OHSAS;</p> <p>b) assegurar que os relatos sobre o desempenho do sistema de gestão da SST sejam apresentados à alta direção para análise crítica e sejam utilizados como base para a melhoria do sistema de gestão da SST.</p> <p>NOTA 2 A pessoa indicada pela alta direção (por exemplo, em organização de grande porte, um membro da diretoria) pode delegar algumas de suas obrigações a representante(s) da direção subordinado(s), embora ainda retendo a responsabilidade pela prestação de contas.</p> <p>A identidade da pessoa indicada pela alta direção deve estar à disposição de todas as pessoas que trabalham sob controle da organização.</p> <p>Todos aqueles com responsabilidade administrativa devem demonstrar seu comprometimento com a melhoria contínua e desempenho da SST.</p> <p>A organização deve assegurar que as pessoas no local de trabalho assumam responsabilidades por aspectos da SST sobre os quais elas exercem controle, incluindo a conformidade com os requisitos aplicáveis de SST da organização.</p>

SGA – conforme NBR ISO 14001:2004	SGSST – conforme OHSAS 18001:2007
<p>4.4.2. Competência, treinamento e conscientização</p> <p>A organização deve assegurar que qualquer pessoa que para ela ou em seu nome, realize tarefas que tenham o potencial de causar impacto ambiental significativo(s) identificados pela organização, seja competente com base em formação apropriada, treinamento ou experiência, devendo reter os registros associados.</p> <p>A organização deve identificar as necessidades de treinamento associadas com seus aspectos ambientais e seu sistema de gestão ambiental. Ela deve prover treinamento ou tomar alguma ação para atender a essas necessidades, devendo manter registros associados.</p> <p>A organização deve estabelecer, implementar e manter procedimento(s) para fazer com que as pessoas que trabalhem para ela ou em seu nome estejam conscientes:</p> <p>a) da importância de se estar em conformidade com a política ambiental e com os requisitos do sistema de gestão ambiental,</p> <p>b) dos aspectos ambientais significativos e respectivos impactos reais ou potenciais associados com seu trabalho e dos benefícios ambientais proveniente da melhoria do desempenho pessoal,</p> <p>c) de suas funções e responsabilidades em atingir a conformidade com os requisitos do sistema de gestão ambiental,</p> <p>d) das potenciais consequências da inobservância de procedimentos especificado(s).</p>	<p>4.4.2. Competência, treinamento e conscientização</p> <p>A organização deve assegurar que qualquer pessoa sob sua supervisão que realize tarefas de acordo com a SST seja competente com base em formação apropriada, treinamento ou experiência, devendo reter os registros associados.</p> <p>A organização deve identificar as necessidades de treinamento associadas aos seus riscos de SST e a seu sistema de gestão da SST. Ela deve fornecer treinamento ou tomar outra ação para atender a essas necessidades, avaliar a eficácia do treinamento ou da ação tomada, e reter os registros associados.</p> <p>A organização deve estabelecer, implementar e manter procedimento(s) para fazer com que as pessoas trabalhem sob seu controle estejam conscientes:</p> <p>a) das consequências para a SST, reais ou potenciais, de suas atividades de trabalho, de seu comportamento, e dos benefícios para a SST resultantes da melhoria de seu desempenho pessoal;</p> <p>b) de suas funções e responsabilidades e da importância em atingir a conformidade com a política e os procedimentos de SST, e com os requisitos do sistema de gestão da SST, incluindo os requisitos de preparação e respostas a emergências (ver 4.4.7);</p> <p>c) das potenciais consequências da inobservância de procedimentos especificados.</p> <p>Os procedimentos devem levar em consideração os diferentes níveis de:</p> <p>a) responsabilidade, habilidade, proficiência em línguas e instrução; e</p> <p>b) risco.</p>
<p>4.4.3. Comunicação</p> <p>Com relação aos seus aspectos ambientais e ao sistema de gestão ambiental, a organização deve estabelecer, implementar e manter procedimento(s) para</p> <p>a) comunicação interna entre os vários níveis e funções da organização,</p> <p>b) recebimento, documentação e resposta à comunicações pertinentes oriundas de partes interessadas externas.</p> <p>A organização deve decidir se realizará comunicação externa sobre seus aspectos ambientais significativos, devendo documentar sua decisão. Se a decisão for comunicar, a organização deve estabelecer e implementar método(s) para esta comunicação externa.</p>	<p>4.4.3. Comunicação, participação e consulta</p> <p>4.4.3.1. Comunicação</p> <p>Com relação aos seus perigos de SST e ao sistema de gestão da SST, a organização deve estabelecer, implementar e manter procedimento(s) para:</p> <p>a) comunicação interna entre vários níveis e funções da organização;</p> <p>b) comunicação com terceirizados e outros visitantes no local de trabalho;</p> <p>c) recebimento, documentação e resposta a comunicações pertinentes oriundas de partes interessadas externas.</p> <p>4.4.3.2 Participação e consulta</p> <p>A organização deve estabelecer, implementar e manter procedimento(s) para:</p> <p>a) a participação dos trabalhadores através de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- seu envolvimento apropriado na identificação de perigos, na avaliação de riscos e na determinação de controles;</li> <li>- seu envolvimento apropriado na investigação de incidentes;</li> <li>- seu envolvimento no desenvolvimento e análise crítica das políticas e objetivos de SST;</li> <li>- consulta quando existirem quaisquer mudanças que afetem sua SST;</li> <li>- representação nos assuntos de SST.</li> </ul>
4.4.4. Documentação	4.4.4. Documentação

SGA – conforme NBR ISO 14001:2004	SGSST – conforme OHSAS 18001:2007
<p>A documentação do sistema de gestão ambiental deve incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) política, objetivos e metas ambientais;</li> <li>b) descrição do escopo do sistema de gestão ambiental;</li> <li>c) descrição dos principais elementos do sistema de gestão ambiental e sua interação e referência aos documentos associados;</li> <li>d) documentos, incluindo registros, requeridos por esta Norma;</li> <li>e) documentos, incluindo registros, determinados pela organização como sendo necessários para assegurar planejamento, operação e controle eficazes dos processos, que sejam associados com seus aspectos ambientais significativos.</li> </ul>	<p>A documentação do sistema de gestão da SST deve incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) a política e os objetivos de SST;</li> <li>b) descrição do escopo do sistema de gestão da SST;</li> <li>c) descrição dos principais elementos do sistema de gestão da SST e sua interação, e referência aos documentos associados;</li> <li>d) documentos, incluindo registros, exigidos por esta Norma OHSAS; e</li> <li>e) documentos, incluindo registros, determinados pela organização como sendo necessários para assegurar o planejamento, operação e controle eficazes dos processos que estejam associados à gestão de seus riscos de SST.</li> </ul> <p>NOTA – É importante que a documentação seja proporcional ao nível de complexidade, aos perigos e riscos envolvidos, e que seja mantida na quantidade mínima requerida para sua eficácia e eficiência.</p>
<p>4.4.5. Controle de documentos</p> <p>Os documentos requeridos pelo sistema de gestão ambiental e por esta Norma devem ser controlados. Registros são um tipo especial de documento e devem ser controlados de acordo com os requisitos estabelecidos em 4.5.4.</p> <p>A organização deve estabelecer, implementar e manter procedimento(s) para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) aprovar documentos quanto à sua adequação antes do uso;</li> <li>b) analisar e atualizar, conforme necessário, e reaprovar documentos;</li> <li>c) assegurar que as alterações e a situação atual da revisão de documentos sejam identificadas;</li> <li>d) assegurar que as versões relevantes de documentos aplicáveis estejam disponíveis em seu ponto de uso;</li> <li>e) assegurar que os documentos permaneçam legíveis e prontamente identificáveis;</li> <li>f) assegurar que os documentos de origem externa, determinados pela organização como sendo necessários ao planejamento e operação do sistema de gestão ambiental, sejam identificados e que sua distribuição seja controlada;</li> <li>g) prevenir a utilização não intencional de documentos obsoletos e utilizar identificação adequada nestes, se forem retidos para quaisquer fins.</li> </ul>	<p>4.4.5. Controle de documentos</p> <p>A organização deve estabelecer e manter procedimentos para o controle de todos os documentos e dados exigidos por esta Norma OHSAS de acordo com os requisitos estabelecidos em 4.5.4.</p> <p>A organização deve estabelecer, implementar e manter procedimento(s) para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) aprovar documentos quanto à sua adequação antes do uso;</li> <li>b) analisar criticamente e atualizar, conforme necessário, e reaprovar documentos;</li> <li>c) assegurar que as alterações e a situação atual da revisão de documentos sejam identificadas;</li> <li>d) assegurar que as versões pertinentes de documentos aplicáveis estejam disponíveis em seu ponto de uso;</li> <li>e) assegurar que os documentos permaneçam legíveis e prontamente identificáveis;</li> <li>f) assegurar que os documentos de origem externa, determinados pela organização como sendo necessários ao planejamento e operação do sistema de gestão da SST sejam identificados, e que sua distribuição seja controlada; e</li> <li>g) prevenir a utilização não-intencional de documentos obsoletos, e utilizar identificação adequada neles, se forem retidos para quaisquer fins.</li> </ul>
<p>4.4.6. Controle operacional</p> <p>A organização deve identificar e planejar aquelas operações que estejam associadas com os aspectos ambientais significativos, identificados de acordo com sua política, objetivos e metas ambientais para assegurar que elas sejam realizadas sob condições especificadas por meio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) estabelecimento, implementação e manutenção de procedimento(s) documentado(s) para controlar situações onde sua ausência possa acarretar desvios em relação à sua política e aos objetivos e metas ambientais;</li> <li>b) determinação de critérios operacionais no(s) procedimento(s);</li> </ul>	<p>4.4.6. Controle operacional</p> <p>A organização deve determinar aquelas operações e atividades que estejam associadas ao(s) perigo(s) identificado(s), onde a implementação de controles for necessária para gerenciar o(s) risco(s) de SST. Isso deve incluir a gestão de mudanças (ver 4.3.1).</p> <p>Para tais operações e atividades, a organização deve implementar e manter:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) controles operacionais, conforme aplicável à organização e a suas atividades. A organização deve integrar tais controles operacionais ao seu sistema de gestão da SST como um todo;</li> <li>b) controles referentes a produtos, serviços e equipamentos adquiridos;</li> <li>c) controles referentes a terceirizados e outros visitantes no local de trabalho;</li> </ul>

SGA – conforme NBR ISO 14001:2004	SGSST – conforme OHSAS 18001:2007
<p>c) estabelecimento, implementação e manutenção de procedimento(s) associado(s) aos aspectos ambientais significativos identificados de produtos e serviços utilizados pela organização, e a comunicação de procedimentos e requisitos pertinentes a fornecedores, incluindo-se prestadores de serviço.</p>	<p>d) procedimentos documentados, para cobrir situações em que sua ausência possa acarretar desvios em relação à política e aos objetivos de SST; e) critérios operacionais estipulados, onde sua ausência possa acarretar desvios em relação à política e aos objetivos de SST.</p>
<p><b>4.4.7. Preparação e resposta à emergência</b></p> <p>A organização deve estabelecer, implementar e manter procedimento(s) para identificar situações potenciais de emergência e acidentes que possam ter impacto(s) sobre o meio ambiente e sobre como a organização responderá a estes.</p> <p>A organização deve responder às situações reais de emergência e aos acidentes, é prevenir ou mitigar diversos impactos ambientais associados.</p> <p>A organização deve periodicamente analisar e, quando necessário, revisar seus procedimentos de preparação e resposta à emergência, em particular após a ocorrência de acidentes ou situações emergenciais.</p> <p>A organização deve também periodicamente testar tais procedimentos, quando exequível.</p>	<p><b>4.4.7. Preparação e resposta a emergências</b></p> <p>A organização deve estabelecer, implementar e manter procedimento(s) para:</p> <p>a) identificar o potencial para situações de emergência; b) responder a tais situações de emergência.</p> <p>A organização deve responder às situações reais de emergência, e prevenir ou mitigar as consequências para a SST adversas associadas.</p> <p>Ao planejar sua resposta a emergências, a organização deve levar em consideração as necessidades das partes interessadas pertinentes, tais como serviços de emergência e a vizinhança.</p> <p>A organização deve também testar periodicamente seu(s) procedimento(s) para responder a situações de emergência, quando exequível, envolvendo as partes interessadas pertinentes, conforme apropriado.</p> <p>A organização deve periodicamente analisar criticamente e, onde necessário, revisar seus procedimentos de preparação e resposta à emergência, em particular após o teste periódico e após a ocorrência de situações emergenciais.</p>
<p><b>4.5. Verificação e ação corretiva</b></p> <p>Após a etapa de planejamento, implementação e operação a norma especifica uma etapa de verificação que tratará dos pontos: monitoramento e medição; avaliação do atendimento a requisitos legais e outros; não-conformidade, ação corretiva e ação preventiva; controle de registros; auditoria interna.</p>	<p><b>4.5. Verificação</b></p>
<p><b>4.5.1. Monitoramento e medição</b></p> <p>A organização deve estabelecer, implementar e manter procedimento(s) para monitorar e medir regularmente as características principais de suas operações que possam ter um impacto ambiental significativo. O(s) procedimento(s) deve(m) incluir a documentação de informações para monitorar o desempenho, os controles operacionais pertinentes e a conformidade com os objetivos e metas ambientais da organização.</p> <p>A organização deve assegurar que equipamentos de monitoramento e medição calibrados ou verificados sejam utilizados e mantidos, devendo-se reter os registros associados.</p>	<p><b>4.5.1. Monitoramento e medição do desempenho</b></p> <p>A organização deve estabelecer, implementar e manter procedimentos para monitorar e medir regularmente o desempenho da SST. Esses procedimentos devem fornecer:</p> <p>a) tanto medidas qualitativas como medidas quantitativas apropriadas às necessidades da organização; b) monitoramento do grau de atendimento aos objetivos de SST da organização; c) monitoramento da eficácia dos controles (tanto para a saúde quanto para a segurança); d) medidas proativas de desempenho que monitorem a conformidade com os programas de gestão da SST, e com os controles e critérios operacionais; e) medidas reativas do desempenho que monitorem doenças ocupacionais, incidentes (incluindo acidentes, quase-acidentes, etc.) e outras evidências históricas de deficiências no desempenho da SST; f) registro de dados e resultados do monitoramento e medição, suficientes para facilitar a subsequente análise de ações corretivas e ações preventivas.</p>

SGA – conforme NBR ISO 14001:2004	SGSST – conforme OHSAS 18001:2007
	Se for requerido equipamento para monitorar ou medir o desempenho, a organização deve estabelecer e manter procedimentos para a calibração e manutenção de tal equipamento, conforme apropriado. Os registros das atividades e dos resultados da calibração e manutenção devem ser retidos.
<p>4.5.2. Avaliação do atendimento a requisitos legais e outros</p> <p>4.5.2.1. De maneira coerente com seu comprometimento de atender a requisitos, a organização deve estabelecer, implementar e manter procedimento(s) para avaliar periodicamente o atendimento aos requisitos legais aplicáveis. A organização deve manter registros dos resultados das avaliações periódicas.</p> <p>4.5.2.2. A organização deve avaliar o atendimento a outros requisitos e ela subscritos. A organização pode combinar esta avaliação com a avaliação referida em 4.5.2.1 ou estabelecer um procedimento separado. A organização deve manter registros dos resultados das avaliações periódicas.</p>	<p>4.5.2. Avaliação do atendimento a requisitos legais e outros</p> <p>4.5.2.1. De maneira coerente com seu comprometimento de atendimento a requisitos, a organização deve estabelecer, implementar e manter procedimento(s) para avaliar periodicamente o atendimento aos requisitos legais aplicáveis. A organização deve manter registros dos resultados das avaliações periódicas.</p> <p>4.5.2.2. A organização deve avaliar o atendimento a outros requisitos e ela subscritos. A organização pode combinar esta avaliação com a avaliação referida em 4.5.2.1 ou estabelecer um procedimento separado. A organização deve manter registros dos resultados das avaliações periódicas</p>
<p>4.5.3 Não-conformidade, ação corretiva e ação preventiva</p> <p>A organização deve estabelecer, implementar e manter procedimento(s) para tratar a(s) não-conformidade(s) real(is) e potencial(is), e para executar ações corretivas e preventivas. O(s) procedimento(s) deve(m) definir requisitos para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>identificar e corrigir não-conformidades e executar ações para mitigar seus impactos ambientais;</li> <li>investigar não-conformidades, determinando suas causas e executar ações para evitar sua repetição;</li> <li>avaliar a necessidade de ações para prevenir não-conformidades e implementar ações apropriadas para evitar sua ocorrência;</li> <li>registrar os resultados das ações corretivas e preventivas executadas;</li> <li>analisar a eficácia das ações corretivas e preventivas executadas.</li> </ol> <p>As ações executadas devem ser adequadas à magnitude dos problemas e aos impactos ambientais encontrados.</p> <p>A organização deve assegurar que sejam feitas as mudanças necessárias na documentação do sistema de gestão ambiental.</p>	<p>4.5.3. Investigação de incidente, não conformidade, ação corretiva e ação preventiva</p> <p>A organização deve manter registros dos resultados das avaliações periódicas. NOTA A frequência da avaliação periódica pode variar para requisitos legais distintos.</p> <p>4.5.3.1 Investigação de incidente</p> <p>A organização deve estabelecer, implementar e manter procedimentos para registrar, investigar e analisar incidentes afim de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>determinar deficiências de SST subjacentes e outros fatores que possam estar causando ou contribuindo para a ocorrência de incidentes;</li> <li>identificar a necessidade de ações corretivas;</li> <li>identificar oportunidades para ações preventivas;</li> <li>identificar oportunidades para a melhoria contínua;</li> <li>comunicar os resultados de tais investigações.</li> </ol> <p>As investigações devem ser realizadas no momento apropriado.</p> <p>4.5.3.2 Não conformidade, ação corretiva e ação preventiva</p> <p>A organização deve estabelecer, implementar e manter procedimentos para tratar as não conformidades reais e potenciais, e para executar ações corretivas e ações preventivas. Os procedimentos devem definir requisitos para:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>identificar e corrigir não conformidades e executar ações para mitigar suas consequências para a SST;</li> <li>investigar não conformidade, determinar suas causas e executar ações para evitar sua repetição.</li> <li>avaliar a necessidade de ação para prevenir não conformidade e implementar ações apropriadas, desenhadas para evitar sua ocorrência.</li> <li>registrar e comunicar os resultados das ações corretivas e ações preventivas executadas; e</li> <li>analisar criticamente a eficácia da ação corretiva e ação</li> </ol>

SGA – conforme NBR ISO 14001:2004	SGSST – conforme OHSAS 18001:2007
	<p>preventiva executada.</p> <p>Quando a ação corretiva e a ação preventiva identificam perigos novos ou modificados, ou a necessidade de controles novos ou modificados, o procedimento deve requerer que as ações propostas sejam submetidas a uma avaliação de riscos antes de sua implementação.</p> <p>Qualquer ação corretiva ou ação preventiva executada para eliminar as causas de não conformidade real ou potencial deve ser adequada à magnitude dos problemas e comensurável com o risco de SST encontrado.</p> <p>A organização deve assegurar que quaisquer mudanças necessárias resultantes de ações corretivas e ações preventivas sejam feitas na documentação do sistema de gestão da SST.</p>
<p>4.5.4. Controle de registros</p> <p>A organização deve estabelecer e manter registros, conforme necessário, para demonstrar conformidade com os requisitos de seu sistema de gestão ambiental e desta Norma, bem como os resultados obtidos.</p> <p>A organização deve estabelecer, implementar e manter procedimento(s) para identificação, armazenamento, proteção, recuperação, retenção e descarte de registros.</p> <p>Os registros devem permanecer legíveis, identificáveis e rastreáveis.</p>	<p>4.5.4 Controle de registros</p> <p>A organização deve estabelecer e manter registros, conforme necessário, para demonstrar conformidade com os requisitos de seu sistema de gestão da SST e desta Norma OHSAS, bem como os resultados obtidos.</p> <p>A organização deve estabelecer, implementar e manter procedimento(s) para identificação, armazenamento, proteção, recuperação, retenção e descarte de registros.</p> <p>Os registros devem permanecer legíveis, identificáveis e rastreáveis.</p>
<p>4.5.5 Auditoria Interna</p> <p>A organização deve assegurar que as auditorias internas do sistema de gestão ambiental sejam conduzidas em intervalos planejados para:</p> <p>a) Determinar se o sistema de gestão ambiental:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Está em conformidade com os arranjos planejados para a gestão ambiental, incluindo-se os requisitos desta Norma;</li> <li>2) Foi adequadamente implementado e é mantido.</li> </ol> <p>b) Fornecer informações à administração sobre os resultados das auditorias.</p> <p>Programa(s) de auditoria deve(m) ser planejado(s), estabelecido(s), implementado(s) e mantido(s) pela organização, levando-se em consideração a importância ambiental das operações pertinentes e os resultados de auditorias anteriores.</p> <p>Procedimento(s) de auditoria deve(m) ser estabelecido(s), implementado(s) e mantido(s) para tratar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Das responsabilidades e requisitos para se planejar e conduzir as auditorias, além de relatar os resultados e manter registros associados;</li> <li>• Da determinação dos critérios de auditoria, escopo, frequência e métodos.</li> </ul> <p>A seleção de auditores e a condução de auditorias</p>	<p>4.5.5 Auditoria Interna</p> <p>A organização deve assegurar que as auditorias internas do sistema de gestão da SST sejam conduzidas em intervalos planejados para:</p> <p>a) determinar se o sistema de gestão da SST:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) está em conformidade com os arranjos planejados para a gestão da SST, incluindo-se os requisitos desta Norma OHSAS;</li> <li>2) foi adequadamente implementado e é mantido; e</li> <li>3) é eficaz no atendimento à política e aos objetivos da organização.</li> </ol> <p>b) fornecer informações à administração sobre os resultados das auditorias.</p> <p>Programa(s) de auditoria deve(m) ser planejado(s), estabelecido(s), implementado(s) e mantido(s) para tratar:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) das responsabilidades, competências e requisitos para se planejar e conduzir as auditorias, para relatar os resultados e manter registros associados;</li> <li>b) da determinação dos critérios de auditoria, escopo, frequência e métodos.</li> </ol> <p>A seleção de auditores e a condução de auditorias devem assegurar objetividade e imparcialidade ao processo de auditoria.</p>

SGA – conforme NBR ISO 14001:2004	SGSST – conforme OHSAS 18001:2007
devem assegurar objetividade e imparcialidade ao processo de auditoria.	
<p>4.6. Análise crítica pela administração</p> <p>A alta administração deve analisar o sistema de gestão ambiental, em intervalos planejados para assegurar sua continuada pertinência e eficácia. Análises devem incluir a avaliação de oportunidades de melhoria e a necessidade de alterações no sistema de gestão ambiental, inclusive na política ambiental e dos objetivos e metas ambientais. Os registros das análises pela administração devem ser mantidos.</p> <p>As entradas para análise pela administração devem incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) resultados de auditorias internas e das avaliações do atendimento aos requisitos legais e a outros prescritos pela organização;</li> <li>b) comunicação(ões) proveniente(s) de partes interessadas externas, incluindo reclamações;</li> <li>c) o desempenho ambiental da organização;</li> <li>d) extensão na qual foram atendidos os objetivos e metas;</li> <li>e) situação das ações corretivas e preventivas;</li> <li>f) ações de acompanhamento das análises anteriores;</li> <li>g) mudança de circunstâncias, incluindo desenvolvimentos em requisitos legais e outros relacionados aos aspectos ambientais;</li> <li>h) recomendações para melhoria.</li> </ul> <p>As saídas da análise pela administração devem incluir quaisquer decisões e ações relacionadas a possíveis mudanças na política ambiental, nos objetivos, metas e em outros elementos do sistema de gestão ambiental, consistentes como comprometimento com a melhoria contínua.</p>	<p>4.6. Análise crítica pela Direção</p> <p>A alta administração deve analisar criticamente o sistema de gestão da SST, em intervalos planejados para assegurar sua continuada adequação, pertinência e eficácia. Análises críticas devem incluir a avaliação de oportunidades de melhoria e a necessidade de alterações no sistema de gestão da SST e dos objetivos e metas de SST. Os registros das análises críticas pela direção devem ser mantidos.</p> <p>As entradas para análise crítica da direção devem incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) resultados de auditorias internas e das avaliações do atendimento aos requisitos legais e a outros prescritos pela organização;</li> <li>b) resultados da participação e consulta (ver 4.4.3);</li> <li>c) comunicação(ões) proveniente(s) de partes interessadas externas, incluindo reclamações;</li> <li>d) o desempenho de SST da organização;</li> <li>e) extensão na qual foram atendidos os objetivos;</li> <li>f) situação das investigações de incidentes, das ações corretivas e preventivas;</li> <li>g) ações de acompanhamento das análises críticas pela direção anteriores;</li> <li>h) mudança de circunstâncias, incluindo desenvolvimentos em requisitos legais e outros relacionados á SST; e</li> <li>i) recomendações para melhoria.</li> </ul> <p>As saídas da análise crítica pela direção devem ser coerentes com o comprometimento da organização com a melhoria contínua, e devem incluir quaisquer decisões e ações relacionadas a possíveis mudanças:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) no desempenho da SST;</li> <li>b) na política e objetivos de SST;</li> <li>c) nos recursos;</li> <li>d) em outros elementos do sistema de gestão da SST.</li> </ul> <p>As saídas pertinentes da análise crítica pela direção devem ficar disponíveis para comunicação e consulta (ver 4.3.3).</p>

Tabela 2 – Etapas comuns para o atendimento ao SGI  
Fonte: NBR ISO 14001:2004 e OHSAS 18001:2007

Ao considerar uma metodologia de SGI, é apresentada a sequência de análise dos sistemas de gestão do Meio Ambiente e Saúde e Segurança do Trabalho:

- a) Política do SGI – Meio Ambiente e Saúde e Segurança do Trabalho
- b) Planejamento: Identificação de aspetos e impactos ambientais e identificação de fatores, avaliação e controle de riscos associados às atividades, produtos e serviços;
- c) Requisitos legais e outros requisitos;

- d) Definição de objetivos e metas de Meio Ambiente e Saúde e Segurança do Trabalho;
- e) Programas do SGI – Meio Ambiente e Saúde e Segurança do Trabalho.

Implementação e operação:

- Estrutura e responsabilidades;
- Treinamento, conscientização e competência;
- Consulta e comunicação;
- Documentação do SGI e controle de documentos;
- Controle operacional;
- Preparação e atendimento a emergências;

Verificação e ação corretiva:

- Monitoramento e medição de desempenho
- Não-conformidades e ações corretivas e preventivas
- Registros
- Auditoria do SGI – Meio Ambiente e Saúde e Segurança do Trabalho

Recomenda-se que este processo considere as condições normais e anormais dentro da situação de operação, tais como o projeto de desenvolvimento, processos de fabricação (levantar aspetos e impactos da atividade) e de acabamento e transporte. Gerenciamento de resíduos, desempenho ambiental e práticas de prestadores de serviço e fornecedores. Extração e distribuição de matérias-primas e recursos naturais, e vida selvagem e biodiversidade.

Chaib (2005) atenta que ocorrendo a terceirização destes serviços, devido ao fato de haver a coresponsabilidade entre as empresas prestadora e tomadora dos serviços, devem ser implementadas medidas que reduzam os impactos ambientais e danos à SST decorrentes. Desta forma, para completar a relação de aspetos e impactos ambientais e riscos à saúde e segurança dos trabalhadores, tais aspetos também devem ser considerados na tabela 3.

<b>Setor / Atividade</b>	<b>Aspeto Ambiental</b>	<b>Impactos ambientais associados</b>	<b>Riscos à saúde e segurança dos trabalhadores</b>
1)Recebimento e transporte de pessoas, insumos e material	Emissões da queima de combustíveis nos escapamentos dos veículos de transporte (material, pessoal) gases: CO	Aumento da concentração de poluentes atmosféricos; Danos à saúde da população;	Físicos: ruído / temperaturas extremas; Mecânicos: atropelamento, corte e trauma Ergonômico: posições inadequadas /carregamento de peso
2)Escritório administrativo e operacional /cozinha	Geração de resíduos sólidos: papel, plástico	Contaminação do solo e cursos d'água	Físicos: ruído / temperaturas extremas (calor/frio) Ergonômico: posições inadequadas
3)Expedição (atividades externas)	Geração de resíduos sólidos: material para embalagens/ papel/ madeira/ plástico Emissões de gases dos escapamentos nos veículos de transporte	Contaminação do solo e cursos d'água; Emprego de recursos naturais/energia; Alteração da qualidade do ar	Físicos: ruído/ temperaturas extremas (calor/frio) Mecânicos: corte/ traumas Ergonômicos: posições inadequadas/carregamento de peso

Tabela 3 – Exemplo de Principais Aspectos Ambientais e Impactos Associados e Riscos à Saúde e Segurança dos Trabalhadores

Fonte: adaptado de Chaib (2005)

---

"A mente que se abre a uma nova ideia jamais volta ao seu tamanho original."  
(Albert Einstein)

---

## CAPITULO 3 - METODOLOGIA

---

Este trabalho apresenta proposta metodológica de aplicação de Sistema de Gestão Integrado de Meio Ambiente, Saúde e Segurança do Trabalho (SGI) para organizações desportivas. Com base nas diretrizes contidas na norma de qualidade da série ISO 9000, a metodologia é de integração dos itens comuns às normas de Gestão Ambiental da série ISO 14000 e Saúde e Segurança do Trabalho (OSHAS 18000), adaptando-se alguns requisitos das normas para as especificidades deste tipo de organização<sup>51</sup>, permitiu considerar a ausência de Sistema de Gestão implementado ou certificado.

A metodologia utilizada baseou-se nos preceitos oriundos do estudo de caso, já que se trata de tema pouco explorado cientificamente e o objetivo central de pesquisa é antes exploratório/descritivo do que o de comprovar hipóteses de pesquisa, conforme Yin (1994). Aproveitando-se da possibilidade de se utilizarem múltiplas fontes de informação, foram utilizadas tanto a pesquisa bibliográfica em fontes primárias (documentos internos, jornais e revistas especializadas em futebol) e secundárias (livros e textos científicos sobre gestão e produção) quanto entrevistas semiestruturadas com pessoas chave envolvidas no processo de parceria de dois clubes brasileiros com empresas (Araújo, Pinto, Nogueira, Lopes & Pinto, 2008).

A entrevista adquire bastante importância no estudo de caso, pois, através dela, o investigador percebe a forma como os sujeitos interpretam as suas vivências já que *“é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo”* (Bogdan e Biklen, 1994:134), citado por Araújo, Pinto, Nogueira, Lopes & Pinto (2008).

---

<sup>51</sup> Para o presente trabalho, Organização, conforme as normas da Série ISO e OHSAS, é qualquer companhia, corporação, firma, empresa ou instituição, ou parte ou combinação destas, pública ou privada, sociedade anônima, limitada ou com outra forma estatutária, que tem funções e estrutura administrativa próprias.

### 3.1 – VALIDAÇÃO DO MÉTODO

---

Com intuito de validação da metodologia apresentada, foi realizado estudo de caso na Escola de Vela do Clube Naval de Cascais (CNC). Como roteiro do questionário para a entrevista com a representante da direção do Clube utilizou-se os itens da NBR ISO 9001/2008 com o objetivo de obter um diagnóstico da situação atual da organização desportiva. Através deste levantamento prévio, foi possível vivenciar a aplicação da norma, sua interpretação no processo de caracterização das evidências de cumprimento dos requisitos da qualidade e constatar prováveis áreas de interesse para a investigação de seus aspectos ambientais e respectivos impactos, bem como os riscos existentes nas atividades.

Também foram identificadas algumas necessidades de melhoria no procedimento da entrevista, como: i) a entrevista passar a ser gravada em arquivo de áudio; ii) entrega de cópia dos requisitos das normas para o entrevistado; iii) esclarecimento de que a utilização de cópia das normas é gratuita, para fins acadêmicos.

---

#### 3.1.1 CLUBE NAVAL DE CASCAIS

---

O espaço foi fundado no ano de 1940 com sede na Esplanada Príncipe D. Luís Filipe, em Cascais, Portugal. De acordo com os seus estatutos, o Clube Naval de Cascais, conhecido por ser o melhor de Portugal, tem por finalidade desenvolver o desporto de Vela e outros desportos ou atividades de lazer náuticas. Implanta-se diante da conhecida Baía de Cascais, antecedendo a entrada para a enorme Marina de Cascais, localização espacial com uma projeção turística e comercial privilegiada. Esta localização revela-se uma vantagem em relação a outras infraestruturas desportivas que aliada à captação e retenção dos atletas-clientes surge como um caso de sucesso. É um clube com vida e com atividade visível.

Sua estrutura organizacional sofreu algumas alterações, antes Conselheiros e Comissão Executiva constituída por cinco diretores asseguravam a gestão de decisões. Desde 2007, o Clube Naval de Cascais<sup>52</sup> assumiu uma organização mais objetiva, apresentado na figura 10.

---

<sup>52</sup> Disponível em <http://www.cncascais.com/>

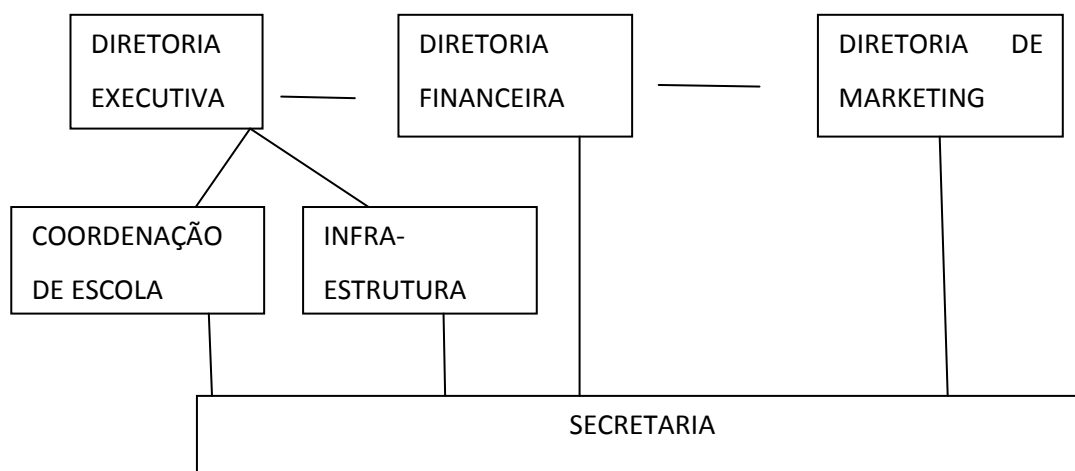


Figura 10 – Organograma do Clube Naval de Cascais  
 Fonte: Clube Naval de Cascais

Em seu enquadramento sócio espacial, o município de Cascais assume-se claramente como um local virado para o mar e como centro turístico de primeira ordem. É visível a aposta do governo municipal no mar como polo dinamizador de todo o conselho e como janela de divulgação do município de Cascais para o resto do país e do mundo. Segundo a representante da direção, o foco atual do Clube está na formação desportiva, é intenção geral formar sócios participativos para o futuro. São oito funcionários e orçamento anual de 1,2 milhões de Euros. O ano de 2007 é considerado um “divisor de águas” na gestão do CNC. Foi em consequência da realização do Mundial de Vela neste ano que novos procedimentos de gestão iniciaram, o foco no alto rendimento foi direcionado para a formação desportiva, fidelização e ainda para a preocupação com a qualidade das instalações e do atendimento ao cliente.

A aposta da Direção do Clube Naval de Cascais em direcionar a comunicação e divulgação dos seus ‘produtos’ a um público da classe média-alta. A Vela, assume-se como um fator diferenciador que transmite prestígio aos praticantes e espectadores.

Vela é o nome dado ao desporto que envolve barcos movidos exclusivamente à vela, onde se emprega somente a força do vento como meio de locomoção. Logo, podemos concluir que este desporto está dependente de condições atmosféricas, tendo inerente algum risco de segurança. Neste sentido o Clube Naval de Cascais tem conseguido a digitalização de vários processos, quer internos e burocráticos, quer de comunicação com os clientes e possíveis clientes.

A tabela 4 possui os itens dos requisitos normativos apresentados como objetivo principal deste trabalho: “Analisar a gestão da qualidade nas organizações desportivas através das normas brasileiras da série ISO, para Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ (NBR ISO 9001:2008), saber a situação atual”.

<b>RAI – Relatório de Auditoria</b>		
<b>(NBR ISO 9001/2008)</b>		
<b>Requisito de Norma de Sistema de Gestão</b>	<b>Evidências</b>	<b>Conformidades, Não-conformidades e Observações</b>
Item 4.1. Requisitos gerais (ISO 9001/2008)	<u>Evidências:</u> existem critérios que identificam a preocupação com a qualidade na seleção dos recursos humanos e fornecedores, determinação de métodos para execução das tarefas de secretaria, treinador e instrutor, questionário de avaliação por parte do cliente e realização de reuniões para análise crítica de controlo dos processos.	<u>Não conformidade:</u> não foram relatados meios de medição dos processos, assim como a documentação necessária para análise dos dados que representem cada etapa do processo.
<b>Item 5.3. Política da qualidade (ISO 9001/2008)</b>	<u>Evidências:</u> Nos guias de funções dos instrutores e treinadores é especificado o foco da organização e a busca pela qualidade. Os treinadores recebem formação mensal, participam de reuniões semanais para verificar o ponto de situação, possuem cronograma de reciclagem e simulados, também recebem o representante da direção em aulas de observação.	<u>Não conformidade:</u> Apesar de estar difundida a preocupação com a qualidade, não existe uma política definida e portanto não é comunicado. Assim como não foi produzido um manual da qualidade como documento matriz.
<b>Item 5.2. Foco no Cliente</b>	<u>Evidências:</u> Através do questionário de satisfação do cliente são levantadas as informações das expectativas do cliente. Semanalmente ocorre a reunião de análise crítica entre o representante da direção e os colaboradores com propósito de alinhar a estratégia do clube e o desenvolvimento do trabalho.	<u>Não conformidade:</u> Não disponibiliza os dados dos registros de ocorrências no manual da qualidade, este não existe
<b>Item 7.2.1. Determinação de requisitos relacionados ao produto (ISO 9001/2008)</b>	<u>Evidências:</u> Questionário de satisfação do cliente, exigência da formação e certificação específica por parte dos instrutores e treinadores, planeamento e realização do produto através de ações direcionadas de alto impacto para gerar valor ao clube e ao concelho e Cascais.	<u>Não conformidade:</u> Não disponibiliza os dados dos registros de ocorrências no manual da qualidade, assim como os requisitos do produto.
<b>Item 5.4.1. Objetivos da qualidade (ISO 9001/2008)</b>	<u>Evidências:</u> Pesquisa de satisfação ao cliente	<u>Não conformidade:</u> Falta estabelecer nas funções e nos níveis pertinentes da organização. Assim como definir a política da qualidade e mensurar sua aplicabilidade.
<b>Item 7.1. Planejamento da realização do produto (ISO 9001/2008)</b>	<u>Evidências:</u> Existe a definição do método de operação: instruções, procedimentos e manual de funções, relatório de avarias, de acidente/incidente e utilização de equipamento individual por nível da turma.	<u>Não conformidade:</u> Ausência dos registros em documento específico do SGQ que evidenciem o Plano da Qualidade

	Cronograma dos cursos de reciclagem e simulados, e de verificação do inventário.	
<b>Item 5. Responsabilidade da direção (ISO 9001/2008)</b> <b>5.1. Comprometimento da direção</b> <b>5.5.1 Responsabilidade e autoridade</b>	<u>Evidências:</u> Procedimentos definidos de análise das ocorrências. Cronograma de ações de controle interno, reunião diária de ponto de situação com o representante da direção para alinhamento das ações dos colaboradores com a estratégia do clube.	<u>Não conformidades:</u> Ausência da definição da política da qualidade e seus objetivos, comunicar à organização. Não fora observado a divulgação do organograma da organização e do fluxograma das atividades do produto
<b>Item 6.1 Provisões de recursos (ISO 9001/2008)</b> <b>Item 6.2 Recursos humanos</b> <b>6.2.1 Generalidades</b> <b>6.3 Infraestrutura</b> <b>6.4 Ambiente de trabalho</b>	<u>Evidências:</u> Avaliação da satisfação do cliente, reuniões de análise crítica e instrução de requisitos de contratação e descrição de função. Ambiente de trabalho se adequando às demandas, com procedimento para avarias e reposição de materiais, balanços regulares e provisão de recursos definida	<u>Não conformidades:</u> Ausência da definição do sistema de gestão da qualidade. Não comunicar à organização a política e objetivos da qualidade. Ausência de documentos que compõem o manual da qualidade e demonstrem sua eficácia.
<b>Item 5.5.2 Representante da direção (ISO 9001/2008)</b>	<u>Evidências:</u> A coordenadora de escola como representante da direção. Realização de reuniões de análise crítica e procedimentos de execução de tarefas dos instrutores, treinadores e secretaria.	
<b>Item 6.2.2 Competência, conscientização e treinamento (ISO 9001/2008)</b>	<u>Evidências:</u> Procedimento de contratação definido para alinhar o perfil do pessoal com a estratégia do clube. Reunião diária da representante da direção com instrutores e treinadores para análise do ponto de situação e definição das ações alinhadas com a estratégia do clube.	<u>Não conformidades:</u> Ausência da definição do sistema de gestão da qualidade. Não comunicar à organização a política e objetivos da qualidade. Ausência de documentos que compõem o manual da qualidade e demonstrem sua eficácia.
<b>Item 5.5.3 Comunicação interna (ISO 9001/2008)</b>	<u>Evidências:</u> Reunião diária do ponto de situação entre a coordenadora de escola e os treinadores e instrutores.	<u>Não conformidades:</u> Necessidade de quadros de gestão à vista, comunicar os resultados da satisfação do cliente e da melhoria contínua. Isto se dá pela ausência da definição do sistema de gestão da qualidade, não comunicar à organização a política e objetivos da qualidade, e ausência de documentos que compõem o manual da qualidade e demonstrem sua eficácia.
<b>7.2.3 Comunicação com o cliente (ISO 9001/2008)</b>	<u>Evidências:</u> Página na internet e publicação trimestral de revista direcionada ao público-alvo.	<u>Não conformidades:</u> Ausência de informação dos resultados de atendimento ao cliente.
<b>Item 4.2 Requisitos de documentação (ISO 9001/2008)</b> <b>4.2.1 Generalidades</b> <b>4.2.2 Manual da qualidade</b> <b>4.2.3 Controle de documentos</b>	<u>Evidências:</u> Avaliação da satisfação do cliente, guia de tarefas e procedimentos de atendimento às ocorrências	<u>Não conformidades:</u> Ausência da definição do sistema de gestão da qualidade. Ausência de documentos que compõem o manual da qualidade e demonstrem sua eficácia.
<b>Item 7.3 Projeto e desenvolvimento (ISO 9001/2008)</b> <b>7.3.1 Planejamento do projeto e desenvolvimento</b> <b>7.3.2 Entradas de projeto e desenvolvimento</b> <b>7.3.3 Saídas de projetos e desenvolvimento</b>	<u>Evidências:</u> Procedimento de contratação definido para alinhar o perfil do pessoal com a estratégia do clube. Reunião diária da representante da direção com instrutores e treinadores para análise do ponto de situação e definição das ações alinhadas com a estratégia do clube.	<u>Não conformidades:</u> Ausência da definição do sistema de gestão da qualidade. Necessidade de formatação de registros e documentos que alimentem o manual da qualidade e sua avaliação pela análise crítica evidencie o processo de melhoria contínua. Ausência de documentos que compõem o manual

<p><b>7.3.4 Análise crítica de projeto e desenvolvimento</b>  <b>7.3.5 Verificação de projeto e desenvolvimento</b>  <b>7.3.6 Validação de projeto e desenvolvimento</b>  <b>7.3.7 Controle de alterações de projeto e desenvolvimento</b></p>	<p>Cronograma de treinamento com formações mensais dos treinadores, reunião de análise e aula de observação. Relatórios de treinos mensais especificando acontecimentos, avaliação da equipe através da análise crítica mensal entre o planeamento e os relatórios para readequação das rotinas.</p>	<p>da qualidade e demonstrem sua eficácia.</p>
<p><b>Item 7.4 Aquisição (ISO 9001/2008)</b>  <b>7.4.1 Processo de aquisição</b>  <b>7.4.2 Informações de aquisição</b>  <b>7.4.3 Verificação do produto adquirido</b></p>	<p><u>Evidências:</u> Procedimento de contratação conforme resultado do levantamento do inventariado realizado periodicamente, do procedimento para avarias e da reunião diária da representante da direção com instrutores e treinadores para análise do ponto de situação e definição das ações.</p>	<p><u>Não conformidades:</u> Ausência da definição do sistema de gestão da qualidade. Necessidade de formatação de registros e documentos que alimentem o manual da qualidade e sua avaliação pela análise crítica evidencie a eficácia e melhoria contínua. Ausência de documentos que compõem o manual da qualidade e demonstrem sua eficácia.</p>
<p><b>Item 7.5 Produção e prestação de serviço (ISO 9001/2008)</b>  <b>7.5.1 Controle de produção e prestação de serviço</b></p>	<p><u>Evidências:</u> Procedimento de monitoramento da meteorologia, rotina de reunião do ponto de situação e definição das ações diárias alinhadas com a estratégia do clube. Existência dos guias de tarefas para instrutores e treinadores, material de uso individual, procedimentos para deslocamento, verificação de itens e controlo interno através de reunião de avaliação para readaptar o planeamento. Planeamento desportivo através da análise da coordenação, reunião de ajuste com análise da eficácia e reunião com os pais.</p>	<p><u>Não conformidades:</u> Ausência da definição do sistema de gestão da qualidade. Necessidade de formatação de registros e documentos que alimentem o manual da qualidade e sua avaliação pela análise crítica evidencie a eficácia e melhoria contínua.</p>
<p><b>Item 8.2 Monitoramento e medição (ISO 9001/2008)</b>  <b>8.2.1 Satisfação do cliente</b>  <b>8.2.2 Auditoria interna</b></p>	<p><u>Evidências:</u> Avaliação da satisfação do cliente, guia de tarefas e procedimentos de atendimento às ocorrências. Existência dos guias de tarefas para instrutores e treinadores, material de uso individual, procedimentos para deslocamento, verificação de itens e controlo interno através de reunião de avaliação para readaptar o planeamento. Planeamento desportivo através da análise da coordenação, reunião de ajuste com análise da eficácia e reunião com os pais.</p>	<p><u>Não conformidades:</u> Ausência da definição do sistema de gestão da qualidade. Necessidade de formatação de registros e documentos que alimentem o manual da qualidade e sua avaliação pela análise crítica evidencie a eficácia e melhoria contínua.</p>

Tabela 4 – Relatório de Auditoria Interna do CNC  
Fonte: Criado pelo autor

Observou-se que ter a preocupação com a qualidade, sem apresentar um sistema de gestão constituído ou certificado, no Clube Naval de Cascais, atraiu novos parceiros comerciais, abriu o mercado global e trouxe importantes parcerias com o governo local. Hoje a Escola de Vela leva o nome do patrocinador, o clube recebe campeonatos e eventos internacionais de grande impacto local, gerando valor ao município e atraindo

apoio do Governo por fomentar o turismo. A preocupação social como, por exemplo, a Vela adaptada é um exemplo de comprometimento com a comunidade, de provocar impacto e gerar valor. A resposta é demonstrada pela grande procura pelas atividades do CNC, chegando a esgotar as vagas na época de alta temporada e a procura da infraestrutura para a realização de eventos e convívio durante todo o ano.

### 3.2 – APLICAÇÃO DA METODOLOGIA

---

Redefinida a estratégia de coleta de dados e o Centro de Formação selecionado, foi realizado o pedido de autorização. A entrevista foi agendada com pedido de ocultação do nome do clube até o final do trâmite de autorização por parte da diretoria. Porém, devido a demora de resposta da diretoria, não foi possível realizar a visita técnica. Sendo assim, este será tratado como Clube A e a análise é realizada com base na entrevista, realizada com o representante da direção de futebol de base, com apoio da íntegra dos textos das normas NBR ISO 9001:2008, NBR ISO 14001:2004 e OHSAS 18001:2007. Foi esclarecido que as cópias utilizadas são oriundas de material acadêmico.

No propósito de melhor caracterizar as evidências dos requisitos normativos, a entrevista semiestruturada acompanhou a sequência dos itens que se integram nas três normas. O representante da direção entrevistado acompanhou a íntegra dos textos e participou ativamente, com grande interesse em evidenciar as conformidades e entender as não conformidades. Através de gravação do áudio foi possível reavaliar, dentro das competências adquiridas como auditor interno, as evidências e não conformidades detetadas.

Entender a situação atual perante normas que se integram em um sistema de gestão, como estratégia para a qualidade total, e a interpretação no segmento de formação de atletas para o futebol, é de caráter inovador. Principalmente quando considerada a união da experiência de aplicação das normas com a observação das atividades desenvolvidas, além de participar da preocupação dos gestores com a gestão da qualidade.

---

### 3.2.1- CENTRO DE FORMAÇÃO DE ATLETAS PARA O FUTEBOL

---

A análise neste estudo de caso é restrito a gestão do departamento de futebol de base do Clube A, o representante da direção entrevistado exerce a função de coordenador do futebol de formação. O Clube possui sua equipa profissional na Série A do Campeonato Brasileiro, sendo o maior vencedor da competição, e tradição em revelar jogadores de grande valor para a equipe principal.

Inaugurado no ano de 2005, o Centro de Formação de Atletas (CFA) é mais uma iniciativa do Clube A em sua constante busca pela excelência. Construído em um amplo terreno de 220 mil metros quadrados, o centro é referência internacional no trabalho de formação de atletas de alto rendimento. Localizado a cerca de 30 quilômetros da cidade de São Paulo, o CFA conta com moderna estrutura desportiva, educacional e administrativa. As instalações aproveitam a natureza do terreno para criar um ambiente altamente funcional e de extremo conforto e tranquilidade para os jovens em busca de uma carreira no desporto.

A preocupação com a qualidade é tema principal desta gestão. Esta política, a preocupação da qualidade, com a missão na formação integral do indivíduo, teve início em 2006 no centro de treinamento de futebol de base. A conclusão dos protocolos técnicos foi aconteceu no ano de 2009 e ajustado no ano de 2010. O atual Diretor de Futebol de Base (2012) colocou em apresentação a todos coordenadores e líderes os objetivos, a missão, a tecnologia, a educação entre outras coisas. Também trouxe para o CFA alguns processos administrativos e recursos humanos subordinados à administração geral, além de revisar todas as guias, por função, dos coordenadores de cada área (técnica, gestão, serviço social, educação).

O processo de decisão estratégica pela gestão da qualidade passou pelo princípio de planejar para antecipar cenários. O caminho é da eficácia (resultados) para eficiência (qualidade). No CFA treinam a categoria infantil, juvenil e júnior do Clube A. Todos os atletas da base recebem acompanhamento não apenas desportivo mas também pedagógico, médico e odontológico. Além disso, o CFA mantém convênios com escolas da região, garantindo o acesso dos jovens à educação e acompanhando o desempenho escolar de cada atleta, que tem à sua disposição atendimento individualizado e aulas de reforço.

O permanente processo de melhoria é uma das prioridades da atual gestão. Além da já reconhecida infraestrutura de apoio, em 2010 foi inaugurado um estádio com capacidade para até 1.500 pessoas, para que o Clube A receba os jogos de todas as categorias de base. No ano de 2011 foi inaugurado novo alojamento, planejado nos melhores padrões hoteleiros para receber confortavelmente até 148 hóspedes. O CFA é, atualmente, um dos maiores polos sul-americanos de intercâmbio desportivo, recebendo delegações de diversas modalidades. Inclusive a Seleção Brasileira de Futebol esteve hospedada recentemente, em preparação para jogos oficiais. Ambos os projetos foram viabilizados através da Lei de Incentivo ao Esporte, do Ministério do Esporte. Também viabilizado com recursos da Lei, o Núcleo de Reabilitação Esportiva Fisioterápica e Fisiológica é internacionalmente reconhecido pelo atendimento a grandes nomes do desporto mundial. O espaço foi modernamente equipado através da parceria com empresa multinacional de equipamento desportivo, além de projeto inovador com uma piscina construída acima do nível do solo e permite que os exercícios de fisioterapia sejam melhor acompanhados por janelas de vidro que permitem total observação da qualidade do movimento de cada atleta.

O processo de captação é definido pelo modelo de jogo da equipe profissional e o perfil dentro da faixa etária de 9 a 14 anos, com idade relativa a data do aniversário (1º, 2º, 3º ou 4º semestre). Através de teste em campo reduzido é observado a força de raciocínio, velocidade de reação e solução de problema. A melhor técnica que evidencie a capacidade de ser eficaz com eficiência, onde a probabilidade de aproveitamento na equipe principal seja maior e o risco de desperdício do tempo gasto com o atleta seja menor. Os treinadores recebem notas, assim como o próprio atleta e o recurso mais usado é a gravação de vídeo.

A medição é quantitativa e qualitativa. A ideia é alargar a base sem custo, usar dados para ter padrão. Sempre com compromisso ao próximo, seu sonho e por isto a conduta de lealdade faz parte da estratégia. Dentro do perfil é necessário demonstrar a paixão por ganhar, foco e as estatísticas de execução dos fundamentos. Geralmente a análise é feita tendo como referência 10 jogos.

Em menos de uma década de existência, o Centro de Formação de Atletas revelou os atletas envolvidos nas maiores negociações do futebol nacional com o mercado europeu. As duas maiores transferências de atletas profissionais brasileiros, no ano de

2012, para o mercado europeu de futebol são de nomes revelados no Clube A. Porém, o trabalho lá realizado possui como principal missão contribuir com a sociedade, formando com dignidade jovens cidadãos.

Com o sucesso do modelo de formação e atuação na estratégia de alargar a base de praticantes, que o Clube A expandiu seu processo de captação de talentos com dezenas de unidades espalhadas pelo Brasil, todas com a garantia de qualidade. Com marca de reconhecida competência na formação de craques, em ambiente saudável de muita diversão para meninos e meninas a partir dos 3 anos de idade. Oferece: i) ambiente seguro, credenciado pela marca; ii) metodologia especialmente desenvolvida para as diferentes faixas etárias até 15 anos; iii) professores formados e registrados, periodicamente avaliados por profissionais do clube; iv) possibilidade para testes nas categorias de base; v) o aluno entrará em campo com os jogadores profissionais em uma partida oficial.

O verbo "mudar" se conjuga no presente e no futuro.  
(Príncipe Mulay Hicham do Marrocos)

## CAPITULO 4 – RESULTADOS

A tabela 5 possui os itens dos requisitos normativos apresentados como objetivo principal deste trabalho: Analisar a gestão da qualidade nas organizações desportivas através das normas brasileiras da série ISO, para Sistema de Gestão Integrada da Qualidade - SGQ (NBR ISO 9001:2008), Sistema de Gestão Ambiental – SGA (NBR ISO 14001:2004) e Sistema de Gestão da Saúde e Segurança do Trabalho – SGSST (OHSAS 18001:2007), saber a situação atual. É apresentado em modelo de relatório de auditoria interna capaz de auxiliar o processo de introdução do Sistema de Gestão Integrado.

RAI – Relatório de Auditoria (NBR ISO 9001/2008; NBR ISO 14001/2004 & OHSAS 18001/2007)		
Requisito de Norma de Sistema de Gestão	Evidências	Conformidades, Não-conformidades e Observações
Item 4.1. Requisitos gerais (ISO 9001:2008)	<u>Evidências:</u> a)Setor administrativo e técnico do futebol de base; b)Reuniões periódicas de análise e formatação dos procedimentos, manual do funcionário; c)Previsão orçamentária; d)Monitoriza e analisa os processos através de reuniões semanais, medição feita pelos guias de tarefas.	<u>Não conformidade:</u> O controle de aquisição externa de processos deve ser identificado no sistema de gestão da qualidade.
Item 4.1. Requisitos gerais (ISO 14001:2004)	<u>Evidências:</u>	<u>Não conformidade:</u> A organização deve definir e documentar o escopo de seu sistema da gestão ambiental.
Item 4.1. Requisitos gerais (OHSAS 18001:2007)	<u>Evidências:</u> CIPA atuante nas ações de Saúde e segurança ocupacional.	<u>Não conformidade:</u> A organização deve estabelecer e manter um Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional.
Item 5.3. Política da qualidade (ISO 9001:2008)	<u>Evidências:</u> a) Missão está na formação do indivíduo e o objetivo é formar o atleta para equipe profissional do Clube; b) Reuniões de análise; c) Organograma de tarefas definido; d) Apresentação por parte da diretoria da missão e objetivos; e) Reuniões de análise crítica e ajustamento de condutas, manual do funcionário e manual do atleta.	<u>Não conformidade:</u>
Item 4.2 Política ambiental (ISO 14001:2004)	<u>Evidências:</u> Preocupação em atender os requisitos legais e ações pontuais com combate ao desperdício de água e implantação de um viveiro de plantas.	<u>Não conformidades:</u> Não há política ambiental definida e comunicada, as metas ambientais e o comprometimento da melhoria contínua documentada, implementada e mantida.
Item 4.2 Política de saúde e segurança (OHSAS 18001:2007)	<u>Evidências:</u> CIPA atuante com ações para atendimento à legislação vigente.	<u>Não conformidades:</u> Não há uma política que estabeleça claramente os objetivos globais de segurança e saúde, e o comprometimento para melhorar o desempenho de SSO. Esta deve ser

<b>RAI – Relatório de Auditoria</b>		
<b>(NBR ISO 9001/2008; NBR ISO 14001/2004 &amp; OHSAS 18001/2007)</b>		
<b>Requisito de Norma de Sistema de Gestão</b>	<b>Evidências</b>	<b>Conformidades, Não-conformidades e Observações</b>
<b>Item 5.2. Foco no Cliente</b>	<u>Evidências:</u> Família: Reuniões semestrais (início e final do semestre) e ordinárias. Os familiares possuem contato direto com o diretor por telefone e e-mail. Atleta: O treinador cumpre protocolo definido em reuniões da comissão técnica. Todos recebem o Manual do Atleta. Diretorias plenas: Reunião do conselho para definir as atividades. Possuem um <i>software</i> próprio para acompanhamento da evolução do trabalho.	<u>Conformidades, Não-conformidades e Observações</u> comunicada a todos os funcionários. <u>Não conformidade:</u> Não disponibiliza os dados dos registros de ocorrências no manual da qualidade, este não existe
Item 4.3 Planejamento 4.3.1. Aspectos ambientais (ISO 14001:2004)	<u>Evidências:</u>	<u>Não conformidade:</u> Não identificar os aspectos ambientais das atividades e determinar os impactos significativos no escopo da política ambiental. Esta não existe.
Item 4.3 Planejamento 4.3.1. Planejamento para identificação de perigos e avaliação e controle de riscos (OHSAS 18001:2007)	<u>Evidências:</u> Vistorias diárias nos postos de trabalho, uso de EPI. CIPA atuante.	<u>Não conformidade:</u> Não possui política definida que assegure o uso dos resultados dessas avaliações e os efeitos desses controles quando da definição de seus objetivos de SSO. Se existem não são comunicados.
<b>Item 7.2.1. Determinação de requisitos relacionados ao produto (ISO 9001/2008)</b>	<u>Evidências:</u> a) e b) Atleta, família e diretoria de futebol possuem procedimentos para especificarem seus requisitos como clientes. c) são definidos em estatuto; d) requisitos adicionais são tratados em reuniões ordinárias.	<u>Não conformidade:</u> Não disponibiliza os dados dos registros de ocorrências no manual da qualidade, assim como os requisitos do cliente.
Item 4.3.2. Requisitos legais e outros (ISO 14001:2004)	<u>Evidências:</u> Licenças ambientais atualizadas.	<u>Não conformidade:</u> deve assegurar que esses requisitos legais aplicáveis e outros requisitos subscritos pela organização sejam levados em consideração no estabelecimento, implementação e manutenção de seu sistema de gestão ambiental.
Item 4.3.2. Requisitos legais e outros (OHSAS 18001:2007)	<u>Evidências:</u> Coordenação de saúde e CIPA definidos como responsáveis na manutenção dos requisitos legais.	<u>Não conformidade:</u> Deve comunicar as informações pertinentes sobre requisitos legais e outros requisitos a seus funcionários e às outras partes interessadas envolvidas
<b>Item 5.4.1. Objetivos da qualidade (ISO 9001/2008)</b>	<u>Evidências:</u> Manual do funcionário, Manual do atleta e avaliação por parte dos coordenadores e líderes. São debatidos em reuniões de análise com a direção.	<u>Não conformidade:</u>
Item 4.3.3. Objetivos, metas e programa (s) (ISO 14001:2004)	<u>Evidências:</u>	<u>Não conformidade:</u> Ausência de política definida e comunicada com seus objetivos e metas.
Item 4.3.3. Objetivos e programa (s) (OHSAS 18001:2007)	<u>Evidências:</u>	<u>Não conformidade:</u> Ausência de política definida e comunicada com seus objetivos e metas.
<b>Item 7.1. Planejamento da realização do produto (ISO 9001/2008)</b>	<u>Evidências:</u> Reuniões dos três níveis, diretoria, entre coordenadores das unidades e líderes de área. Onde saem as	<u>Não conformidade:</u> Ausência dos registros em documento específico do SGQ que evidenciem o Plano da

<b>RAI – Relatório de Auditoria</b>		
<b>(NBR ISO 9001/2008; NBR ISO 14001/2004 &amp; OHSAS 18001/2007)</b>		
<b>Requisito de Norma de Sistema de Gestão</b>	<b>Evidências</b>	<b>Conformidades, Não-conformidades e Observações</b>
	deliberações, são periódicas e definem os protocolos.	Qualidade
<b>Item 5. Responsabilidade da direção</b> <b>5.1. Comprometimento da direção</b> <b>5.5.1 Responsabilidade e autoridade (ISO 9001/2008)</b>	<u>Evidências:</u> a) Coordenadores e líderes apresentam os dados exigidos nas deliberações da diretoria. A comunicação à organização da importância de atender aos requisitos dos clientes, como também aos requisitos regulamentares e estatutários; b) O estabelecimento da política da qualidade; c) A garantia que são estabelecidos os objetivos da qualidade; d) A condução de análises críticas pela Alta Direção, A garantia de disponibilidade de recursos.	<u>Não conformidades:</u> Ausência da definição da política da qualidade e seus objetivos, comunicar à organização. Não fora observado a divulgação do organograma da organização e do fluxograma das atividades do produto
<b>Item 6.1 Provisões de recursos</b> <b>Item 6.2 Recursos humanos</b> <b>6.2.1 Generalidades</b> <b>6.3 Infraestrutura</b> <b>6.4 Ambiente de trabalho (ISO 9001/2008)</b>	<u>Evidências:</u> Orçamento provisionado em ano anterior e aprovado pela presidência. Infraestrutura inaugurada em 2010, com projeto definido com a política de qualidade.	<u>Não conformidades:</u> Necessidade de documentos que compõem o manual da qualidade e demonstrem sua eficácia.
<b>Item 5.5.2 Representante da direção (ISO 9001/2008)</b>	<u>Evidências:</u> Coordenadores e líderes reportam a diretoria.	<u>Não conformidades:</u>
<b>Item 6.2.2 Competência, conscientização e treinamento (ISO 9001/2008)</b>	<u>Evidências:</u> A capacitação de pessoal está prevista no orçamento anual.	<u>Não conformidades:</u> a) Ausência de procedimento de contratação para: a) determinar as competências necessárias para o pessoal que executa trabalhos que afetam a qualidade do produto; b) Avaliar a eficácia das ações executadas; c) Manter registros apropriados de educação, treinamento, habilidade e experiência.
<b>Item 5.5.3 Comunicação interna (ISO 9001/2008)</b>	<u>Evidências:</u> por meio eletrônico cada departamento possui relatório das atividades ou das ocorrências, semanalmente é analisado e discutido em reunião com o diretor de futebol de base. A resposta pode ser diária conforme a necessidade.	<u>Não conformidades:</u> Necessidade de quadros de gestão à vista, comunicar os resultados da satisfação do cliente e da melhoria contínua em demonstração da eficácia do sistema de gestão.
<b>7.2.3 Comunicação com o cliente (ISO 9001/2008)</b>	<u>Evidências:</u> Página na internet atualizada e por contato direto o atleta, família e diretoria de futebol possuem procedimentos para especificarem seus requisitos como clientes	<u>Não conformidades:</u> Ausência de informação dos resultados de atendimento ao cliente e dos documentos de controle da resposta ao cliente presente no manual da qualidade.
<b>Item 4.2 Requisitos de documentação (ISO 9001/2008)</b> <b>4.2.1 Generalidades</b> <b>4.2.2 Manual da qualidade</b> <b>4.2.3 Controle de documentos</b>	<u>Evidências:</u> Avaliação da satisfação do cliente, guia de tarefas e procedimentos de atendimento às ocorrências	<u>Não conformidades:</u> Ausência de documentos que compõem o manual da qualidade e demonstrem sua eficácia.
<b>Item 7.3 Projeto e desenvolvimento (ISO 9001/2008)</b> <b>7.3.1 Planejamento do projeto e desenvolvimento</b> <b>7.3.2 Entradas de projeto e desenvolvimento</b>	<u>Evidências:</u> a) e b) cada departamento possui relatório das atividades ou das ocorrências, semanalmente é analisado e discutido em reunião com o diretor de futebol de base; c) cada setor possui um coordenador e líder de área responsáveis	<u>Não conformidades:</u> Necessidade de formatação de registros e documentos que alimentem o manual da qualidade e sua avaliação pela análise crítica evidencie o processo de melhoria contínua. Ausência de documentos que

RAI – Relatório de Auditoria		
(NBR ISO 9001/2008; NBR ISO 14001/2004 & OHSAS 18001/2007)		
Requisito de Norma de Sistema de Gestão	Evidências	Conformidades, Não-conformidades e Observações
<b>7.3.3 Saídas de projetos e desenvolvimento</b> <b>7.3.4 Análise crítica de projeto e desenvolvimento</b> <b>7.3.5 Verificação de projeto e desenvolvimento</b> <b>7.3.6 Validação de projeto e desenvolvimento</b> <b>7.3.7 Controle de alterações de projeto e desenvolvimento</b>	na manutenção dos objetivos definidos. Reuniões semanais de coordenadores e líderes com a diretoria. Processo de captação definido e atualizado periodicamente. Melhor técnica que evidencie a probabilidade de aproveitamento na equipe principal.	compõem o manual da qualidade e demonstrem sua eficácia. Ausência de informações apropriadas para aquisições.
<b>Item 7.4 Aquisição (ISO 9001/2008)</b> <b>7.4.1 Processo de aquisição</b> <b>7.4.2 Informações de aquisição</b> <b>7.4.3 Verificação do produto adquirido</b>	<u>Evidências:</u> Trabalho conjunto do setor administrativo e área técnica para assegurar a competência do serviço/ produto adquirido.	<u>Não conformidades:</u> Necessidade de formatação de registros e documentos que alimentem o manual da qualidade e sua avaliação pela análise crítica evidencie a eficácia e melhoria contínua. Ausência de documentos que compõem o manual da qualidade e demonstrem sua eficácia.
<b>Item 7.5 Produção e prestação de serviço (ISO 9001/2008)</b> <b>7.5.1 Controle de produção e prestação de serviço</b>	<u>Evidências:</u> Procedimento definidos de execução de tarefas e seu controle, com foco na missão e objetivos da política de qualidade adotada.	<u>Não conformidades:</u> Necessidade de registros que constituem o manual da qualidade.
Item 4.4. Implementação e operação 4.4.1. Recursos, funções, responsabilidades e autoridades 4.4.2. Competência, treinamento e conscientização 4.4.3. Comunicação 4.4.4. Documentação 4.4.5. Controle de documentos 4.4.6. Controle operacional 4.4.7. Preparação e resposta á emergência (ISO 14001:2004)	<u>Evidências:</u>	<u>Não conformidades:</u> Necessário a definição da política ambiental para assegurar a disponibilidade de recursos essenciais para estabelecer, implementar, manter e melhorar o sistema de gestão ambiental. Esses recursos incluem: recursos humanos e habilidades especializadas, infraestrutura organizacional, tecnologia e recursos financeiros. Necessidade treinamentos de resposta a emergências ambientais. E também deve estabelecer, implementar e manter procedimento(s) para: a) aprovar documentos quanto à sua adequação antes do uso; b) analisar criticamente e atualizar, conforme necessário, e reaprovar documentos; c) assegurar que as alterações e a situação atual da revisão de documentos sejam identificadas; d) assegurar que as versões pertinentes de documentos aplicáveis estejam disponíveis em seu ponto de uso; e) assegurar que os documentos permaneçam legíveis e prontamente identificáveis; f) assegurar que os documentos de origem externa, determinados pela organização como sendo necessários ao planejamento e operação do sistema de gestão ambiental sejam identificados, e que sua distribuição seja controlada; e g) prevenir a utilização não intencional de documentos obsoletos, e utilizar identificação adequada neles, se forem retidos para quaisquer fins.

<b>RAI – Relatório de Auditoria</b>		
<b>(NBR ISO 9001/2008; NBR ISO 14001/2004 &amp; OHSAS 18001/2007)</b>		
<b>Requisito de Norma de Sistema de Gestão</b>	<b>Evidências</b>	<b>Conformidades, Não-conformidades e Observações</b>
<p>Item 4.4. Implementação e operação</p> <p>4.4.1. Recursos, funções, responsabilidades, prestações de contas e autoridades.</p> <p>4.4.2. Competência, treinamento e conscientização</p> <p>4.4.3. Comunicação, participação e consulta</p> <p>4.4.3.1. Comunicação</p> <p>4.4.4. Documentação</p> <p>4.4.5. Controle de documentos</p> <p>4.4.6. Controle operacional</p> <p>4.4.7. Preparação e resposta á emergência (OHSAS 18001:2007)</p>	<p><u>Evidências:</u> Coordenador da área de saúde e CIPA com responsabilidade específica de saúde e segurança no trabalho e apresentam dados à alta direção para análise crítica; documentação e procedimentos legais; Simulados de incêndio;</p>	<p><u>Não conformidades:</u> É necessário assegurar que o sistema de gestão da SST seja estabelecido, implementado e mantido em conformidade com esta Norma OHSAS.</p> <p>Também o controle de documentos que incluem: A organização deve estabelecer, implementar e manter procedimento(s) para: a) aprovar documentos quanto à sua adequação antes do uso; b) analisar criticamente e atualizar, conforme necessário, e reaprovar documentos; c) assegurar que as alterações e a situação atual da revisão de documentos sejam identificadas; d) assegurar que as versões pertinentes de documentos aplicáveis estejam disponíveis em seu ponto de uso; e) assegurar que os documentos permaneçam legíveis e prontamente identificáveis; f) assegurar que os documentos de origem externa, determinados pela organização como sendo necessários ao planejamento e operação do sistema de gestão da SST sejam identificados, e que sua distribuição seja controlada; e g) prevenir a utilização não-intencional de documentos obsoletos, e utilizar identificação adequada neles, se forem retidos para quaisquer fins.</p>
<p><b>Item 8.2 Monitoramento e medição (ISO 9001/2008)</b></p> <p><b>8.2.1 Satisfação do cliente</b></p> <p><b>8.2.2 Auditoria interna</b></p>	<p><u>Evidências:</u> Os protocolos de execução de tarefas incluem levantamento dos aspectos técnicos e escolares, sessões de treinamento, notas de jogo, avaliações escolares. É avaliado o rendimento para readequação das atividades.</p> <p>Linha telefônica direta da família com a direção de futebol de base, correio eletrônico e linha de apoio pela área da assistência social. O atleta com o contato pessoal com a comissão técnica e no início da época a direção transmite a missão e entrega o Manual do Atleta que orienta as ações.</p> <p>Coordenadores e líderes auditam o cumprimento das atividades de acordo com o estabelecido.</p>	<p><u>Não conformidades:</u></p>

RAI – Relatório de Auditoria		
(NBR ISO 9001/2008; NBR ISO 14001/2004 & OHSAS 18001/2007)		
Requisito de Norma de Sistema de Gestão	Evidências	Conformidades, Não-conformidades e Observações
<p>Item 4.5. Verificação e ação corretiva</p> <p>4.5.1. Monitoramento e medição</p> <p>4.5.2. Avaliação do atendimento a requisitos legais e outros</p> <p>4.5.3 Não-conformidade, ação corretiva e ação preventiva</p> <p>4.5.4. Controle de registros</p> <p>4.5.5 Auditoria Interna (ISO 14001:2004)</p>	<p><u>Evidências:</u></p> <p>Licenças ambientais atualizadas</p>	<p><u>Não conformidades:</u> É necessário, a etapa de planejamento, implementação e operação a norma também exige uma etapa de verificação que tratará dos pontos: monitoramento e medição; avaliação do atendimento a requisitos legais e outros; não-conformidade, ação corretiva e ação preventiva; controle de registros; auditoria interna;</p> <p>Também deve estabelecer, implementar e manter procedimento (s) para monitorar e medir regularmente as características principais de suas operações que possam ter um impacto ambiental significativo. O (s) procedimento(s) deve(m) incluir a documentação de informações para monitorar o desempenho, os controles operacionais pertinentes e a conformidade com os objetivos e metas ambientais da organização.</p>
<p>Item 4.5. Verificação</p> <p>4.5.1. Monitoramento e medição</p> <p>4.5.2. Avaliação do atendimento a requisitos legais e outros</p> <p>4.5.3. Investigação de incidente, não conformidade, ação corretiva e ação preventiva</p> <p>4.5.4. Controle de registros</p> <p>4.5.5 Auditoria Interna</p> <p>(OHSAS 18001:2007)</p>	<p><u>Evidências:</u></p> <p>Médico coordenador da área de saúde e CIPA atuante com; a) medidas qualitativas e quantitativas; b) monitoramento do grau de atendimento aos objetivos de SST; c) monitoramento da eficácia; d) medidas proativas de desempenho da SST.</p>	<p><u>Não conformidades:</u> É necessário:</p> <p>e) medidas relativas do desempenho que monitorem doenças ocupacionais, incidentes (incluindo acidentes, quase-acidentes, etc.) e outras evidências históricas de deficiências no desempenho da SST;</p> <p>f) registro de dados e resultados do monitoramento e medição, suficientes para facilitar a subsequente análise de ações corretivas e ações preventivas.</p> <p>Os registros das atividades e dos resultados da calibração e manutenção devem ser retidos.</p>
<p>Item 4.6. Análise crítica pela administração</p> <p>(ISO 14001:2004)</p>	<p><u>Evidências:</u></p> <p>Reuniões programadas e ordinárias da gerência administrativa, responsável pelo tema, com a diretoria.</p>	<p><u>Não conformidades:</u> É necessário análises devem incluir a avaliação de oportunidades de melhoria e a necessidade de alterações no sistema de gestão ambiental, inclusive na política ambiental e dos objetivos e metas ambientais.</p> <p>Os registros das análises pela administração devem ser mantidos.</p>

RAI – Relatório de Auditoria		
(NBR ISO 9001/2008; NBR ISO 14001/2004 & OHSAS 18001/2007)		
Requisito de Norma de Sistema de Gestão	Evidências	Conformidades, Não-conformidades e Observações
Item 4.6. Análise crítica pela Direção  (OHSAS 18001:2007)	<p><u>Evidências:</u></p> <p>Reuniões programadas e ordinárias da CIPA e área de saúde, responsável pelo tema, com a diretoria.</p> <p>Médico coordenador atuando no controle dos requisitos legais</p> <p>Membros CIPA atuando no controle de requisitos legais</p>	<p><u>Não conformidades:</u> É necessário analisar criticamente o sistema de gestão da SST. Análises críticas devem incluir a avaliação de oportunidades de melhoria e a necessidade de alterações no sistema de gestão da SST e dos objetivos e metas de SST. Os registros das análises críticas pela direção devem ser mantidos.</p> <p>As entradas para análise crítica da direção devem incluir: a) resultados de auditorias internas e das avaliações do atendimento aos requisitos legais e a outros subscritos pela organização; b) resultados da participação e consulta (ver 4.4.3); c) comunicação(ões) proveniente(s) de partes interessadas externas, incluindo reclamações; d) o desempenho de SST da organização; e) extensão na qual foram atendidos os objetivos; f) situação das investigações de incidentes, das ações corretivas e preventivas; g) ações de acompanhamento das análises críticas pela direção anteriores; h) mudança de circunstâncias, incluindo desenvolvimentos em requisitos legais e outros relacionados á SST; i) recomendações para melhoria.</p> <p>As saídas da análise crítica pela direção devem ser coerentes com o comprometimento da organização com a melhoria continua, e devem incluir quaisquer decisões e ações relacionadas a possíveis mudanças: a) no desempenho da SST; b) na política e objetivos de SST; c) nos recursos; d) em outros elementos do sistema de gestão da SST.</p>

Tabela 5 – Relatório de Auditoria Interna do CFA  
Fonte: Criado pelo autor

## CAPITULO 5 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

---

Para o caso estudado, ao acompanhar a sequência dos procedimentos descritos nas normas de referência, em um primeiro momento foi possível realizar concretamente as atividades iniciais do SGI que estão relacionadas à gestão da qualidade. Com o desenvolvimento do trabalho, à medida que a sequência dos procedimentos eram apresentados, foi proposto recomendações para aplicação dos itens normativos através da descrição das evidências e não conformidades relacionadas. Isso se deve ao fato de que somente seria possível a completa aplicação dos procedimentos quando o SGI estivesse sendo implementado efetivamente.

Nesta oportunidade de conhecer a gestão da qualidade no Centro de Formação de Atletas foram identificadas as ações para implantar uma cultura da qualidade, se adequar ao seu meio ambiente e construir um crescimento sustentável do Clube. Estar em contato com a série de normas ISO e praticar a sua interpretação para a Indústria do Desporto nos desafia a inovar, encontrar soluções pertinentes a realidade da gestão do desporto e suas perspectivas. Os próximos grandes eventos desportivos, COPA 2014 e RIO 2016 levarão ao mundo a Língua Portuguesa, o que nos dá a oportunidade de contribuir com exemplos para o desenvolvimento das organizações desportivas e aprender com esta ferramenta de gestão da qualidade.

A introdução de uma mentalidade empresarial que viabilize tais práticas é de fundamental importância, a atuação das federações e confederações desportivas, ou instituições que agreguem competência às organizações desportivas, é essencial. Cabe ressaltar que implementar os sistemas de gestão não é obrigação a certificação através de um organismo credenciado. Essa certificação envolve custos relativamente elevados e, por enquanto, os organismos certificadores não disponibilizam processos de certificação que promovam descontos ou facilidades para grupos de empresas de pequeno ou médio porte.

Estas instituições podem buscar, junto aos organismos certificadores, formas de reduzir o custo das certificações quando as mesmas fossem concedidas através da contratação por grupos de empresas do mesmo ramo de atuação e portes semelhantes. Também poderiam verificar a adequação de alguns pontos das normas e especificações, visando buscar requisitos próprios que garantissem um padrão mínimo de qualidade.

Salienta-se que, conforme verificado no capítulo 2, há poucos Clubes de Futebol com certificação da qualidade conforme as diretrizes da norma ISO 9001, sendo, portanto, uma oportunidade de criar diferenciais importantes em relação à concorrência. Tal fato tem sido também reforçado pelas grandes empresas que vêm exigindo cada vez mais de seus fornecedores este tipo de comportamento.

A partir das pesquisas realizadas, foi possível constatar que a implementação de um Sistema de Gestão Integrada de Meio Ambiente, Saúde e Segurança do Trabalho, sobre um Sistema de Gestão de Qualidade existente, traz inúmeros benefícios. O controle que passa a ser feito sobre a utilização de matérias-primas e insumos, bem como a definição de objetivos e metas, o que implica muitas vezes na otimização de processos, podem trazer redução do desperdício e da geração de resíduos sólidos, efluentes líquidos e emissões atmosféricas. Além disso, a identificação e controle dos riscos associados às atividades leva à redução da frequência e gravidade dos acidentes ocorridos no ambiente de trabalho, preservando, dessa forma, a integridade física e a saúde dos empregados. Tais benefícios certamente incidirão de forma positiva na produtividade e lucratividade da organização desportiva.

Outro benefício diz respeito ao aspecto mercadológico, pois, com a implementação de um Sistema de Gestão Integrada as possibilidades de aumento de relações comerciais com novos clientes, locais ou regionais, aumentam consideravelmente. Aliado ao desenvolvimento comercial, há também o efeito do *marketing* positivo, decorrente da “venda” da imagem de uma empresa preocupada com as questões de meio ambiente e saúde e segurança do trabalho. Em um ambiente de extrema competitividade, a implementação do SGI em organizações desportivas pode servir para reafirmar, perante as partes interessadas – clientes, órgãos fiscalizadores e comunidade – a preocupação que têm com esses assuntos, conferindo-lhes credibilidade.

De acordo com a revista Valor<sup>53</sup>, os maiores contratos de patrocínios desportivos são provenientes de investimento árabe em clubes espanhóis e ingleses, com marcas de grande valor na indústria do futebol (FCB; Manchester City, Málaga e PSG). A dura batalha por patrocínios nas entidades desportivas brasileiras, principalmente do futebol, deve ser substituída por um modelo de sustentabilidade empresarial e seu ponto de partida deve incluir o questionamento: O que as organizações desportivas de outras modalidades fazem

---

<sup>53</sup> Disponível em [www.valor.com.br](http://www.valor.com.br). Acessado em 22/09/2012.

para que a dependência do dinheiro de um único patrocinador seja menor? Aos poucos começam a aparecer alguns exemplos de que já começa a existir um legado esportivo para o Brasil por conta da realização de Copa do Mundo e Jogos Olímpicos e dos recursos da lei de incentivo fiscal para o desporto e a formação de atletas no Brasil. Bom exemplo foi a reinauguração do ginásio do clube de atletismo da Bolsa de Valores de São Paulo (BM&F/Ibovespa), em São Caetano do Sul, São Paulo. O grupo empresarial Pão de Açúcar também apresentou seu núcleo de alto rendimento, um complexo para qualquer atleta olímpico usar para testes e treinamentos (Beting, 2012).

As constatações feitas neste trabalho foram obtidas a partir de análises cujo foco era uma organização de formação desportiva. Contudo, podem ser extrapoladas para outras indústrias do setor desportivo, outras modalidades, sendo necessário adaptá-las às peculiaridades dos mesmos, como o porte, localização, estrutura administrativa, matérias-primas e insumos utilizados, tipos e quantidades de poluentes gerados.

Bom exemplo na internacionalização no mercado do futebol, a empresa brasileira Traffic Sports em sua estratégia de expansão adquiriu o Estoril Praia Clube, que disputou a segunda divisão portuguesa na temporada 2011/12 tem até um presidente brasileiro. O Clube conquistou o título, subindo para a elite do futebol do país. Já há muitos brasileiros nas principais equipes sub-19 de Portugal, falar a mesma língua é uma ajuda imensa, porque eles chegam e estão prontos para jogar. Do total de atletas que entraram em campo na temporada 2011/12 em Portugal, 31% eram brasileiros, de acordo com estatísticas do site português "Mais futebol"<sup>54</sup>.

---

<sup>54</sup> Disponível em <http://www.maisfutebol.iol.pt/>

*NENHUM VENTO SOPRA A FAVOR  
DE QUEM NÃO SABE PRA ONDE IR.  
(SÊNECA)*

## CAPÍTULO 6 - CONCLUSÃO

---

Neste estudo foram constatados os objetivos básicos do SGI encontrados na gestão da qualidade em uma organização desportiva: i) Aumentar constantemente o valor percebido pelo cliente nos produtos ou serviços oferecidos; ii) Sucesso no segmento de mercado ocupado, através da melhoria contínua dos resultados operacionais; iii) A satisfação dos colaboradores com a organização e da própria sociedade com a contribuição social da empresa; iv) Respeito ao meio ambiente.

Que tipo de ações os clubes desportivos podem desenvolver para a gestão da qualidade?

Quanto às dificuldades de implementação, pode-se mencionar a questão financeira decorrente de despesas com a contratação de consultorias para implantação do sistema, desde a análise crítica inicial, a determinação dos aspetos e impactos ambientais e identificação e avaliação de fatores de riscos associados às atividades, e o desenvolvimento das demais etapas do SGI.

Também há os gastos com treinamentos, capacitação dos empregados, além de eventuais adaptações no processo produtivo. Outro aspeto é que, apesar da cultura desportiva e empresarial brasileira estar em fase de mudança, o que direciona as organizações de menor porte a procurar a qualidade sob todos os aspetos, ainda é notória a carência de informações a respeito dos tópicos ambientais e de saúde e segurança do trabalho.

O que estes clubes têm feito neste sentido?

Uma alternativa para sanar as dificuldades quanto à disponibilidade de recursos financeiros é a formação de grupos agregando organizações desportivas de mesma tipologia e porte semelhante, no caso, Clubes de pequeno e médio porte. Esses grupos viabilizariam a contratação de consultorias que os atendessem simultaneamente, verificando, dentro das características específicas de cada uma, a adequação da

implantação do SGI. Além disso, os treinamentos e eventos de capacitação dos empregados poderiam ser realizados em conjunto, diluindo os custos decorrentes desta fase.

Contudo, verificou-se, durante a coleta de dados e contato com o setor estudado, que há ainda grandes dificuldades na formação dos referidos grupos. Tais dificuldades são decorrentes principalmente da tradição de concorrência entre as referidas organizações têm entre si na busca do atendimento ao mercado local e regional. Há forte resistência quanto à possibilidade de troca de informações acerca dos controles internos existentes e características próprias das empresas, que possam trazer diferenciais de mercado. Há também dificuldades na organização de eventos que reúnam os empregados das diversas empresas, para a realização de trabalhos conjuntos com os mesmos.

Neste ponto, torna-se necessário o encontro de um equilíbrio, visando à mudança dessa cultura que, por enquanto, inviabiliza a integração das organizações de pequeno e médio porte e que acarretaria na redução dos custos necessários para a implantação do SGI. Outras importantes sinergias ambientais também poderiam contribuir para a redução de custos como, por exemplo, o estabelecimento de práticas conjuntas de gestão de resíduos sólidos e efluentes líquidos.

Assim, a pergunta de partida deste estudo de caso é respondida com o estudo de caso em questão: “O Clube investigado, como organização desportiva que é, aplica ou não nas suas rotinas, decisões e processos de formação as normas de gestão da qualidade, meio ambiente e saúde e segurança do trabalho?”

Algumas recomendações e sugestões podem ser feitas para a elaboração de outros trabalhos acerca do assunto, tais como:

- Elaboração e aplicação de propostas metodológicas de Sistema de Gestão Integrada em organizações desportivas de atuação variada;
- Estudos que quantifiquem monetariamente, através de apropriações de custos, os benefícios auferidos com a implementação do SGI;

O sistema proposto é fruto de pesquisa conceitual e documental, o que não nos autoriza a apresentá-lo como “pronto”. Carece de avaliações e contrapontos dos vários atores envolvidos nesse debate. Sua pretensão é oferecer um documento base suficiente

para gerar a) rodadas de discussão e análise e b) ferramentas de avaliação para testes de consistência. E é nesta direção que novas pesquisas devem seguir adiante.

Elaborar estudos que visam a avaliação da qualidade do serviço prestado pelas organizações desportivas. Prepara-las para a gestão pela qualidade total através do processo de certificação ISO, incluindo: i) determinação das dimensões da qualidade a medir; ii) aplicação de questionário ao cliente; iii) trabalho estatístico; iv) apresentação dos resultados obtidos; v) apresentação das estratégias que visem a melhoria do serviço prestado.

Consultoria como proposta a apresentar programas de desenvolvimento de gestão, adaptados ao mercado do desporto, com base em boas práticas já devidamente comprovadas. Para o efeito, utilizar a colaboração de consultores com formação académica especializada nas áreas em questão, para assim proceder o estudo da organização e apresentar um plano de execução prática. E ainda a consultoria inserida em diferentes áreas de intervenção: i) planeamento e acompanhamento através do apoio às organizações desportivas nas tomadas de decisão que acompanhem o plano de gestão; ii) utilizar de meios legais para diminuir os custos operacionais e incluir as federações desportivas nos procedimentos de licenciamentos, na busca da viabilidade económica, para que a promoção do desporto seja exercida com segurança, solvência e estabilidade; iii) projetos de investimentos e programas na área desportiva, apresentar às organizações e interessados todos os programas de incentivos existentes proporcionados pelo Estado, estratégias para maximizar os recursos financeiros e diminuir os custos de sua atividade; iv) assessorar através da formação de pessoal para inserção no mercado de trabalho desportivo.

A visão profissional através da democratização, moralização e ética nos assuntos desportivos utilizando a vertente da gestão da qualidade é a proposta apresentada neste trabalho. É importante criar um mercado desportivo com o paradigma profissional para a ampliação da participação e a obtenção de novos e saudáveis negócios desportivos.

É de extrema importância o aproveitamento desta década de megaeventos desportivos no Brasil. O desporto em evidência apresenta oportunidade para a implantação de soluções em busca da sustentabilidade e desenvolvimento do desporto como ferramenta social e económica.

## BIBLIOGRAFIA

---

ABNT – Associação Brasileira de Normas e Técnicas é o órgão responsável pela normatização e representa a entidade internacional ISO (*International Organization for Standardization*) no Brasil. Disponível em <http://www.abnt.org.br>. Acessado em 15/01/2012.

Araújo C; Pinto E.M.F; Lopes J. nogueira L. & Pinto R. (2008). ESTUDO DE CASO. Tese de mestrado. Universidade do Minho. Portugal.

ASSEMBLEIA DA REPUBLICA PORTUGUESA – Artigo 2º da Lei nº 28/98, de 26 de Junho.

AUDAX SP – Clube idealizado pelo empresário Abílio Diniz e o executivo José Carlos Brunoro. Disponível em <http://www.audaxsp.com.br/>. Acessado em 10/05/2012.

Badur, P. B. & Montagner, P. C. (2008) Negócios e o futebol-empresa: discussão acerca dos temas e a importância do papel do atleta para as ações mercadológicas. Revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP, Campinas, v.6, ed. Especial, p.620-627.

Ballista, B. G. (2009) O contexto atual do trabalho no Brasil: As dificuldades e dilemas dos jovens que buscam a profissionalização no futebol. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro/ Escola de Administração de Empresas. Rio de Janeiro. Disponível em [http://www.puc-rio.br/pibic/relatorio\\_resumo2009/relatorio/adm/brunogazal.pdf](http://www.puc-rio.br/pibic/relatorio_resumo2009/relatorio/adm/brunogazal.pdf) Acessado em 18/03/2012.

Basílio, L.F. (2009). Integrando ISO 9001, 14001 e OHSAS. Disponível em [http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/qualidade/integrando\\_iso\\_900114001\\_e\\_ohsas?from=related\\_article&rid=500](http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/qualidade/integrando_iso_900114001_e_ohsas?from=related_article&rid=500). Acessado em 12/05/2012.

Bastidas, M., & Bastos, F. (2011). A lei de incentivo fiscal para o desporto e a formação de atletas no Brasil. REVISTA INTERCONTINENTAL DE GESTÃO DESPORTIVA, 1 (2). Disponível em <http://revista.universo.edu.br/index.php/gestoesportiva/article/view/429/303>. Acessado em 12/05/2012.

Beting, E. (2012). Os legados dos megaeventos começam a aparecer. Negócios do futebol. Disponível em <http://negociosdoesporte.blogosfera.uol.com.br/>

BDO RCS Consultores Independentes Disponível em: <http://www.bdobrazilrcs.com.br/pt/analises/esporte/Finanças%20dos%20Clubes%20Brasileiros.pdf> . Acessado em 15/02/2012.

Brunoro, J. C. & Afif, A. (1997). F utebol 100% profissional. São Paulo: Editora Gente.

Barros, S.R.S; Lima, G.B.A & Loureiro A.C. (2008). Gestão de qualidade, meio ambiente e saúde e segurança: estudo de um modelo integrado para a Engenharia da PETROBRAS - IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão – Rio de Janeiro. Disponível em <http://www.excelenciaemgestao.org/> . Acessado em 02/02/2012.

Campestrini, G.R.H. (2009). A responsabilidade social na formação de praticantes para o futebol: análise do processo de formação em clubes brasileiros. Tese de Mestrado. Cruz Quebrada: FMH.

Cardoso, M. (2011). As empresas e os dilemas da qualidade. Rio de Janeiro: SEBRAE. Disponível em <http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/as-empresas-e-os-dilemas-da-qualidade/> Acessado em 15/05/2012.

Capricho, L. & Lopes, A. (2007). Manual de gestão da qualidade. Lisboa: Editora RH.

CBF – Confederação Brasileira de Futebol. Disponível em <http://www.cbf.com.br> . Acessado em 01/02/2012.

Chaib, E. B. D. (2005). Proposta para implementação de sistema de meio ambiente, saúde e segurança do trabalho em empresas de pequeno e médio porte: um estudo de caso da indústria metal-mecânica. Tese de Mestrado. Rio de Janeiro: UFRJ. Disponível em <http://pt.scribd.com/doc/90727492/Tese-SGI>. Acessado em 15/02/2012.

Chiavenato, I. (2000). Introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Costa, I. T. – Futebol requer sólida estrutura administrativa e financeira – 31/07/2007. Disponível em: <http://www.universidadedofutebol.com.br/ConteudoCapacitacao/Artigos/Detalhe.aspx?id=264>. Acessado em: 08/03/2012.

Damo, A. S. (2005). Do dom a profissão. Uma etnografia do futebol de espetáculo a partir da formação de jogadores no Brasil e na França. Porto Alegre: UFRGS. Disponível em <http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000468905&loc=2005&l=24a7bc666aac4e57>. Acessado em 18/03/2012.

Desportivo Brasil. Matriz da Academia Traffic de Futebol, localizada em São Paulo. Disponível em <http://www.desportivobrasil.com.br/academia.php>. Acessado em 10/05/2012.

*Deloitte Money League 2012*. Disponível em:

[http://www.deloitte.com/view/en\\_GB/uk/industries/sportsbusinessgroup/sports/football/deloitte-football-money-league/9db981f2bd415310VgnVCM1000001a56f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/en_GB/uk/industries/sportsbusinessgroup/sports/football/deloitte-football-money-league/9db981f2bd415310VgnVCM1000001a56f00aRCRD.htm)

Ernest & Young TERCO Auditores Independentes. (2011). Brasil Sustentável: Impactos Socioeconômicos da Copa do Mundo 2014. Rio de Janeiro: FGV. Disponível em [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Brasil\\_Sustentavel\\_Copa2014\\_novamarca/\\$FILE/PDF\\_copa.do\\_mundo\\_port.2011.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Brasil_Sustentavel_Copa2014_novamarca/$FILE/PDF_copa.do_mundo_port.2011.pdf) . Acessado em 12/Jan/2012.

Ernest & Young TERCO Auditores Independentes. Relatório da administração do Santos Futebol Clube. Relatório dos auditores independentes sobre as Demonstrações Financeiras. S.S. Santos, pág.3, 2012.

Euroaméricas consultoria. Disponível em: <http://www.euromericanas.com/principal.php>. Acessado em 20/03/2012.

FIFA – *Fédération Internationale de Football Association*. Disponível em <http://pt.fifa.com/> Acessado em 08/03/2012

Grêmio Foot-Ball PortoAlegrense. Disponível em

[http://www.gremio.net/page/view.aspx?i=mapa\\_estrategico&language=0](http://www.gremio.net/page/view.aspx?i=mapa_estrategico&language=0)

Hegazy, A. A. E. F. *Obstacles to Applying Quality Management to Sport Clubs in Al-Jouf, Saudi Arabia*. World Journal of Sport Sciences 6 (1): 01-05, 2012

Hoecke, V.J; Schoukens, H. & KNOP, P.D. *Total Quality Management in Youth Academies of (Professional) Football Clubs: Innovation through Co-operation*. 12<sup>th</sup> Congress of the European Association for Sport Management, 2004, pp.291-293. Disponível em

[http://www.easm.net/index.php?option=com\\_rubberdoc&view=doc&id=953&format=raw&Itemid=187](http://www.easm.net/index.php?option=com_rubberdoc&view=doc&id=953&format=raw&Itemid=187).

Acessado em 18/04/2012.

Hoecke, J.V; Knop, P.D & Schoukens, H. *A decade of quality and performance management in Flemish organized sport*. International Journal of Sport Management and Marketing, 2009, Vol. 6, Nº 3, pp.308 – 329.

Hoecke J.V; Schoukens, H. & Sutter, R. (2006). *Foot PASS: a Constructive and Distinctive Quality System for Youth Academies of Professional Football Clubs*. 14<sup>th</sup> Congress of the European Association for Sport Management, pp 278-279: EASM.

ISO - *International Organization for Standardization*. Disponível em <http://www.iso.org>. Acessado em 12/Jan/2012.

Leoncini, M. P. (2011). Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol. Tese de doutorado em Engenharia. São Paulo: USP.

Leoncini, M. P & Silva, M. T. Entendendo o futebol como negócio: um estudo exploratório. *Gestão & Produção*, v.12, n.1, 2005, p.11-23. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/%0D/gp/v12n1/a03v12n1.pdf>. Acessado em 20/03/2012.

Lemos, R. (2012). Justiça fecha CT das divisões de base do Vasco. Rio de Janeiro: Revista Veja. Disponível em <http://veja.abril.com.br/noticia/esporte/justica-suspende-atividades-de-ct-das-divisoes-de-base-do-vasco> . Acessado em 18/04/2012

Lobo, L. F. (2002). Os magos do futebol. Lisboa: Editora Bertrand.

Magalhães, J.D.S.L. (2011). Academia de Futebol como Fonte de vantagem competitiva sustentada dos clubes: Evidência empírica da Academia Sporting CP/Puma e do FC Barcelona – “La Masia”. Tese de Mestrado. Cruz Quebrada: FMH.

Montebello, M. H. (2003). Criação de valor para o cliente. Lisboa: Editora Monitor

Mosca, H. M. B. (2006). Fatores Institucionais e Organizacionais que Afetam a Profissionalização da Gestão do Departamento de Futebol dos Clubes. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: PUC-Rio.

Pires, G. (2007). Agôn – Gestão do Desporto. Porto: Editora Porto.

PLURI consultoria. Disponível em:

<http://www.pluriconsultoria.com.br/uploads/relatorios/PLURI%20Cenarios%20-%20brics%20x%20europa.pdf>

Acessado em 15/03/2012.

Raffaele, P. & Rossi, G. (2012). *Football agents in the biggest five European football markets*. CIES Football Observatory. Disponível em: [http://www.eurofootplayers.org/IMG/pdf/report\\_agents\\_2012.pdf](http://www.eurofootplayers.org/IMG/pdf/report_agents_2012.pdf) Acessado em 20/03/2012.

Roger, B.; Raffaele, P. & Loïc, R. (2012). Demographic study. Geneve: CIES Football Observatory. Disponível em [http://www.eurofootplayers.org/IMG/pdf/DS2012\\_abstract-2.pdf](http://www.eurofootplayers.org/IMG/pdf/DS2012_abstract-2.pdf). Acessado em 31/03/2012.

Santos Futebol Clube. Disponível em <http://www.santosfc.com.br>. Acessado em 22/04/2012.

Seffrin, F & Wagner, R. (2011). Correio mostra a dedicação dos pais de jogadores profissionais no Brasil. Brasília: Jornal Correio Braziliense. Disponível em: [http://www.df.superesportes.com.br/app/19,89/2011/10/27/noticia\\_futebol\\_nacional,24841/correio-mostra-a-dedicacao-dos-pais-de-jogadores-profissionais-no-brasil.shtml](http://www.df.superesportes.com.br/app/19,89/2011/10/27/noticia_futebol_nacional,24841/correio-mostra-a-dedicacao-dos-pais-de-jogadores-profissionais-no-brasil.shtml) Acessado em 01/04/2012

Serbonchini, G. (2012). Meninos da Vila: Peixe aposta em jovens desde o início dos 100 anos. Santos: jornal OGLOBO. Disponível em <http://estatico.globoesporte.globo.com/santos-em-10-decadas/?ano=1951> Acessado em 02/04/2012.

Sérgio, M. (2009). Filosofia do futebol. Lisboa: Editora Prime Books.

Silva, C.V.D.G.F. (2006). Administração esportiva: uma comparação da competitividade do futebol brasileiro com o europeu (G-5) usando métodos quantitativos. Rio de Janeiro, IBMEC.

Soares, A.J.G. Jogadores de futebol no Brasil: mercado, formação de atletas e escola. Revista Brasileira de Ciência do Esporte, vol.33, nº 4. Porto Alegre, 2011. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-32892011000400008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-32892011000400008&script=sci_arttext) Acessado em 04/04/2012.

Sobral, L. (2009). Braço do departamento de marketing viu os negócios caírem durante a crise, mas experimenta a ISO 9001. Rio de Janeiro: Revista Época Negócios, 2009. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI105013-16355,00-SANTOS+FC+RECEBE+CERTIFICACAO+FORA+DOS+GRAMADOS.html> Acessado em 28/04/2012.

Sousa, J.A. (2009). Abordagem ecossistêmica do futebol. Disponível em <http://www.universidadedofutebol.com.br/ConteudoCapacitacao/Artigos/Detalhe.aspx?id=2048>. Acessado em 12/03/2012.

Sporting Club de Portugal – SCP/ Academia. Disponível em [http://www.sporting.pt/Academia/Escolas/escolas\\_apresentacao.asp](http://www.sporting.pt/Academia/Escolas/escolas_apresentacao.asp). Acessado em 08/03/2012.

Tiesler, N.C. & Coelho, J.N. O futebol globalizado: uma perspectiva lusocêntrica. *Anál. Social*, 2006, no.179, p.313-343. Disponível em <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/aso/n179/n179a01.pdf> Acessado em 19/03/2012.

UEFA - Disponível em <http://pt.uefa.com/uefa/index.html>. Acessado em 08/03/2012.

Vantomme, F. (2004). Belgium – Quality youth training. Assistance programmes. Bruxelas: UEFA, 2004. Disponível em <http://www.footbel.com/documents/DE%20KBVB/UEFA%20Direct%20EN/Page16-from-87739.pdf>. Acessado em 20/04/2012.

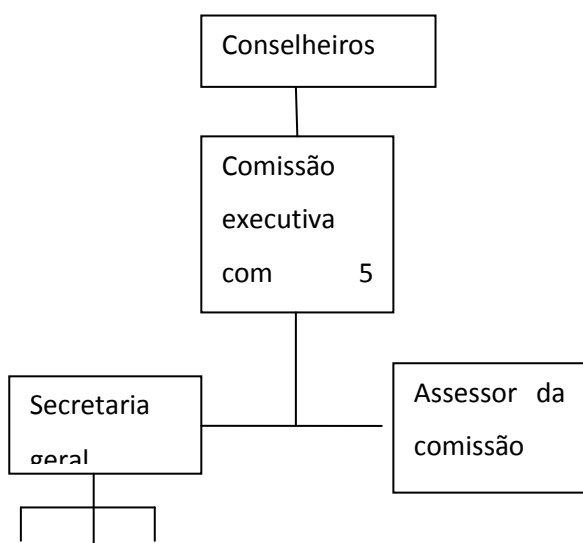
Wagner, R.P. (2011). Porque sediar um megaevento desportivo? Brasília: MTE. Disponível em [http://www.copa2014.turismo.gov.br/copa/copa\\_cabeca/detalhe/artigo\\_renan\\_petersen.html](http://www.copa2014.turismo.gov.br/copa/copa_cabeca/detalhe/artigo_renan_petersen.html). Acessado em 08/03/2012. Acessado em 08/03/2012.

## ANEXOS

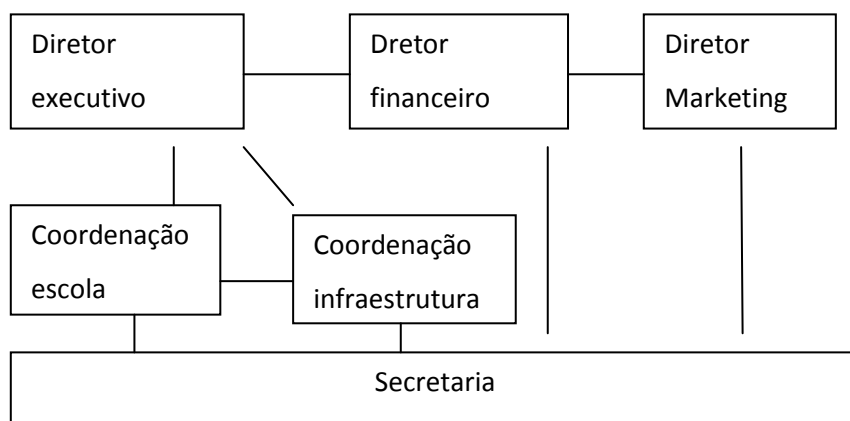
---

### Anexo 1 – Transcrição da entrevista do CNC

Em 2007 com a construção do Cais, nova diretoria e a realização do mundial de vela, transformou-se em um divisor de épocas. O foco na formação, no alto rendimento e o novo organograma que antes de 2002 era assim:



Passou a ser assim:



- Clientes: Sócios, velejadores, escola de vela,

- Critérios, métodos de atendimento; há treinamentos, menu de tarefas, mas a frequente troca de pessoal atrapalha.

- A seleção envolve a necessidade de ser bilingue e ter o perfil do clube. Na escola de vela começa com estagiários (anuncio de jornal ou indicação) e ex-atleta.

- Medida a satisfação do cliente através de questionário (cursos, atendimento e inscrição balcão e on-line).

Nível alto de satisfação, avaliado em reuniões de análise crítica e possui como maior problema a internet na época do verão. Com alta demanda as inscrições esgotam e o sistema não suporta.

## PLANEJAMENTO DO PRODUTO

- Revista para comunicação com sócio, makt direcionado.

Aluguel da infraestrutura, campeonatos e sede de grandes eventos internacionais. Recebe apoio financeiro da autarquia local, vocacionado para o turismo e incentivando a relação do Clube com a cidade.

Gerar valor e provocar impacto. Vela adaptada.

Etapas de aprendizagem divididas em 6 níveis com objetivos bem definidos. Cuidados com a aprendizagem e segurança.

Treinadores com formação e/ou certificação profissional, registro no órgão do desporto (IDP) e carta náutica.

Reciclagem e simulados – cronograma anual.

Fluxograma de tarefas: guia com a função dos treinadores, para utilização de motor e vela.

Reunião de análise crítica da coordenação com treinadores, semanal para avaliar o ponto de situação. Formação mensal e aula observatória para treinamento profissional.

## ORGANIZAÇÃO AMBIENTE DE TRABALHO/ INFRAESTRUTURA

Evoluiu de containers e sala no sub solo para edifício com vista panorâmica das atividades.

Procedimento de segurança – monitoramento da meteorologia (vento), conselhos de segurança, definição da estratégia alinhada com as diretrizes do clube realça a ligação da alta direção com os treinadores.

Foco nos sócios para o futuro, mais participativos. Formação ao invés da competição.

Limite de idade na escola de vela.

Existe um histórico de atletas do alto rendimento formados no CNC.

Houve mudança de layout para organizar o novo organograma, novos procedimentos de gestão foram implantados.

## ACIDENTES / INCIDENTES

Equipamentos de proteção individual são de uso compartilhado em de acordo com o nível da turma.

Relatório de avarias, manual de funções, check list, manual de utilização.

Motor dos barcos possui maiores ocorrências.

Raros acidentes, últimos há 6 meses.

Procedimentos definidos para atendimento: Coordenação, análise da situação, remoção e comunicação aos pais.

Análise das ocorrências mais comuns: Vela, motor e choque com o mastro.

Correção: manutenção do motor e a dependência do fator natural.

Prevenção: Ênfase na postura pessoal/ profissional. Preferência por treinadores ex-atletas.

Controle interno, Template: material de consumo, bens móveis e bens imóveis.

Procedimentos para avarias: seguros e reposição de material.

Balanço geral realizado 3 vezes ao ano: Início do curso de verão em junho, qdo acontece o investimento, início da época regular, setembro, e a manutenção do estoque na época baixa, em fevereiro.

Procedimentos para competição, deslocamentos: verificação de itens, penalização/reposição.

Reuniões de avaliação 2 vezes ao ano: início de época e final de época. É quando ocorre a mudança de geração, o objetivo maior é diminuir a ansiedade.

Entrega do planejamento desportivo: análise da coordenação, reunião de ajuste, análise da eficácia e reunião com pais (1 mês de treino).

Relatório treinos mensais, especificando acontecimentos.

Avaliação por parte da equipe de treinadores (planeamento x relatórios)

Reunião de análise crítica da coordenação com os treinadores, mensal, para readequar rotinas e planejar a estrutura das rotinas.

Educação ambiental e seleção do lixo para reciclagem.

## Anexo 2 – Transcrição entrevista CFA

### Fonte primária - ENTREVISTA

ENTREVISTADOR: Vamos começar pela 9001 por ser a norma mãe, é com base nela que as outras normas foram desenvolvidas. Primeiro item é o 4.1 e trata dos Requisitos gerais da qualidade. Existe a preocupação com a qualidade? É comunicada a todos da organização? Por exemplo: Nos ambientes do Clube existe a comunicação dos valores, missão e objetivos da qualidade definidos pela alta direção? Existe isso?

(M): Creio que sim. Principalmente no setor administrativo, na parte técnica e no setor do futebol de base. No departamento de futebol de base a missão é a formação integral do indivíduo. O objetivo é formar o atleta para a equipe profissional do SPFC.

(E) – São todos funcionários do Clube?

(M) - Temos funcionários próprios e terceirizados, todos são cientes da política de qualidade mas não tenho certeza do treinamento dos terceirizados.

(E) – Existe uma política de contratação?

(M) - São minoria e o processo de contratação, de terceirização, passa por indicação de 3 propostas para avaliação comercial e uso constante de consultorias. As normas são passadas pela administração central, do Morumbi.

(E) – Quando começou esta preocupação com a qualidade?

(M) - Esta política, a preocupação da qualidade – formação integral do indivíduo - teve início em 2006 no centro de treinamento de Cotia – SP. A conclusão dos protocolos técnicos foi em 2009 e ajustado em 2010. Atualmente a nova diretoria (2012), Diretor de Futebol de Base – Srº Marcos Tadeu Novaes dos Santos, colocou em apresentação a todos coordenadores e líderes os objetivos, a missão, a tecnologia, a educação entre outras coisas. Também trouxe para Cotia alguns processos administrativos, recursos humanos, subordinados à administração geral, revisão de todas as guias, por função, dos coordenadores de cada área/ unidade.

(E) – Você conhece o organograma?

(M) - Presidente -Diretor Geral (administrativo SPFC) – Diretor de Futebol /Futebol de Base – Gerência administrativa do futebol de base – Diretoria técnica – coordenadores (técnico/ assistência social/ saúde) – funcionários.

(E) – Existe um Manual da qualidade?

(M) – Existe o Manual do funcionário.

(E) – Também foi apresentado as diretrizes ao tema ambiental, a gestão ambiental?

(M) – Não foi apresentado, mas existem ações a respeito.

(E) – No texto da missão, valores e objetivos expostos toca no tema ambiental?

(M) – Não, que eu saiba não. Mas nos últimos dois anos este tema está mais presente na rotina diária. Veio durante o processo de gestão. Principalmente com a água, o desperdício. Viveiro interno.

(E) – E o tema da saúde e segurança do trabalho?

(M) – Não

(E) – Agora vamos para o item 5.3 – Política da qualidade. Existe uma política autorizada pela alta administração que estabeleça claramente os objetivos da qualidade?

(M) – Sim. Inclusive existem guias orientando os coordenadores e líderes de cada área. Por exemplo o coordenador técnico, responsável por todas as categorias. Em cada uma delas tem um treinador, preparador físico, massagista, roupeiro e treinador de goleiro. O líder de cada categoria é o treinador. Na parte social há a líder, coordenadora, e abaixo dela vem a assistente social, a psicologia e a pedagogia. O psicólogo do alto rendimento é o líder. Na fisioterapia são quatro, tem um que é o líder e responde ao chefe da medicina.

(E) – Todos recebem protocolos para execução da tarefa?

(M) – A primeira determinação quando da apresentação da política da qualidade foi de desenvolver as normas para as ações de cada departamento. Foi estabelecidos protocolos, com início em 2009. A fisioterapia, a nutrição, a coordenação técnica, a gerência administrativa, a gerência de futebol. Todos possuem protocolo.

(E) – São atualizados periodicamente?

(M) – Em 2009 foram instituídos, em 2010 após algumas reuniões foram feitos ajustes e agora em 2012 novos ajustes de acordo com os acontecimentos, os resultados, as pesquisas internas, muitos foram refeitos. Ex. controle de número de sessões de treinamento: com isto percebemos que o sub14 e sub15 treinavam de uma forma igual, foi determinado em reunião com o social, a gerência, a coordenação técnica que o sub14 teria um dia livre dos treinamentos para que a gente volte ao social, a recuperação física, o estudo entre outras coisas. No novo protocolo da área técnica foi determinado que não haveriam mais seis sessões de treinamento para o sub14, seriam cinco. No social não seriam só duas atividades por semana, acrescentou-se mais um período inteiro. Então foi modificado o protocolo de acordo com o controle interno.

(E) – Sempre com o foco na qualidade do produto, dentro da política pré-estabelecida?

(M) – Cada unidade se reúne uma vez na semana para rever as estratégias, ver o ponto de situação. Os coordenadores tb possuem um encontro semanal, assim como a gerência com a diretoria. Temos uma reunião mensal onde é debatido todos os assuntos, pegamos uma pauta de cada setor.

(E) – Você participa destas reuniões?

(M) – Sim, somos nós que organizamos.

(E) – Os desvios do foco da política são tratados de maneira clara? Este ponto foge a política...?

(M) – Sempre! Não podemos fugir da missão de formar o atleta integralmente, se alguém colocar em primeiro lugar o resultado esportivo, é detectado na hora e abordado. Se um dos atletas está mal na escola, é abordado na reunião e diretrizes para a área de educação e resultados são cobrados periodicamente. As ações são tomadas em conjunto, ele deixa de ir para treinamento para ajustar a questão social. Depois esta ação é inserida no protocolo, vira uma regra. E se o desvio for detectado conseguimos trazer para a comissão que debaterá a solução. Tem de seguir a missão do Clube.

(E) – Definindo como alta direção, é a geral ou a de futebol/futebol de base?

(M) – é separado, os protocolos são específicos para o CT de Cotia.

(E) – Vamos chamar de alta direção a do futebol de base. Agora trazendo para a parte ambiental. As palavras desta política colocando que o sistema de gestão fosse apropriado com a natureza, impactos ambientais das atividades que vocês desenvolvem. Isto está definido?

(M) – Existe a preocupação ambiental, mas não uma política. É passado pelos coordenadores sugestões pela sustentabilidade, principalmente envolvendo o desperdício de água. Torneiras, lavagem de equipamentos. Mas não foi padronizado.

(E) – E com relação a saúde e segurança ocupacional? Existe uma política definida e comunicada? Se existe a escala dos riscos associados às atividades. Se nos protocolos com foco na qualidade comentados também existem para a segurança?

(M) – Temos a CIPA, que executa suas ações de prevenção de incêndio, prevenção de acidentes. Tem com frequência. Não é uma política definida pela alta direção e sim trabalhos da função CIPA.

(E) – E você já fez parte da CIPA?

(M) – Não, só faço os cursos que sou obrigado. Primeiros socorros e outros que envolvem minha atividade. Cada setor tem de enviar um representante para que faça estes trabalhos.

(E) – Agora vamos falar do item 5.2 da qualidade – foco no cliente. Existe a coleta de dados para saber a opinião do cliente? Como é a comunicação com o cliente?

(M) – Cliente como família e atleta?

(E) – Vamos definir o cliente. Como o foco é a formação do ser humano, do cidadão, e que possa servir a equipe profissional do Clube, então a família é um cliente, o próprio jovem atleta. E o Morumbi, a direção geral, o departamento de futebol profissional.

(M) – Exatamente. Mas o departamento de futebol é um deles, são sete: Departamento de futebol profissional, departamento de futebol de base, departamento de marketing, de comunicação, departamento administrativo e departamento de manutenção. Eu sou o departamento de futebol de base e tenho de satisfazer o departamento de futebol profissional. São diretorias específicas.

(E) – Como vocês sabem se estão satisfazendo o Cliente interno, o departamento de futebol profissional?

(M) – Bimestralmente nas reuniões do conselho do Clube, onde são entregues todos os relatórios de atividades para serem debatidos e discutidos. E de acordo com os assuntos são convocadas outras reuniões antes do próximo período bimestral.

(E) – Existe um web site onde estes dados são disponibilizados?

(M) – está sendo desenvolvido um software para acompanhamento dos indicadores em fluxo contínuo. Todos os resultados dos departamentos do futebol de base estarão disponíveis para a presidência e diretorias. Começou a implantação em 2010 através da lei de incentivo ao esporte.

(E) – E com o atleta? Como é esta comunicação, quais os meios ou procedimento de ouvir o atleta para inserir nas pautas das reuniões?

(M) – Não existe um protocolo e sim o meio informal pela proximidade diária. Temos a ouvidoria para todos, inclusive os atletas.

(E) – E com a família?

(M) – Sim, são reuniões semestrais e ordinárias conforme o assunto. No início e final da temporada, também convocamos reuniões ordinárias conforme a necessidade (somente os envolvidos).

(E) – Existe um canal de comunicação diária? SAC?

(M) – Nas reuniões passamos o telefone e e-mail de contato da assistente social, e dos profissionais do futebol de base. Uma das funções do gerente é tratar de todas as questões dos pais, a todo momento. Estas questões alimentam as pautas das reuniões da alta direção.

(E) – Planejamento das questões ambientais. É estabelecido procedimento para saber quais os impactos ambientais das atividades?

(M) – Não.

(E) – Então os aspectos e impactos não são evidenciados e muito menos documentados, não existe uma política ambiental.

(M) – Todas as ações são de caráter informal.

(E) – E como surgiu isso?

(M) – O diretor apresentou a ideia de construir um viveiro de plantas para que os atletas pudessem cuidar e levar para casa. Assim temos um viveiro. A questão do consumo de água foi abordada

(E) – Mas ele não enquadra isso dentro de uma política, com objetivos? Estabelecer, implantar procedimentos para identificar os impactos.

(M) – Não, ele solicita a obra para o departamento que autoriza e executa a obra (viveiro). A responsabilidade é do diretor. A troca de torneiras foi por indicação de um de nós que identificou e sugeriu, não é parte de um programa. Diretor solicita troca das torneiras e é executado.

(E) – Trazendo para a SST – identificação de riscos e controle de perigos?

(M) – Acredito que sim, estou sempre vendo ações de identificação das áreas, uso de capacete, bota em área sinalizada, telas.

(E) – Você tem acesso a CIPA?

(M) – Sim, Drº Hilton. Inclusive ele que faz vistoria diária, verifica todos os funcionários em ação e se utilizam EPI qdo necessário.

(E) – Foi criado um protocolo? Os locais de armazenagem dos EPI's são de fácil acesso? Há treinamento neste sentido? E os terceirizados?

(M) – Protocolo não, mas as ações são bem geridas pela CIPA.

(E) – Determinação dos requisitos relacionados ao produto. Como é feita a manutenção deste padrão de qualidade?

(M) – De 2006 a 2012 não é estabelecido ou protocolado o processo de escolha, internamente vêm as indicações da presidência e diretoria. A escolha final entre estas indicações é feita pelo Coordenador técnico, diretor de futebol de base e líder de área. Porém esta decisão é submetida a aprovação da presidência.

(E) – E com relação a infraestrutura para manutenção do padrão de qualidade.

(M) – A política é de mão de obra própria com o menor número de terceirizações possível.

(E) – Protocolo ou manual de contratação, existe?

(M) – não.

(E) – E os objetivos da qualidade são comunicados como a missão é?

(M) – Não

(E) – Planejamento da realização do produto - Item 7.1

(M) – Reuniões dos três níveis, diretoria, entre coordenadores das unidades e líderes de área. Onde saem as deliberações, são periódicas e definem os protocolos.

(E) – Então mesmo não divulgando os objetivos da qualidade a todos, digo os terceirizados e funcionários, existe a exigência de enquadramento nestes protocolos definidos pela alta direção e com os dados de todos os departamentos.

(M) – Sim, inclusive na fisioterapia houve uma contratação por indicação da presidência. Porém este profissional foi apresentado ao protocolo das atividades da área e houve demissão de funcionário que não cumpriu o protocolo, mesmo a indicação sendo da presidência.

(E) – Responsabilidade da direção – análise das ocorrências pela alta direção. Com relação aos requisitos do cliente na realização do produto, as comunicações dos pais entram na pauta destas reuniões?

(M) – Sim, a área de serviço social tem seus líderes, gerentes que apresentam os dados exigidos nas deliberações da diretoria.

(E) – E dos atletas. Você me disse que o canal de comunicação é com os pais, definimos o atleta como um cliente e os requisitos dos atletas na realização do produto?

(M) – Não, o futebol de base mantém o contato com os pais e responsáveis através da área de serviço social e educação. O canal de comunicação é atleta – família – Clube, não formalizamos o canal direto atleta – Clube. Porém o atleta é orientado a sempre procurar seu treinador ou a coordenação técnica.

(E) – Então no protocolo de atividade entregue ao treinador inclui esta comunicação com o atleta?

(M) – Sim, a via formal é a com os pais. Porém no convívio diário existe o contato informal que é previsto e supervisionado. Todo início de ano, os dez primeiros dias de treinamento, o técnico deve explicar e justificar o porque vai utilizar aquele método. Este é o momento de feedback do treinador com a coordenação para alinhar as atividades em conformidade com a missão do Clube. Outro exemplo está no dia a dia, o atleta que sentiu que fez uma carga maior de trabalho e que suporta, sente dores no dia seguinte. Ele comunica e a comissão técnica com o preparador físico tomam as decisões.

(E) – é documentado?

(M) – Não, o que é documentado está no manual do atleta. As ações e comportamentos e de acordo com a missão, a questão da interação com a comissão técnica e o serviço social.

(E) – Vou voltar para a SST. Os requisitos legais.

(M) – Sim, a CIPA é atuante em cumprir a legislação.

(E) – Na questão ambiental, existe alguma área atuante? Digo na identificação dos requisitos legais. Vocês estão em alguma área perto de parques, rio, comunidades?

(M) – Passa um rio dentro do Clube.

(E) – Existe um controle da água deste rio?

(M) – Nunca ouvi nada a respeito, não sei te dizer.

(E) – Existe algum departamento relacionado a isso?

(M) – Não

(E) – Mas tem ideia dos requisitos legais da área ambiental?

(M) – Sim, foi debatido entre os líderes a questão de construir a mais de 30 metros do rio,

(E) – Conhece o RIA – relatório de impactos ambientais?

(M) – Sim, o relatório de impactos ambientais foi feito pelo administrador.

(E) – E as exigências da licença ambiental, quem é que controla sua execução?

(M) – Não sei te dizer, está na gerência administrativa.

(E) – Com relação a políticas e metas da gestão ambiental, foi colocado alguma meta ambiental ou objetivos ambientais? Digo se isso foi comunicado aos funcionários, prestadores de serviço, aos atletas, as comunidades vizinhas, ou seja, as partes interessadas?

(M) - Não

(E) – E na SST existe metas? Por exemplo: em um período tivemos esta quantidade de acidentes, afastamentos e precisamos diminuir isto no próximo período. Tem muito obeso, muito diabético. Existe algum plano de ação com foco em metas pré determinadas?

(M) – Não, apenas atividades pontuais, palestras contra o fumo no dia de combate ao fumo.

(E) – Voltando para a Qualidade. Estávamos no planejamento e realização do produto item 7.1. Agora vamos falar da Responsabilidade da direção, o comprometimento e responsabilidades assumidas. Como é a hierarquia de análise das ocorrências?

(M) – É comunicado por meio eletrônico. Cada departamento tem um relatório das atividades ou das ocorrências, semanalmente é analisado e discutido em reunião com o diretor de futebol de base. A resposta pode ser diária conforme a necessidade.

(E) – 4.4.2 – no tema meio ambiente – existe alguém com competência e treinamento para tratar das atividades ambientais?

(M) – está na gerência administrativa.

(E) – Engenheiro ambiental, técnico ambiental ou biólogo. Tem algum destes profissionais assumindo estas atividades?

(M) – São consultores contratados pelo Clube, não são funcionários e sim empresas de consultoria que prestam estes serviços. Ex: engenheiro agrônomo para detectar pragas na grama ou no treinamento dos funcionários do Clube em busca das melhores práticas. Contratos de serviço, pontuais.

(E) – Mas quem determina a demanda ambiental para a contratação destes profissionais?

(M) – São contratados para cumprirem expediente no Clube e assim cumprem as necessidades que eles mesmo identificam. São contratados da gerência administrativa.

(E) – E o controle da atualização de conhecimento e competências destes profissionais, quem controla se estes contratados estão dentro da política de qualidade do Clube?

(M) – Não tenho conhecimento ou não há.

(E) – É divulgado, comunicado a todos no Clube sobre estas atividades ambientais. Possuem e comunicam a política ambiental do Clube?

(M) – Não uma política de gestão ambiental.

(E) – E com relação ao controle dos requisitos do fornecedor (4.4.4.2) de SST, existe um responsável?

(M) – O líder da área de saúde solicita e a gerência administrativa faz a contratação e em conjunto é verificado a competência. Toda atividade que não é realizada pelo Clube, a CIPA comunica o setor administrativo para cumprir as exigências legais. Ex. no uso de máscaras, de capacete e também para as questões ambientais. Existe a preocupação, mas não um protocolo de controle. E sim a definição de quem comunica a ocorrência e quem faz a ação.

(E) – Esta comunicação, procedimentos para o tema da política ambiental. Como é?

(M) – Não é como na parte técnica onde os protocolos e manuais, as reuniões, fazem o expediente de controle da qualidade. Não temos isso para a questão de meio ambiente e sim na parte técnica.

(E) – E na política de SST. Você me falou da comunicação CIPA com setor administrativo no tratamento das ocorrências. Mas e a política de SST, a comunicação a todos. Por exemplo ao receber visitantes, existe um briefing de segurança, as recomendações de segurança para áreas de risco e uso de EPI. Como foi ontem ao levar todos os visitantes?

(M) – Fomos todos entrando, não temos estes protocolos e uma política definida e comunicada. Já houve casos de obra acontecendo nas dependências e o engenheiro responsável ali, no local, fizesse as recomendações. Uma política de SST do Clube comunicada a visitantes não.

(E) – E a comunicação externa? Nas comunidades vizinhas, é comunicado as ações ambientais que são realizadas pelo Clube, dentro de sua área?

(M) – Não é feita comunicação externa.

(E) – E na SST ? implementa ações junto aos trabalhadores para identificação dos perigos?

(M) – Função CIPA, reuniões CIPA

(E) – Item 4.4.3 -o representante da direção (9001). Isto é definido, quem são os representantes da alta direção? Eles têm poder de decisão junto aos funcionários?

(M) – Sim, na área técnica, de saúde, ação social e educação os líderes representam o diretor e reportam direto a ele.

(E) – Meio ambiente?

(M) – Não

(E) – Competência, conscientização e treinamento. A documentação da gestão ambiental, existe?

(M) – Não. A parte legal está na gerência administrativa, mas protocolos de treinamento documentado não.

(E) – Documentação da SST é a cargo da CIPA?

(M) – Sim

(E) – A gerência administrativa identifica os aspectos ambientais e determina as ações? Faz o controle da documentação de conscientização, competência e treinamento?

(M) – Melhor ter esta informação com a gerência administrativa, eu não sei dizer.

(E) – 6.1 da 9001 – Provisão de recursos, recursos humanos e ambiente de trabalho. O futebol de base tem autonomia financeira?

(M) – Existe a provisão orçamentária enviada ao diretor geral, os setores entregam até outubro as previsões para o ano seguinte. Material, capacitação, manutenção,

infraestrutura... Dentro desta previsão o diretor de base encaminha para o diretor de base para aprovação e a partir daí tem gestão própria.

(E) Nas aquisições também?

(M) – Sim, se não for urgente precisa ser aprovado na previsão do ano seguinte. O que fugir da previsão orçamentária somente com a deliberação do presidente. Sempre em reuniões semanais.

(E) – 4.4.7 da preparação e resposta a emergência ambiental. Existe um plano de ação? Você como funcionário, foi treinado para uma resposta de emergência ambiental? Simulado de acidente ambiental, uma queimada, o risco de queimadas, de criar foco de incêndio, do risco de poluição do rio, do destino do lixo, sua separação. Protocolo de

(M) – Não. A separação de pilhas não foi a partir de uma orientação e sim da atitude dos funcionários. Todos que lá trabalham não receberam palestra informativa, treinamento. Houve recomendações para os líderes repassarem algumas informações, mas não como treinamento e implantação de ação coordenada.

(E) - Nas reuniões de líderes, como é feita esta comunicação?

(M) – Foram adquiridas 100 lixeiras comuniquem ao pessoal sobre o uso, isso. Se os atletas quiserem levar uma muda do viveiro para casa, podem levar.

(E) - E com relação a SST? Já participou de simulado de incêndio? Dentro de cada área quem é o guia, tem um planejamento dos treinamentos relativos a segurança coletiva?

(M) – Sim, já participei e são programados.

(E) – Com relação a comunicação com o Cliente, 9001, as evidências?

(M) – Linha telefônica direta da família com a direção de futebol de base, e-mail e a recepção pela área da assistência social. O atleta com o contato pessoal com a comissão técnica e no início da época a direção transmite a missão e entrega o Manual do Atleta que orienta as ações.

(E) – E os requisitos de documentação da qualidade? O projeto de desenvolvimento do produto, o planejamento. Como é feito?

(M) – Temos a semana de planejamento, levantamento dos resultados e readequação dos aspectos técnicos.

(E) - O representante da direção tem participação nesta realização do produto, nesta reunião de planejamento?

(M) – Não.

(E) – Quais são as entradas do planejamento de produto

(M) – É tudo documentado, os aspectos técnicos e escolares, sessões de treinamento, notas de jogo, avaliações escolares. Avaliamos o rendimento e readequamos as atividades.

(E) – A verificação do projeto? Existe o controle do que foi definido na entrada está de acordo com o que efetivamente ficou pronto na saída?

(M) – Na parte técnica sim. Na parte administrativa não sei.

(E) – Fazem análise de desempenho?

(M) – Na formação de atleta sim.

(E) – A validação do projeto de desenvolvimento, o controle de resultados.

(M) – Sim, o exemplo foi a questão do rendimento escolar onde precisamos readequar o número de treinamentos semanais para melhorar o aspecto educacional.

(E) – 4.5 ( verificação e ação corretiva) – Gestão ambiental – planejamento, execução e ação. Na fase de implementação você me disse que as ações ambientais foram realizadas para licenciamento da atividade. E com relação a etapa de operação, o desenvolvimento das atividades e o monitoramento ?

(M) – Não tenho a ciência se é realizada por consultorias, mas como ações diárias dos funcionários para realização das tarefas não.

(E) – E na verificação da SST – ações preventivas. Atletas e funcionários?

(M) – Para os atletas sim, dos funcionários não. Os atletas possuem contrato de formação e tb estão no programa de SST da CIPA.

(E) – Monitoramento de desempenho da SST. Se as ações foram efetivas e trouxeram resultados?

(M) – Monitoramos os atletas, os funcionários não. Apenas o exame médico admissional, o periódico. Algumas comunicações da CIPA para o setor administrativo, mas o controle é com os atletas.

(E) – Avaliação ou procedimento para manutenção da licença, como o controle da água corrente que lá passa.

(M) – Não sei.

(E) - Você já identificou o procedimento de identificação de uma não conformidade com a gestão ambiental (jogar dejetos no rio), a ação corretiva e treinamento preventivo para evitar a reincidência?

(M) – Na questão ambiental não, na segurança sim.

(E) – 7.5 – Controle se o treinador vai cumprir o planejado? É documentado?

(M) – Sim, documentamos todas as etapas da área técnica, verificamos se o que foi planejado está sendo realizado.

(E) – E com relação a satisfação do cliente? Se as demandas da família, do próprio atleta, da diretoria é levado em consideração quando da realização do produto? A resposta ao cliente.

(M) – Não há um protocolo de resposta ao cliente.

(E) – Planejamento e medição do desempenho. Se a gerência mantém os registros ambientais.

(M) – Sim

(E) – Auditoria Interna –

(M) – Digo que existe as consultorias para a questão relacionado ao gramado e para a assistência social. São dez horas por mês, duas por semana estão presentes no Clube. Com relação a todas as questões ambientais somente com a gerência administrativa.

(E) – Planejamento das auditorias da interna para verificar se as documentações estão válidas, atualizadas, está em conformidade com as ações de SST. Foi adequadamente implantado e mantido.

(M) Sim, o médico tem uma ação efetiva de controle da área de SST.

(E) – E a imparcialidade?

(M) – Não. São funcionários do Clube que fazem.

Anexo 3 – Publicação de poster nos Anais do 2º Congresso do Conselho Regional de Educação Física da 7ª Região v.1, n.1, 2012.

### **Gestão da qualidade nas organizações desportivas, estudo de caso do Clube Naval de Cascais.**

Temática: Gestão e Marketing do Esporte – Pôster.

Autor: Jean Jarrier Medeiros Souto<sup>55</sup>

Universidade Técnica de Lisboa, Cruz Quebrada, Portugal, [jeanjarrier@hotmail.com](mailto:jeanjarrier@hotmail.com)

#### **Resumo**

O desenvolvimento da economia e o crescimento do poder aquisitivo de uma parcela da população brasileira abriu um cenário de grande competição no mercado. Com os grandes eventos desportivos, maior diversificação de produtos e serviços, a concorrência externa e a maior consciência do consumidor, o setor desportivo precisa estar cada vez mais alinhado com os requisitos da qualidade. Ser economicamente viável, ambientalmente correta e socialmente justa é a proposta para as Organizações Desportivas se integrarem ao modelo de desenvolvimento sustentável. Gestão da qualidade é um conceito muito utilizado no meio industrial e ganha espaço no segmento do desporto como uma questão intemporal, parte dos valores do ser humano desde a família. Torna-se tema essencial no ambiente da gestão do desporto onde fidelizar e conquistar novos mercados é questão crucial para o sucesso das organizações. Conhecer se a busca pela excelência em organizações desportivas tem como consequência a criação de valor na sua base de ativos (patrocinadores, governo, federações desportivas, sócios e famílias) é a proposta deste trabalho. A construção de valor da marca através da gestão da qualidade em seus processos possui como reconhecida ferramenta a norma internacional de qualidade ISO 9001. Analisar a gestão da qualidade no Clube Naval de Cascais através da norma brasileira da série ISO (NBR ISO 9001:2008) é o objetivo deste estudo de caso, saber qual a situação atual. O método utilizado foi de entrevista semiestruturada com a representante da direção do Clube, seguida de visita às instalações. Conclui-se que na ausência de Sistema de Gestão implementado ou certificado, a opção estratégica pela gestão da qualidade no Clube Naval de Cascais é presente e atraiu novos parceiros comerciais, abriu o mercado global e trouxe importantes parcerias com o governo local. Com base nesta análise é apresentado, em lista de verificação da norma, um modelo de Relatório de Auditoria Interna capaz de auxiliar o processo de introdução do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) através do autodiagnóstico e da análise da concorrência.

Palavras-chave: Gestão do Desporto, Gestão da Qualidade, Organização Desportiva.

---

<sup>55</sup> Licenciado em Educação Física pela Universidade Católica de Brasília, Graduado em Fisioterapia pela Universidade Estácio de Sá, Especialista em Ergonomia pela PUC-Rio e Mestrando em Gestão do Desporto na Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa.