



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA

PROTO-DEPARTAMENTO DE DESPORTO E SAÚDE

**Plano Estratégico para as
Piscinas Municipais de Évora**

Jorge Miguel Lopes Laibaças

Orientação:

Armando Manuel de Mendonça Raimundo

Mestrado em Direção e Gestão Desportiva

Dissertação

Évora, 2013

UNIVERSIDADE DE ÉVORA
Escola de Ciências e Tencologia
Proto-Departamento de Desporto e Saúde

JORGE MIGUEL LOPES LAIBAÇAS
(6755)

PLANO ESTRATÉGICO PARA AS PISCINAS MUNICIPAIS DE ÉVORA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM DIREÇÃO E GESTÃO DESPORTIVA

Trabalho realizado sob a orientação do
Professor Doutor Armando Manuel de Mendonça Raimundo

2013

“O começo de todas as ciências é o espanto de as coisas serem o que são.” — Aristóteles

“Creio bastante na sorte. E tenho constatado que, quanto mais eu trabalho, mais sorte tenho.” — Thomas Jefferson

“Meço o valor de um homem pela medida em que ele se liberta de seu próprio eu.” — Albert Einstein

Agradecimentos

Chegando ao fim deste momento de aprendizagem, aproveito para fazer um agradecimento aos que me apoiaram no desenvolvimento deste trabalho e contribuíram para a sua realização.

Aos meus pais, pelo carinho e ajuda, essenciais para que alcançasse este tão importante objetivo.

Ao Professor Doutor Armando Raimundo pela sua disponibilidade e pelas boas orientações que me deu, sempre que o solicitei.

Aos funcionários de algumas Câmaras Municipais, que colaboram nas entrevistas realizadas, com o objetivo de ajudar a compreender a realidade das piscinas públicas em que ministram as atividades, e que passo a citar: Joaquim Saldanha (Câmara Municipal de Redondo), Luís Branco (Câmara Municipal de Viana do Alentejo), Hugo Matias (Câmara Municipal de Évora), Pedro Natário (Câmara Municipal de Reguengos), Nuno Branco (Câmara Municipal de Vendas Novas), Vítor Hugo (Câmara Municipal de Portel), e José Augusto (Câmara Municipal de Montemor-o-Novo).

Ao meu irmão, pelos conselhos e apoio.

Agradeço ao Professor Doutor Mário Teixeira, a ajuda que me dispensou, aquando da necessidade de reformulação da dissertação, para que refletisse as críticas feitas pelo júri.

Resumo

Repensar e valorizar as Piscinas Municipais de Évora, é fundamental, para incitar uma maior dinâmica, desenvolvendo o turismo e o empreendedorismo. Para tal, é importante contextualizar o papel da gestão desportiva no desenvolvimento das respetivas instalações.

Este trabalho centra-se no melhoramento das infraestruturas, divulgação do espaço e suas características, e dinamização de espaços subaproveitados.

O estudo assentou num processo de recolha de dados, realizado através de entrevistas, obtidas junto de sete piscinas municipais do distrito de Évora, com o objetivo de se conhecer as suas características e os desafios que enfrentam. Pretendeu-se, desta forma, adquirir massa crítica, essencial para a formulação dos objetivos estratégicos e sua operacionalização.

A pouca diversidade observada ao nível dos serviços prestados pelos complexos da amostra, permitiu compreender que existe espaço para novos serviços e atividades, que melhorem a qualidade de vida da população e a visibilidade, tanto da infraestrutura, como da cidade.

Palavras-chave

Desporto, infraestruturas, gestão, estratégico, piscinas, municipal.

Abstract

Strategic Planning for Municipal Swimming Pools of Évora

Rethink and enhance the municipal swimming pools of Évora, it is crucial to encourage greater dynamic, developing tourism and entrepreneurship. To this end, it is important to contextualize the role of sports management in the development of the respective facilities.

This work focuses on the improvement of infrastructure, dissemination of space and its characteristics, and dynamization of underutilized spaces.

The study was based on a data collection process, conducted through interviews, obtained from seven municipal swimming pools of the District of Évora, with the aim of knowing their characteristics and the challenges they face. It is intended, in this way, acquire critical mass, essential for formulating strategic objectives and their operationalization.

The little diversity observed at the level of services provided by the swimming pools of the sample, allowed to understand that there is space for new services and activities, that can improve the quality of life of the population, and the visibility of the infrastructure and the city.

Keywords

Sport, infrastructure, management, strategy, pools, municipal.

Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vii
1 Introdução.....	1
1.1 Motivação.....	2
1.2 Objetivos.....	3
1.3 Caracterização da Cidade de Évora.....	3
1.3.1 Turismo, Indústrias da Cultura e do Lazer.....	6
1.3.2 Dados Demográficos.....	7
1.3.3 Dados Políticos.....	9
1.3.4 Situação Geográfica e Clima.....	10
1.4 Organização da Dissertação.....	10
2 Revisão Bibliográfica.....	13
2.1 Desporto.....	14
2.1.1 Vertentes do Desporto.....	14
2.2 Aspeto Social do Desporto.....	16
2.3 Políticas Públicas e o Desporto.....	17
2.3.1 Políticas Publicas Desportivas em Portugal.....	17
2.4 As Autarquias Locais e o Desporto.....	18
2.4.1 Competência das Autarquias.....	19
2.5 Política Desportiva Municipal.....	20
2.5.1 Gestão Desportiva Municipal.....	21
2.5.2 Planificação dos Serviços Desportivos Municipais.....	22
2.5.3 Comunicação no Serviço Desportivo Municipal.....	23
2.6 Autarquias na Lei de Bases do Sistema Desportivo.....	24
2.7 Principais Áreas de Intervenção das Autarquias no Desporto.....	24
2.7.1 Infraestruturas e Equipamentos Desportivos.....	24
2.7.2 Programas e Atividades Desportivas.....	25
2.7.3 Organização de Eventos e Espetáculos Desportivos.....	25
2.7.4 Apoio ao Associativismo.....	26

2.8	Organizações Desportivas	26
2.8.1	Estratégias nas Organizações Desportivas	27
2.8.2	Planeamento Estratégico nas Organizações Desportivas.....	28
2.8.3	Fatores de Desenvolvimento das Organizações Desportivas.....	28
2.9	Eventos Desportivos	29
2.9.1	Gestão de um Evento Desportivo.....	29
2.9.2	Impactos dos Eventos Desportivos.....	30
2.10	Gestão.....	30
2.10.1	Gestão do Desporto.....	31
2.10.2	Gestão de uma Instalação Desportiva.....	31
2.10.3	Gestão de Piscinas Públicas	32
2.11	Perfil do Gestor Desportivo	32
2.12	Conceito de Estratégia.....	33
2.12.1	Formulação da Estratégia	34
2.12.2	Seleção da Estratégia.....	35
2.13	Vocação	36
2.14	Missão.....	36
2.15	Gestão Estratégica dos Recursos Humanos.....	36
2.16	Marketing Desportivo.....	37
2.16.1	Plano de Marketing	38
2.16.2	Estratégias de Marketing.....	40
2.16.3	Plano de Atividades para o desenvolvimento do Plano de Marketing.....	41
2.16.4	Política de preços a desenvolver para o Plano de Marketing	41
3	Caraterização da Câmara Municipal de Évora.....	43
3.1	Organigrama Formal da Câmara Municipal.....	45
3.1.1	Divisão de Obras e Manutenção de Equipamentos Municipais.....	45
3.1.2	Divisão de Apoio às Atividades e ao Desenvolvimento Económico	45
3.1.3	Divisão de Desporto.....	46
3.2	Programas de Atividades Desenvolvidos pela Câmara Municipal.....	47
3.3	Prioridades Estratégicas da Câmara Municipal de Évora	47
4	Conhecer as Piscinas Municipais de Évora	49
4.1	Conteúdo Funcional.....	50
4.2	Análise Operacional das Instalações.....	51
4.3	Plano Estratégico	52

4.3.1 Plano Estratégico para o Desenvolvimento Desportivo	52
4.4 Legislação essencial para um bom funcionamento.....	53
5 Metodologia	55
5.1 Opções metodológicas	56
5.1.1 Proposta.....	56
5.1.2 Procedimento de Recolha de Dados	56
5.2 Tarefa Descritiva – Piscinas Municipais envolventes	57
5.2.1 Piscinas Municipais de Reguengos de Monsaraz.....	57
5.2.2 Piscinas Municipais de Redondo	60
5.2.3 Piscinas Municipais de Vendas Novas	62
5.2.4 Piscinas Municipais de Portel	65
5.2.5 Piscinas Municipais de Montemor-o-Novo	68
5.2.6 Piscinas Municipais de Viana do Alentejo	71
5.2.7 Piscinas Municipais de Évora	74
5.3 Tarefa interpretativa das diferentes entrevistas.....	76
5.4 Principal foco do estudo - Piscinas Municipais de Évora.....	79
5.4.1 Análise SWOT.....	79
5.4.2 Visão	81
5.4.3 Missão.....	81
5.6 Objetivos Estratégicos e Operacionais	82
5.6.1 Objetivos estratégicos	82
5.6.2 Objetivos operacionais	82
5.7 Estabelecimento dos Objetivos e sua Caraterização.....	82
5.7.1 Projeto – 1.º Objetivo Estratégico - DINAMIZAR ESPAÇOS SUBAPROVEITADOS	84
5.7.2 Projeto – 2.º Objetivo Estratégico - DINAMIZAR O DESPORTO LOCAL	86
5.7.3 Projeto – 3.º Objetivo Estratégico - MELHORAMENTO DE INFRAESTRUTURAS	88
5.7.4 Projeto – 4.º Objetivo Estratégico - DIVULGAR O ESPAÇO E CARATERÍSTICAS.....	91
6 Considerações Finais.....	95
7 Bibliografia.....	99
Anexos	105

Índice de figuras

Figura 1 – Visualização gráfica da cidade de Évora	4
Figura 2 – Vista panorâmica da cidade de Évora.....	5
Figura 3 – Freguesias da região urbana de Évora.....	8
Figura 4 – Municípios do Concelho de Évora	9
Figura 5 – Piscinas de Reguengos de Monsaraz - Piscina olímpica	59
Figura 6 – Piscinas de Reguengos de Monsaraz - Visão da piscina recreativa	59
Figura 7 – Piscinas de Reguengos de Monsaraz - Piscina interior.....	59
Figura 8 – Piscinas de Redondo - Piscina recreativa.....	61
Figura 9 – Piscinas de Redondo - Piscina infantil/chapinheiro.....	61
Figura 10 – Piscinas de Redondo - Panorâmica da Piscina Olímpica.....	62
Figura 11 – Piscinas de Vendas Novas - Visão panorâmica	64
Figura 12 – Piscinas de Vendas Novas - Visão aproximada do plano de água	64
Figura 13 – Piscinas de Vendas Novas – Periferia	65
Figura 14 – Piscinas de Portel - Vista panorâmica.....	67
Figura 15 – Piscinas de Portel - Zona de saltos.....	67
Figura 16 – Piscinas Portel - Zona recreativa das piscinas.....	67
Figura 17 – Piscinas de Montemor-o-Novo - Vista panorâmica.....	70
Figura 18 – Piscinas de Montemor-o-Novo - Tanque Olímpico	70
Figura 19 – Piscinas de Montemor-o-Novo - Tanque de saltos.....	70
Figura 20 – Piscinas de Viana do Alentejo - Visão geral	73
Figura 21 – Piscinas de Viana do Alentejo - Tanque principal.....	73
Figura 22 – Piscinas de Viana do Alentejo - Tanque infantil	73
Figura 23 – Piscinas de Évora - Vista dos tanques.....	75
Figura 24 – Piscinas de Évora - Vista panorâmica e área circundante	76
Figura 25 – Piscinas de Évora - Visão geral.....	76

Índice de tabelas

Tabela 1 – Referencias ao Plano Estratégico da Câmara Municipal de Évora.....	6
Tabela 2 – Modelos de gestão de instalações desportivas	31
Tabela 3 – Legislação aplicável a equipamentos de meio aquático	53
Tabela 4 – Análise SWOT para o desenvolvimento das Piscinas Municipais de Évora	81
Tabela 5 – Objetivos estratégicos a implementar nas Piscinas Municipais de Évora	83
Tabela 6 – Projeto "Dinamizar espaços subaproveitados / Atividades culturais"	84
Tabela 7 – Projeto "Dinamizar espaços subaproveitados / Zona de bares"	85
Tabela 8 – Projeto "Dinamizar o Desporto Local / Eventos desportivos"	86
Tabela 9 – Projeto "Dinamizar o Desporto Local / Atividades ao ar livre"	87
Tabela 10 – Projeto "Melhoramento de Infraestruturas / Tanques e balneários"	88
Tabela 11 – Projeto "Melhoramento de Infraestruturas / Zonas de relaxamento"	90
Tabela 12 – Projeto "Divulgar espaço e características / Formatos de publicidade"	91
Tabela 13 – Projeto "Divulgar espaço e características / Promover imagem"	93

1

Introdução

O desporto é um fenómeno social com uma linguagem universal. Faz parte da vida do individuo, independentemente da paixão ou energia que cada um lhe disponibiliza. Como afirma Martins (2005), o desenvolvimento sólido do ser humano depende da presença do desporto na sua educação. Amaral (2005) reforça esta ideia ao referir que o desporto deve ser encarado como fenómeno universal, para qualquer cidadão, sem barreiras ao seu acesso. Deve ser estimulado e apoiado para todas as idades, melhorando a qualidade de vida e a convivência entre todos.

A necessidade de satisfazer a população, no que à prática desportiva diz respeito, tem motivado a promoção de espaços para esse efeito, como é o caso de organizações desportivas que apostam na multiplicidade de atividades, que visam ir ao encontro das necessidades das populações (Botelho, 2007). As transformações verificadas ao nível dos horários de trabalho têm contribuído para uma melhor gestão do tempo dedicado ao lazer, estimulando novos valores, princípios e comportamentos das pessoas.

Durante anos, o poder local reconheceu nos clubes e movimentos associativos a melhor forma de combater as falhas na área desportiva, abdicando das suas obrigações como fomentador da atividade desportiva e lúdica para o cidadão (Pires, 2000). Muitos dos investimentos realizados pelas autarquias, no que respeita a equipamentos desportivos, deixaram antever escolhas mal avaliadas, traduzidas em equipamentos subaproveitados, com deficiências técnicas de gestão.

Sarmiento (2002) sugere, nesta perspetiva, o avanço para um novo conceito de interdependência, ajustando as políticas desportivas à procura desportiva e às tendências demográficas, e sujeitar a organização dos equipamentos desportivos às necessidades da população e rentabilidade das instalações. Neste contexto, o papel do gestor desportivo assume uma grande preponderância, sobre o qual recaem, normalmente, várias responsabilidades, tais como, planeamento estratégico, gestão de recursos humanos, planeamento financeiro, e gestão dos sistemas de informação.

Ao longo deste trabalho procurar-se-á aprofundar conceitos relacionados com a gestão desportiva, tendo em conta que a melhoria dos serviços e equipamentos é um processo contínuo.

1.1 Motivação

As Piscinas Municipais de Évora sempre foram um espaço que fascinou por quem lá passou, apesar do pouco investimento nestas infraestruturas. Reconhecendo o potencial das piscinas, considerou-se interessante realizar um trabalho que, da melhor forma possível, contribua para desenvolver este equipamento subaproveitado e dar-lhe nova vida, através de iniciativas criativas e destemidas, dada a mais-valia para a cidade, tanto ao nível turístico, como a nível de imagem.

Além disso, existe uma dúvida que desde há muito acompanha a população eborense: “Porquê a sensação de abandono das piscinas municipais?”. Sim, é verdade, é do conhecimento geral que as piscinas têm perdido notoriedade. É discutido entre amigos e

familiares porque não se dá um novo impulsionamento a este espaço imenso, com potencialidade para o desenvolvimento de uma diversidade de atividades.

Pretende-se com a elaboração desta dissertação, sugerir alternativas que permitam um maior envolvimento com a comunidade, e tornar as piscinas num motivo de visita ao Alentejo, em especial a Évora.

Assim sendo, é com muito entusiasmo que se irá desenvolver este trabalho, com muita motivação, com a esperança de que possa ser visto como de grande utilidade.

1.2 Objetivos

Em termos genéricos, os objetivos deste trabalho centram-se em analisar a viabilidade de implementação de serviços e seu respetivo enquadramento na infraestrutura em causa, as Piscinas Municipais.

Serão analisadas as infraestruturas e a capacidade dos espaços existentes, de modo a se promover o melhor entendimento acerca da melhor forma de efetivação dos serviços a oferecer.

Nos que respeita aos objetivos específicos do trabalho, estes centram-se nos seguintes aspetos:

- Determinar como se coordenam as atividades a propor com a capacidade das piscinas municipais;
- Revelar a real capacidade de inovação das infraestruturas;
- Analisar os objetivos estratégicos e a sua competência em termos de coesão de ideias;
- Conhecer a realidade de instalações semelhantes no concelho;
- Desenvolver propostas inovadoras enquadradas com realidade do meio envolvente e a comunidade.

1.3 Caracterização da Cidade de Évora

Durante a Idade Média, Évora foi residência régia durante largos períodos, particularmente nos reinados de D. João II, D. Manuel I e D. João III. O seu prestígio e notoriedade foram mais relevantes no século XVI, quando foi distinta a metrópole eclesiástica e foi criada a Universidade de Évora, inicialmente como Colégio do Espírito Santo confiado à então recentemente fundada Companhia de Jesus, e elevada a Universidade por bula papal de Abril de 1559.

Évora foi uma das mais importantes cidades do reino. No século XVI, tinha a segunda universidade do país (a primeira era Coimbra) e tinha mais habitantes que a cidade do Porto. A fixação da corte real em Évora, em permanência ou por largos períodos, atraiu para a cidade não só a nobreza mas também levou ao estabelecimento de numerosas ordens religiosas, que fundaram grande número de igrejas e conventos. Artistas, arquitetos e engenheiros confluíram igualmente para Évora acompanhando a realeza, e são eles os

1. Introdução

responsáveis pela construção de igrejas, palácios e casas, bem como pelo aqueduto, pela rede de abastecimento de água, designadamente pelas diversas fontes existentes na cidade.

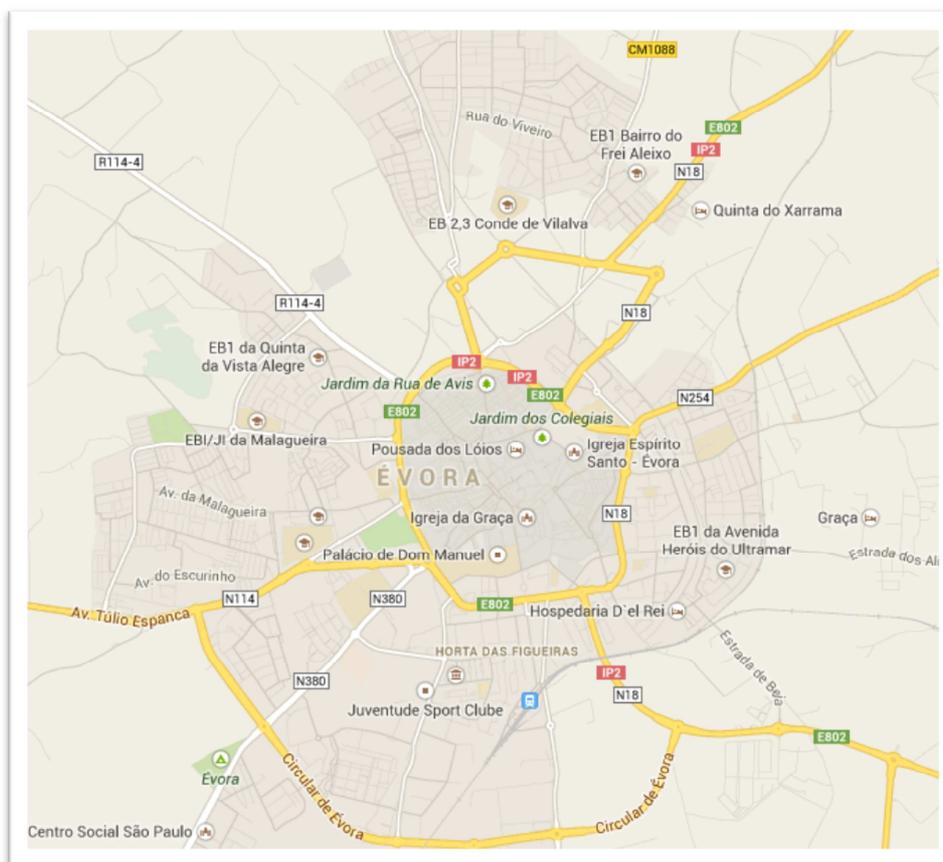


Figura 1 – Visualização gráfica da cidade de Évora

(retirado de Google Maps)

O centro histórico de Évora é um dos mais ricos de Portugal, sendo classificado como Património Mundial desde 1986. Alguns dos seus principais monumentos são:

- Templo romano de Évora: é um dos monumentos romanos mais importantes de Portugal. Situa-se no ponto mais alto da cidade e foi parte do fórum romano. Pensa-se que foi criado por volta do século I para homenagear o Imperador Augusto, mas mais tarde passou a ser conhecido erradamente por Templo de Diana;
- Sé Catedral: construída entre os séculos XIII e XIV em estilo gótico, é uma das catedrais medievais mais importantes do país, com plano inspirado na Sé de Lisboa românica. No século XIV foi construído um claustro e foram esculpidas as estátuas dos apóstolos do portal principal, obra-prima da escultura medieval portuguesa. No século XVIII a capela-mor foi reconstruída em exuberante estilo barroco;
- Igreja de São Francisco: foi reconstruída a partir do reinado de D. João II e terminada na época de D. Manuel. Sua arquitetura e decoração mistura os estilos gótico, mudéjar e manuelino. A nave única, coberta por uma imensa abóbada de pedra, é uma obra-prima da arquitetura gótica portuguesa;

- Capela dos Ossos: situada na Igreja de São Francisco, foi construída no século XVIII e é inteiramente forrada com ossos humanos. É conhecida pela famosa frase escrita à entrada "*Nós ossos que aqui estamos pelos vossos esperamos*";
- Palácio de D. Manuel: construído na cidade por este rei nos inícios do século XVI sobreviveu a chamada Galeria das Damas, em que se misturam influências do gótico-mudéjar, manuelino e renascentista;
- Convento dos Lóios: a igreja e o claustro do convento são bons exemplos do gótico-mudéjar e manuelino em Évora. Atualmente o convento abriga uma pousada.



Figura 2 – Vista panorâmica da cidade de Évora

(retirado de <http://www.cm-evora.pt/pt/conteudos/Concelho/>)

O Concelho de Évora integra-se numa vasta planície que se estende ao sul de Portugal – a região do Alentejo. A peneplanície alentejana apresenta uma ondulação suave a uma cota média de 240 metros e é pontuada por alguns relevos de pequena altitude, como a serra de S. Mamede. É cortada por três grandes bacias hidrográficas – as do Tejo, do Sado e do Guadiana.

A cidade de Évora é o centro económico e administrativo da região Alentejo, que ocupa mais de 1/3 do país. A economia eborense baseia-se principalmente no sector dos Serviços, com grande peso da Universidade de Évora e dos serviços descentralizados do Governo Central. A Indústria está também bastante presente na economia da cidade, principalmente no sector dos componentes eletrónicos e eletromecânicos e da construção (“Évora”, 2013).

O Concelho de Évora está dotado de um conjunto de estudos que o caracterizam do ponto de vista da sua dinâmica económica e competitividade. Desses diagnósticos destacam-se algumas ideias chave resumidas na Tabela 1.

Tabela 1 – Referencias ao Plano Estratégico da Câmara Municipal de Évora

Debilidades	Potencialidades
<ul style="list-style-type: none">• Fraca dinâmica industrial, escasso número de empresas;• Insuficiente captação de investimentos estratégicos;• Carater periférico no contexto nacional;• Desertificação territorial (a nível das zonas rurais);• Fraca visibilidade e investimento inexistente nos diferentes equipamentos, nomeadamente desportivos	<ul style="list-style-type: none">• Localização geográfica vantajosa e privilegiada;• Clara vocação patrimonial, cultural, universitária e de prestação de serviços;• Expansão de zonas habitacionais;• Crescente importância das indústrias;• Riqueza de diversidade de recursos patrimoniais (gastronómicos, etnográficos, turísticos).

(aspectos mais importantes para o enquadramento do trabalho)

(Plano Estratégico da Câmara Municipal de Évora, 2010)

1.3.1 Turismo, Indústrias da Cultura e do Lazer

O sector do Turismo e das Indústrias da Cultura e do Lazer deve emergir como um dos mais proeminentes setores da atividade económica do concelho de Évora, concorrendo para a vitalidade económica do território e para o melhoramento do bem-estar da população. Deve-se então apostar numa atividade qualificada, sustentável e diferenciada, oferecendo criação de produção e emprego, de investimento e inovação, de incentivo ao desenvolvimento de infraestruturas, de estímulo à preservação do ambiente, de satisfação das necessidades humanas e sociais, constituindo-se como um apoio para o desenvolvimento regional.

Desenvolver e fortalecer a posição do Município de Évora, no cenário nacional das indústrias do turismo, do lazer e da cultura, potenciando o seu posicionamento assente nos valores de modernidade, qualidade e competitividade, afirmando-se assim como um centro impulsionador de uma oferta diversificada, deverá constituir uma das opções estratégicas para o território.

A concretização em Évora das opções estratégicas implica que a estratégia assente em alguns princípios:

- A inclusão de Évora na lista de cidades Património da Humanidade constitui a principal referência a partir da qual se torna necessário dinamizar os fluxos turísticos atuais e futuros, apresentando Évora como um potencial destino;
- Para além da diversificação dos produtos turísticos, é indispensável assegurar a qualidade competitiva da oferta turística (transporte, alojamento, restauração, recursos humanos, eventos, atividades de animação, conferências, atividades recreativas e entretenimento);
- Afirmer Évora como destino diferenciado e de qualidade superior, buscando um posicionamento assente em novos valores através de uma adaptação e capacidade

de resposta às motivações turísticas (negócios, férias, desporto, repouso, cultura, entre outras);

- Preservar no tempo a capacidade de atracção do destino turístico, o que pressupõe a promoção de um leque variado de ações de animação cultural, recreativa, desportiva, turística, que atenuem os efeitos da sazonalidade.

O turismo tem-se afirmado como uma das áreas mais proeminentes das atividades económicas do concelho de Évora, tendendo a ser potenciado e desenvolvido numa estratégia assente numa articulação de operações que potenciem uma oferta turística de qualidade, assente no património natural e cultural e na qualidade de vida urbana e rural do conselho. Importa ainda ter em atenção a necessidade de se criarem condições adequadas à valorização dos recursos existentes e permitir assim a satisfação das novas tendências nacionais da procura turística.

Uma cidade é competitiva quando consegue aliciar empresas, capital humano (talento), turistas, iniciativas, conhecimento, as artes, entre outros. Deve ser impulsionada por um conjunto de fatores, salientando-se os seguintes:

- Visão estratégica para fomentar a concorrência, para assegurar a diversidade, e estimular o fluxo de informação entre vários polos (universidades, empresas, associações e afins);
- Existência de entidades locais pró-ativas na promoção e realização do desenvolvimento, que dirigem atividades entre elas, criando estratégias bem articuladas;
- Existência de infraestruturas de alta qualidade, espaços verdes e projetos públicos;
- Por outro lado, a aptidão de atrair atividades e pessoas está muito relacionada com a qualidade de vida. Este é um conceito com dimensões tangíveis e intangíveis, qualitativas e quantitativas, mas todas têm em comum o facto de se encontrarem no centro das atenções e preocupações dos responsáveis políticos locais.

Afirmar que Évora é um concelho aberto à inovação e adaptada aos tempos atuais, significa que se encontra preparada para aceitar e vencer desafios e dificuldades. A qualificação do capital humano, o empreendedorismo, as infraestruturas físicas, a capacidade empresarial de inovar e colaborar estrategicamente com os poderes públicos locais, são condições necessárias para superar as dificuldades do caminho a percorrer.

1.3.2 Dados Demográficos

A cidade de Évora é o principal polo urbano da região, em termos populacionais e funcionais. A dinâmica social e económica da cidade tem conseguido contrariar a tendência da região no seu conjunto, mantendo um crescimento semelhante ao de outras localidades.

As projeções demográficas para 2016 assentam no movimento migratório como suporte do crescimento da população. A valorização da componente ambiental e da promoção do desenvolvimento sustentável ganhou especial relevo no concelho nos últimos anos.

1. Introdução

Pela sua dimensão, centralidade e visibilidade no contexto nacional, Évora emerge como o polo com melhores condições para liderar a hierarquia do sistema urbano regional. Com efeito, a cidade assume claramente uma vocação patrimonial, cultural, universitária, e de serviços, com qualidade ambiental, que procura potenciar toda a área envolvente à própria cidade.

Assim, a valorização da rede de cidades da região do Alentejo, bem como dos centros urbanos de influência supra concelhia, constitui o principal objetivo na procura de um sistema urbano integrado.

O Concelho de Évora é um território de 1.309 Km², que corresponde a 5% do total da Região. A área urbana de Évora abrange 1643 ha e distribui-se por 19 freguesias: 7 urbanas e 12 rurais.



Figura 3 – Freguesias da região urbana de Évora

(retirado de <http://www.cm-evora.pt/pt/conteudos/Concelho/>)

O distrito de Évora é constituído por 14 municípios e 91 freguesias, ocupando uma área de 7393.44 km², o que corresponde a 8.02% do território nacional.



Figura 4 – Municípios do Concelho de Évora

(retirado de http://www.destinoportugal.pt-tur.com/destino_concelhos/distrito_evora.html)

De acordo com os últimos dados disponibilizados pelo INE (Instituto Nacional de Estatística, 2013), o distrito de Évora é habitado por 166.706 pessoas (1.58% dos habitantes a nível nacional), das quais, 24.60% têm mais de 65 anos e 13.23% são crianças ou adolescentes, uma estrutura demográfica que pode ser melhor compreendida se se considerar que por cada 100 jovens, existem 185 idosos.

Pese embora o envelhecimento da população, é no concelho de Évora que se verifica um menor envelhecimento populacional do total dos concelhos Alentejanos. A tendência de crescimento é idêntica à de outras cidades, sendo mais alto esse crescimento do que o de outra região envolvente. Como outros centros urbanos, há uma propensão de movimento de população de zonas mais pequenas para Évora.

Os fatores relacionados com a demografia, o estilo de vida e os valores sociais, influenciam a dinâmica do concelho.

No concelho tenta-se manter as tradições com muitos anos, como os trabalhos em cortiça, mobiliários Alentejanos pintados a mão, as pinturas de Azulejos, trabalhos em barro, pinturas de telas e doçarias regionais (“Caraterização do Concelho de Évora”, 2013).

1.3.3 Dados Políticos

O município de Évora é regido por uma câmara municipal formada por 7 vereadores. Existe uma assembleia municipal que é o órgão legislativo do município, constituída por 38 deputados.

O cargo de Presidente da Câmara Municipal é, atualmente, ocupado por José Ernesto Ildfonso Leão de Oliveira. Existem ainda 3 vereadores eleitos pela Coligação Democrática

Unitária (PCP–PEV). Na Assembleia Municipal o partido mais representado é a CDU com 9 deputados eleitos e 10 presidentes de Junta de Freguesia, seguindo-se o PS com 9 deputados eleitos e 6 presidentes de Juntas de Freguesia. O Presidente da Assembleia Municipal é Luís Manuel Capoulas Santos do PS, que venceu a votação para a Assembleia Municipal (“Caraterização do Concelho de Évora”, 2013).

1.3.4 Situação Geográfica e Clima

A Plataforma Territorial Supraconcelhia do Alentejo Central abrange a área do distrito de Évora (o 2º maior distrito de Portugal), limita a norte com os distritos de Santarém e de Portalegre, a leste com a província de Extremadura (Espanha), a sul com o distrito de Beja e a oeste com o distrito de Setúbal.

O concelho de Évora faz fronteira a Norte com os concelhos de Arraiolos e Estremoz, a Oeste com o concelho de Montemor-o-Novo, com o de Viana do Alentejo e a Este com Reguengos de Monsaraz e Redondo. Este concelho encontra-se numa posição geográfica privilegiada, na medida em que é atravessada por dois grandes eixos viários principais, Lisboa/Madrid e Norte/Sul, pelo interior do país.

A paisagem da região caracteriza-se pela cultura de cereais em regime extensivo, com zonas de pastagens e zonas de floresta. Vinhas, olivais e arrozais também fazem parte da paisagem do concelho.

O clima de Évora identifica-se com as características da região, mediterrânico, com precipitação distribuída ao longo do ano de forma diversa, que alterna com Verões quentes e secos, entre Junho e Setembro.

O valor da temperatura média anual é de cerca de 16°C, com temperaturas médias mensais, no Verão, superiores a 26°C, com um máximo de 30°C em Agosto. Os dias quentes têm uma média anual de 128 dias, opondo-se Invernos muitos frios com média inferior a 5°C.

Uma das razões que fazem com que o Alentejo seja uma região tão popular, é o tempo quente a maior parte do ano. Apesar de a cidade estar relativamente longe da costa sudoeste, rapidamente os visitantes se deixam encantar pelo seu clima.

Évora é particularmente tranquila na Primavera, especialmente entre Março e Maio. Sendo localizada na região mais quente do país, poderá esperar temperaturas altas e tempo seco durante o Verão.

Esta cidade tem um clima quente e ameno entre Abril e Outubro, encontrando-se mais turistas a visitar a cidade nesta altura, em comparação com as estações da Primavera e do Inverno (“Caraterização do Concelho de Évora”, 2013).

1.4 Organização da Dissertação

Esta dissertação divide-se em 6 capítulos.

O primeiro capítulo engloba o texto introdutório, a motivação para desenvolver o trabalho, os objetivos de estudo e a caracterização do meio onde as Piscinas Municipais estão envolvidas.

No segundo capítulo está a Revisão Bibliográfica, com um conjunto de itens para enquadrar o trabalho, passando por vários conceitos como Desporto, sociologia do desporto, políticas desportivas, organizações desportivas, eventos desportivos, gestão do Desporto, recursos humanos, Marketing, entre outros aspetos.

O capítulo terceiro reporta-se à caracterização Câmara Municipal de Évora, como está organizada e como se envolve em aspetos relacionados com os equipamentos municipais.

No quarto capítulo é feita uma apresentação das Piscinas Municipais de Évora.

O quinto capítulo menciona a Metodologia onde está incluída a tarefa descritiva e interpretativa, a missão, a visão, a análise *SWOT*, os eixos estratégicos de atuação e os objetivos a desenvolver e a respetiva análise crítica.

Por fim, no último capítulo, são feitas as considerações finais, relativamente ao trabalho desenvolvido.

2

Revisão Bibliográfica

De forma a promover o conhecimento acerca do tema subjacente a este trabalho, impõe-se, antes de mais, que se leve a cabo uma revisão bibliográfica. Esta análise incidirá particularmente sobre o desporto e como este se enquadra na sociedade.

2.1 Desporto

A Carta Europeia do Desporto descreve desporto como o conjunto de diferentes formas de atividades físicas, que de forma organizada ou não, melhoram a condição física e psíquica, as relações pessoais, e os resultados desportivos a todos os níveis.

O desporto é uma atividade cada vez mais universalizada nos mais distintos segmentos da população a nível mundial, caracterizado por um repertório de valores, normas e comportamentos, que o diferenciam de outras práticas sociais.

Para muitos, o desporto é considerado um estilo de vida, uma forma de ser, de estar na vida, de comportar-se em sociedade. É um fenómeno antropológico que se encontra em todas as épocas e lugares.

Como diz Garcia (2009), todos são sujeitos à prática de atividades desportivas. Não é uma condição física ou mental associada à idade ou a outro fator que impeça o cidadão da prática desportiva. Deve ser abrangente de maneira a englobar todas as formas - formal e informal, e onde haja lugar para todos.

O desporto é um benefício social e cultural, que não deve limitar-se apenas ao desporto profissional, devendo estar ajustado de distintas maneiras e em diferentes contextos socioculturais, que tem presente o cidadão como parte central de todo o processo (Soares, 2009).

Conforme afirma Pires (2007), o desporto alterou-se ao longo do século passado, e foi no modelo industrial que se descobriu as condições apropriadas para se expandir.

Depois da revolução industrial, o desporto sofreu modificações nos seus paradigmas e modelos, passando a reconhecer uma nova vertente aliada à atividade física diferente da competição, somente pelo prazer de fazer desporto.

O objetivo desportivo que era o rendimento competitivo, foi substituído por conceitos de tempo livre e lazer, mas nunca desconsiderando as regras e normas do jogo.

2.1.1 Vertentes do Desporto

O desporto é um fenómeno social que arrasta milhões de pessoas de todas as idades. No entanto, nota-se que as pessoas têm um estilo de vida cada vez mais sedentário, seja pelo aparecimento de máquinas, ou seja por dificuldades de acessos e apoios.

Se desejamos uma população saudável e ativa, é de grande importância o incentivo para a prática desportiva regular, ensinando os benefícios e prazeres que o desporto proporciona (Pereira, 2009).

O desporto tem uma influência social a vários níveis, como por exemplo na saúde, na cultura, no desporto profissional, na educação, na integração social, na luta contra a violência, entre outros.

Para melhor compreender o impulso que o desporto tem na sociedade, serão feitas algumas referências da relação deste com determinados aspetos.

Desporto lazer

Esta é uma vertente do desporto em clara expansão. Cada vez mais as pessoas correm na rua, utilizam espaços verdes, jogam à bola, caminham, entre outras atividades, pois a sua prática trás benefícios a diferentes níveis.

Todos temos necessidade de praticar desporto, pois promove um relacionamento social mais espontâneo e uma afirmação individual de cada um, no entanto têm existido barreiras qualitativas e quantitativas no acesso às atividades de desporto-lazer por parte da população (Marcellino, 2009).

Barbosa (2006), refere a necessidade de um espaço para a prática lúdico-desportiva, pois para o tempo de lazer deve corresponder um espaço enquadrado para tal, e para a maioria da população o espaço de lazer é o meio onde estão envolvidos.

Desporto Educação

De acordo com Pereira (2009), um bom relacionamento das autarquias locais em cooperação com o sistema educativo é essencial para o desenvolvimento de uma boa política local. A Camara Municipal deve articular com os diferentes estabelecimentos de ensino de modo a estimular a prática desportiva e rentabilizar os equipamentos desportivos.

De acordo com as Orientações da União Europeia para a Atividade Física, o número de crianças sedentárias tem aumentado significativamente na Europa, devido eventualmente a más experiencias desportivas na escola ou clube, ou pela carência de programas adequados cedidos por organizações desportivas.

Assim, Marques (2009), diz que há um esforço de desenvolvimento de modelos de estruturação pedagógica assentes em parcerias entre clubes, escolas e federações desportivas.

É fundamental alterar o estado atual do desporto, adotando medidas que modifiquem a atual situação, estimulando a criação de atividades desportivas em colaboração com diferentes entidades, entre elas estabelecimentos de ensino e autarquias locais (Pereira, 2009).

Desporto Associativismo

As Orientações da União Europeia para a Atividade Física dizem que as organizações desportivas, sejam elas quais forem, não devem só centrar as suas atenções para as competições, mas também estipular estratégias que promovam o desporto para todos, tendo um impacto a nível cultural, social, e da saúde pública.

O Associativismo Desportivo é uma das áreas de intervenção do Município, uma vez que as associações desportivas têm um papel social, devendo por isso ser parceiras de projetos Municipais (Pereira, 2009).

Segundo o mesmo autor, atualmente o associativismo não tem sido procurado pelos cidadãos, devido à forma como está estruturado, pois não consegue dar resposta às necessidades atuais dos cidadãos. Deve-se potenciar as diferentes organizações desportivas para proporcionar o desenvolvimento desportivo.

As autarquias locais deverão ajudar as associações desportivas financeiramente, num conjunto de medidas que facilitem o bom funcionamento dessas associações, como por exemplo, a cedência de transportes, melhoramento de infraestruturas, cedência de equipamentos diversos, apoio técnico na organização de eventos e realização de projetos, entre outras iniciativas.

Desporto Turismo

De acordo com Tubino (2001), desporto turismo pode ser definido como uma atividade na qual a principal motivação é a atividade física ou lazer.

O turista pode rever nas atividades físicas algo que o seduz e emociona. O turista pode não ter nos seus planos fazer desporto durante as suas deslocações, mas se essa alternativa existir, é um excelente complemento para a estadia. O desporto tem um papel extremamente relevante na promoção de destinos turísticos, o que é um fator potenciador de receitas (Pereira, 2007).

O desenvolvimento do desporto turismo pode proporcionar mais emprego, levar à renovação de infraestruturas e aumentar oportunidades para as federações, associações e empresas.

2.2 Aspeto Social do Desporto

O desporto é um fenómeno de elevado interesse social, devendo ser analisado e estudado para que se desenvolva de forma satisfatória. Para identificar o desenvolvimento desportivo de uma região, deve-se pensar nos aspetos populacionais e desportivos. Esta análise é fundamental para a definição de políticas desportivas.

O desporto é fortemente influenciado pela cultura e pela realidade social onde se encontra, sendo que a sociologia do desporto permite relacionar o fenómeno desportivo não só com o individuo, mas também com a família, a educação, a política, o trabalho, entre outros.

Para Pires (2007), existem muitas razões para se considerar o desenvolvimento desportivo no quadro do desenvolvimento humano, valorizando a componente moral, aliada logicamente à componente física, que advém dos benefícios do desporto e atividade física.

Chalip (2006), refere que o desporto possibilita o desenvolvimento económico a uma escala de autêntico sucesso, eleva os níveis de saúde da população, melhora a imagem do país

aliciando o turismo, desenvolve-se indústria ligada ao desporto e melhora as infraestruturas através de eventos desportivos.

2.3 Políticas Públicas e o Desporto

Segundo Correia (2009), as políticas públicas que caracterizam uma determinada região devem estar direcionadas para a realidade e necessidades dessa população, e como certas questões se enquadram no planeamento proposto por determinada entidade governamental.

Isto é, as políticas públicas são decisões tomadas por agentes políticos responsáveis pela determinação dos objetivos que concorram para a finalidade pretendida, procurando a melhor forma de os alcançar no contexto onde estão inseridos.

Tanto a política pública, como a política no círculo desportivo pressupõem uma inter-relação de decisões, obedecendo a determinados critérios, ou seja, as decisões são sempre baseadas num conjunto de deliberações, e não de forma isolada. Essas decisões são tomadas por atores políticos detentores de poderes nas decisões nas políticas desportivas (Correia, 2009).

O principal objetivo da política desportiva é o desenvolvimento desportivo. Para que tal ocorra, é necessário um crescimento territorial harmonioso do desporto, o acesso igualitário ao desporto de todos os cidadãos, que lhes permitam a prática desportiva regular, através de condições básicas de bem-estar e rendimento.

A política desportiva deve ter, entre outras, a preocupação de propiciar hábitos de prática desportiva à população. O estado deve ser o responsável pela criação de políticas públicas e no fornecimento de meios para efetivar a sua concretização (Correia, 2009).

O poder publico deve ter uma postura capaz e visionaria da função do desporto na sociedade e que direcione estrategicamente o sistema desportivo no seu todo, através da elaboração de políticas públicas desportivas lógicas e eficazes.

2.3.1 Políticas Publicas Desportivas em Portugal

A relação existente entre desporto e política é recente. Só depois do 25 de Abril, é que em Portugal foi possível desenvolver o estudo dos fenómenos políticos e a sua autonomia. Até essa altura, o desporto em Portugal tinha vivido alienado em relação à politica, e de uma ciência politica que desse valor à vocação social e pedagógica do desporto (Constantino, 2008).

Ainda de acordo com o mesmo autor, as políticas públicas que apoiam o desporto apresentam atualmente dificuldades no plano conceptual e operacional. Isto porque o desporto se desenvolveu de uma forma mais rápida que os sistemas de organização politica que o enquadram. Existem nos sistemas desportivos fenómenos em que as soluções políticas não satisfazem a realidade desportiva atual.

Atualmente, e de acordo com os princípios legais, nomeadamente a lei de bases da atividade física e do desporto, estabelecem que o estado e as autarquias locais devem articular

intervenções para o desenvolvimento do desporto, descentralizando as competências do poder central. É possível desencadear políticas específicas nos diferentes municípios e regiões autónomas que acompanhem a evolução dos fenómenos desportivos.

Os valores da qualidade de vida, do bem-estar, da aventura, do espetáculo, impõem-se ao que antigamente era valorizado de uma forma linear, o rendimento desportivo. Atualmente defende-se uma perspetiva mais abrangente do desporto.

Esta nova influência desportiva apela à transição da satisfação das necessidades coletivas de poucos, para responder às necessidades individuais de todos. Nesta perspetiva, os insucessos do sistema desportivo português está na incapacidade da relação do seu modelo de organização com as necessidades da sociedade atual. As condições de acesso e de prática desportiva não devem ser medidas pelas formas tradicionais de representação associativa, mas sim direcionadas para o cidadão, é para este que a base do sistema desportivo deve estar direcionado, sendo a organização associativa uma das formas de representação desportiva (Constantino, 2008).

É fundamental reconhecer a inclusão no sistema desportivo de novos modelos, novas populações e interlocutores, de diversas formas de representação desportiva, mas mantendo também os modelos tradicionais.

2.4 As Autarquias Locais e o Desporto

Tal como diz a CRP “as autarquias são pessoas coletivas territoriais que visam atender aos interesses das respetivas populações” tendo-lhes sido concedidas obrigações nos diferentes domínios como a saúde, educação, cultura, ciência, entre outros.

Para que o desenvolvimento desportivo seja de qualidade, deve estar em concordância com as perspetivas do poder local, estando bem determinado que tipo de intervenção o município deve ter, pois são eles, o poder local, que devem ter a capacidade de estimular o aumento da oferta desportiva, de forma a aumentar os níveis de participação da população (Pereira, 2009).

As autarquias têm por obrigação dinamizar o desenvolvimento desportivo, com a finalidade de generalizar a prática desportiva entre a população, pois são as entidades com poder mais próximas dos cidadãos, que melhor entendem as suas necessidades e gostos.

Entre alguns procedimentos que devem ser cumpridos pelos municípios destacam-se a promoção do desporto entre os cidadãos, construção e melhoramento das instalações existentes e melhorar a rentabilidade económica local. As autarquias têm como responsabilidade a gestão das infraestruturas desportivas, devendo estar preparadas para rentabiliza-las e adapta-las a toda a população do concelho.

Os Municípios devem ser providos de financiamentos que permitam elaborar programas que possibilitem aumentar a prática desportiva da população, construindo e melhorando instalações desportivas com capacidade para receber a população.

De acordo com as Orientações da União Europeia para a Atividade Física (2009), as autarquias devem efetuar inventários periodicamente de todas as instalações e infraestruturas destinadas ao desporto e atividades de lazer, e adapta-las consoante as suas necessidades.

No entanto, muitas autarquias têm um conjunto de equipamentos desportivos em que a sua rentabilização tem sido nula, pois muitas dessas instalações são usadas durante um período do ano ou do dia, sem que haja alternativas viáveis para dinamizar o espaço. Sarmiento (2002) diz que a qualidade e a multifuncionalidade são fatores que tem que ser prioridades no planeamento e gestão desses equipamentos, procurando soluções eficazes que diminuam os custos de manutenção.

O Município tem o dever de:

- Diversificar as ofertas para o uso adequado dos tempos livres, permitindo o acesso ao desporto a todos os estratos sociais;
- Colocar o cidadão como o principal foco das atividades desportivas, sendo não só consumidor, mas também o animador das atividades em que se envolve;
- Enaltecer o papel cultural do desporto junto da população.

Compete às autarquias apoiar atividades de interesse municipal, lúdicas, recreativas e desportivas, pois a lei assim o diz e delega (lei 159/94 de 14 de Setembro). De acordo com a mesma lei, a Camara deve apoiar e compartilhar no apoio a atividades de natureza desportiva de interesse Municipal.

Nos diversos regulamentos existentes nesta matéria, eles definem regras de financiamento a diferentes níveis, que apoiem projetos, formação, competição, rentabilizando as infraestruturas existentes.

Uma política concentrada numa oferta qualitativa de condições para o uso desportivo dos tempos livres obrigará os municípios a ter em conta toda a envolvência do valor cultural do desporto, caso isto não aconteça, poderá se afastar progressivamente das necessidades populacionais. Compete então ao poder local criar as melhores condições de acesso à prática desportiva.

Devem-se delinear objetivos claros e enquadrados com a realidade do meio envolvente, determinando escolhas e meios de forma a direcionar as políticas de ação para a população, satisfazendo as suas aspirações.

2.4.1 Competência das Autarquias

Os Municípios devem ter uma visão macroscópica do desporto local, mas também de criar melhores condições e acesso à prática desportiva do maior número de pessoas

Januário (2010), diz que é preciso analisar o que é da competência das autarquias, no que respeita ao desporto, para saber onde se deve atuar, pois só assim se pode verificar se as autarquias cumprem com as suas obrigações responsabilizando-a assim com os seus deveres ou as suas faltas.

Para Pereira (2007), os objetivos políticos desportivos municipais devem ser:

- Capacitar o conselho de equipamentos com qualidade para a prática desportiva, recreativa e cultural;
- Estimular o associativismo, proporcionando às entidades que se dedicam à promoção desportiva meios que melhorem a qualidade dos serviços;
- Criar condições para a prática desportiva, de acordo com as necessidades dos munícipes, com o objetivo de aumentar o número de praticantes.

A Lei 159/99 de 14 de Setembro (artigo 1º), estabelece o quadro de competências e atribuições das autarquias, bem como os limites da sua intervenção, concretizando assim a autonomia do poder local e a descentralização administrativa para as autarquias.

No seguimento da anterior, a Lei n.º 169/99 de 18 de Setembro (artigo 64.º), alterada pela Lei n.º 5-A/2002 de 11 de Janeiro, veio estabelecer o regime jurídico e as competências dos órgãos municipais. Esta lei distingue a competência das autarquias no que respeita ao desenvolvimento desportivo, concretamente na gestão de instalações desportivas, no apoio a atividades desportivas, na fiscalização e licenciamento de equipamentos desportivos.

De acordo com Januário (2010), analisando a legislação referenciada, verifica-se alguma autonomia do município em relação às normas atribuídas, nomeadamente no desenvolvimento e fomento da prática desportiva.

Seródio (2000), afirma que as Câmaras Municipais são agentes que potenciam o desenvolvimento, sendo importante acompanhar os processos de transformação social, que inclui novos estilos de vida e os gostos pelas práticas desportivas.

A atuação das autarquias, no que respeita ao desporto, deve centrar-se nos seguintes aspetos:

- Criação de instalações e espaços desportivos;
- Apoiar o Associativismo;
- Dinamizar a prática desportiva.

De acordo com Povill (2003), o município deve desenvolver uma boa promoção desportiva que permita ocupar o tempo livre da população, melhorando a qualidade de vida das pessoas.

O cidadão comum procura cada vez mais atividades físicas de lazer, procurando uma vida mais ativa, e para tal, as Câmaras tem a obrigação de se adaptarem às novas exigências da sociedade e à evolução que esta área tem demonstrado (Homem, 2002).

2.5 Política Desportiva Municipal

A situação desportiva de determinada região faz parte do processo de gestão desportiva, pois permite conhecer o contexto desportivo e compreender a sua situação. É no conhecimento da condição desportiva que são sustentadas as políticas e projetos

desportivos, e é a partir da análise diagnóstica que se pode iniciar a tomada de decisões para a estruturação do futuro desportivo (Pires, 2003).

A finalidade de uma política desportiva municipal pode-se definir em vários patamares nomeadamente, alcançar resultados desportivos, desenvolver o desporto para todos, construir instalações desportivas, garantir formação de recursos humanos, organizar torneios e eventos, entre outros.

A Autarquia deve ter em conta um conjunto de ações a pôr em prática para o desenvolvimento do desporto de uma povoação, em que estas ações devem apoiadas nas necessidades sociais desportivas das populações (Pereira, 2009).

Os Municípios devem ser ambiciosos nos seus horizontes uma vez que a oferta desportiva é mais variada, aumentando as alternativas desportivas numa pluralidade de finalidades e objetivos, de praticantes, cenários e modelos desportivos (Bento, 2007).

Com a finalidade de responder aos novos desafios, surge o plano de desenvolvimento desportivo municipal, onde estão os objetivos e estratégias da política desportiva do município.

O plano municipal serve como uma ferramenta de trabalho a médio prazo que, partindo do estudo socio-desportivo do concelho, integre os diferentes conjuntos de ações preparados para o cumprimento dos objetivos municipais.

É no contexto da cultura de tempo livre que as políticas desportivas das autarquias se devem centrar, atendendo às diferentes áreas de prática desportiva, seja de forma formal ou informal (Serôdio, 2000).

Para tal, é imprescindível identificar as necessidades da população, isto é, a autarquia deve conhecer as expectativas da população, identificar as potencialidades existentes, perceber a função exercida pelo tecido associativo, e conhecer a realidade desportiva.

2.5.1 Gestão Desportiva Municipal

A gestão desportiva Municipal, no geral, tem-se limitado à construção de instalações desportivas, originando uma crise à própria gestão autárquica. Para uma gestão orientada, deve-se partir de um modelo adequado para a prestação do serviço desportivo pretendido, tendo em atenção as características de localização do Município, ou seja, o número de instalações desportivas e o número de habitantes.

Qualquer política de gestão desportiva deve ter medidas sustentadas no seguinte:

- O nível desportivo;
- Os Fatores de desenvolvimento;
- A situação desportiva.

As políticas de gestão desportivas devem estar direcionadas para a oferta pública que deve ser generalizada para todos, melhorando a qualidade das infraestruturas e das atividades

desportivas, cooperando com a sociedade civil, bem como atualizar e modernizar os níveis de gestão (Caballero, 2001).

Tem-se verificado uma heterogeneidade na gestão desportiva Municipal, uns através de empresas desportivas Municipais (autónoma), outros através de delegações a entidades desportivas (parceria). Isto porque, o tipo de gestão a aplicar depende da dimensão do município, ou seja, não existe uma forma de gestão que seja universal a todos os equipamentos desportivos.

O mais importante é que existam objetivos delineados e enquadrados com a realidade dos equipamentos desportivos municipais, estando esses objetivos centrados em:

- Satisfazer os cidadãos dando respostas às suas necessidades;
- Conhecer o número de instalações e o nível de qualidade;
- Diminuir os gastos de funcionamento;
- Diminuir custos de produção, mantendo a qualidade dos serviços;
- Utilizar pessoal formado e profissional;
- Tornar autónoma a prática desportiva dos utilizadores.

Januário (2010) diz que a intervenção dos municípios na gestão desportiva é diferente conforme a liderança partidária e a sua localização geográfica, estabelecendo modelos de organização e gestão distintos.

De acordo com Dias (2006), os Municípios devem ter as seguintes prioridades no que diz respeito á gestão do desporto:

- Gerir os recursos disponíveis;
- Gerir os espaços desportivos, regulamentando o uso das instalações;
- Facilitar o acesso à prática desportiva;
- Delinear estratégias e objetivos, assim como verificar os recursos necessários para prazos a cumprir.

As autarquias devem esforçar-se para que todos tenham acesso à prática desportiva, privilegiando as crianças, os jovens, os idosos, os deficientes e a família.

A gestão deve tentar adquirir a melhor rentabilidade, ou seja, ser rentável a nível social, económico e desportivo, permitindo qualidade nos serviços, respondendo às necessidades atuais e futuras do município (Januário, 2010).

2.5.2 Planificação dos Serviços Desportivos Municipais

A planificação é fundamental, independentemente do serviço municipal. Qualquer projeto tem a necessidade de utilização de recursos humanos e económicos que devem ser projetados para se colocar em prática as aspirações a implementar pela organização.

Constantino (2008), define os pontos relevantes para realizar um diagnóstico de um serviço desportivo autárquico. São eles:

- Recursos materiais;

- Recursos humanos;
- Inventário das instalações;
- Prática desportiva;
- Verbas disponíveis;
- Impacto económico dos eventos;
- Clima de trabalho;
- Satisfação do utente;
- Política desportiva;
- Finalidades;
- Entre outros.

Devem-se elaborar planos estratégicos, pois são importantes para diagnosticar a capacidade de desenvolver projetos. O seu conhecimento ajudará a melhorar os serviços desportivos.

O planeamento estratégicos devem ser para:

- Melhorar a racionalidade das instalações desportivas;
- Facilitar formação de pessoal;
- Melhorar o serviço desportivo municipal.

Deve-se ter em conta sempre uma apreciação inicial, estratégias claras, e elaborar um plano de execução consistente.

2.5.3 Comunicação no Serviço Desportivo Municipal

Quem faz parte de uma organização, tem de se sentir a fazer parte dela, devendo participar, criticar, sugerir e criar, melhorando assim o espírito de equipa e cooperação no trabalho.

Saber comunicar é um dos aspetos básicos da gestão desportiva atual. Transmitir informação rápida e eficaz que dê respostas às necessidades da organização, criando um clima dinâmico e motivador para a equipa de trabalho.

Para que isto seja possível, tem que se possuir um conjunto de ferramentas de comunicação, como:

- Jornais;
- Placards;
- Jornada de formação interna;
- Reuniões;
- Internet.

Se for bem desenvolvida a comunicação dentro da organização, obtém-se um atendimento em excelentes condições ao cliente final. Uma comunicação eficaz pode conduzir determinada organização ao êxito, prevalecendo o crescimento em detrimento do fracasso.

2.6 Autarquias na Lei de Bases do Sistema Desportivo

A lei de bases do sistema desportivo antevê a participação das autarquias nas seguintes áreas de intervenção:

- Recuperação, construção, e melhoramento de equipamentos desportivos;
- Organização de atividades dos clubes;
- Desenvolvimento de atividades desportivas em parceria com escolas;
- Realização de programas recreativos e desportivos nos períodos de interrupção letiva;
- Organização de eventos desportivos.

O artigo 11º da mesma lei, prevê a intervenção pública num contexto de partilha de responsabilidades e também na intervenção dos poderes públicos que deve ser de fiscalização, regulação e cooperação técnico-financeira.

Ainda na mesma lei, artigo (41º), mostra a importância do estado no desenvolvimento do desporto. Como já foi referido, o estado colabora na preservação, adaptação e modernização das infraestruturas desportivas, promovendo assim:

- Melhoramento da qualidade e conservação de equipamentos e instalações;
- Definição de normas que regularizem a edificação de instalações desportivas;
- Requisição de infraestruturas para a realização de eventos desportivos.

Esta lei promove e assenta na melhoria dos espaços desportivos públicos para atividades de lazer e desporto, promovendo a sua valorização.

2.7 Principais Áreas de Intervenção das Autarquias no Desporto

A importância das autarquias no desenvolvimento do desporto é inigualável, sendo que cada vez mais os municípios participam neste desenvolvimento, sendo-lhes facultados responsabilidades e meios para a sua missão, devendo melhorar condições de acesso e criar meios para a prática desportiva.

Segundo Pereira (2009), a intervenção das autarquias deve estar organizada de forma a apoiar o associativismo, os equipamentos desportivos, as atividades físicas, a organização de eventos e o desporto profissional.

De entre as várias atuações da competência das autarquias para o desenvolvimento desportivo, realçam-se as mais relevantes a seguir mencionadas.

2.7.1 Infraestruturas e Equipamentos Desportivos

Os equipamentos desportivos são essenciais ao desenvolvimento desportivo local, devendo haver uma boa rede de infraestruturas bem articulada com o desenvolvimento pretendido (Serralheiro, 2003).

Na perspetiva de Rabaçal (2002), as instalações desportivas não respondem, ou respondem mal às novas necessidades, dificultando o desenvolvimento das diferentes práticas desportivas. A diversidade de prática desportiva e da sua oferta tem aumentado, devendo os equipamentos desportivos responder às novas necessidades centradas no lazer, na prática desportiva informal.

Segundo o mesmo autor, outro aspeto relevante é o fato de cada cidade ou vila ter características populacionais diferentes, como a composição etária e social, influenciando o planeamento dos equipamentos desportivos no território.

Dando continuidade ao que o autor diz, para avaliar as necessidades da população em termos desportivos, deve-se ter em consideração os seguintes fatores:

- Perfil demográfico;
- Contexto socioeconómico;
- Contexto desportivo e cultural;
- Composição social;
- Recursos urbanos e ambientais;
- Características do tecido associativo.

É essencial lançar um procedimento planificador assente em medidas racionalizadas da gestão dos equipamentos desportivos, com finalidade de dar resposta aos objetivos de desenvolvimento local (Rabaçal, 2002).

2.7.2 Programas e Atividades Desportivas

Alguns autores defendem que as autarquias devem ter como grande desafio promover o Desporto para Todos. As Câmaras Municipais devem dar atenção às diferentes realidades sociais e desportivas, não direcionando a sua intervenção unicamente para o desporto formal (Pereira, 2009).

Esta nova perspetiva da prática desportiva demonstra, claramente, as alterações ocorridas na sociedade e no fenómeno desportivo. Exige-se à administração pública um esforço adicional na programação de atividades desportivas, direcionadas para o lazer e ocupação dos tempos livres (Araújo, 2002).

No entanto, a oferta das atividades desenvolvidas pelos municípios deve ser racional e não se sobrepôr à já existente, incidindo na diversificação da oferta local.

De forma resumida, as autarquias devem desenvolver programas para todas as faixas etárias, com políticas baseadas na distribuição equitativa de recursos, para que o desporto seja um recurso para todos.

2.7.3 Organização de Eventos e Espetáculos Desportivos

As Câmaras Municipais têm-se envolvido no patrocínio de alguns espetáculos desportivos, dando apoios logísticos, financeiros e nas respetivas infraestruturas desportivas.

Como diz Pereira, (2009), os espetáculos desportivos envolvem a população, permitindo que esta se envolva nas diferentes formas de expressão de prática desportiva, que noutras situações não teriam capacidade de usufruir.

É através da realização dos eventos desportivos que o público é estimulado para a prática da atividade física, tendo estes eventos um impacto socio-emocional elevado, mas também uma grande influência na promoção turística, na rentabilização dos equipamentos locais, dinamizando a economia e desenvolvendo o desporto (Correia, 2001).

2.7.4 Apoio ao Associativismo

Uma das principais áreas de atuação dos municípios é o associativismo, independentemente da evolução dos seus serviços desportivos. O associativismo desportivo tem um papel de grande importância na promoção da atividade física e desportiva.

Este aspeto resulta da importância que as Camaras Municipais dão ao papel e influências sociais que as associações representam nas comunidades onde se inserem, sendo que as autarquias devem ser parceiras em projetos de desenvolvimento social local.

As autarquias, para além do apoio financeiro para obras e atividades, poderão apoiar outros pontos que concorrem para o desenvolvimento desportivo:

- Cedência de material e equipamento desportivo;
- Apoio técnico (organização de eventos desportivos e a realização de projetos diversificados);
- Apoio logístico;
- Divulgação de atividades e provas desportivas;
- Cedência de transportes ou participações para a sua aquisição.

De acordo com Fernando (2006), o Associativismo Desportivo deve ser uma das principais áreas de intervenção dos Municípios e respetivas juntas de freguesia. Nos seus objetivos deve estar presente que o desenvolvimento desportivo só é possível se houver esta parceria, tendo de assumir responsabilidades recíprocas de colaboração.

Bento (2007) diz que as associações desportivas, os clubes e outras entidades englobadas no fenómeno desportivo, têm a obrigação de saber gerir corretamente os seus recursos, promovendo atividades e eventos, prestar serviços variados, aumentando a qualidade da prática desportiva e recreativa.

2.8 Organizações Desportivas

O desporto tem uma grande importância na sociedade atual, a sua relevância social é definida por referências que norteiam o seu sentido na sociedade, como o consumismo desportivo, o impacto social do associativismo, os espetáculos desportivos e a propagação do desporto pelos meios de comunicação (Marcelino, 2009).

Para Roche (2002) o desporto, sendo um dos fenómenos sociais e culturais com mais impacto no século XX, nas suas várias vertentes, desenvolve-se essencialmente através de organizações e entidades desportivas.

Para Bento (2001), o desporto deve ser encarado como se faz com a vida, procurar a mudança quando nos apercebemos que o momento atual se encaminha para um momento menos favorável.

Atualmente o desporto relaciona-se grandemente com a gestão, dando-lhe um significado novo. Assim, entende-se que uma organização desportiva, em qualquer contexto que esteja inserida, deva ter definida a sua identidade e intencionalidade, como a sua missão, aspirações e visão (Pires, 2005).

De acordo com Correia (2009), as organizações ou entidades desportivas estão intimamente ligadas com o meio envolvente, pois fornecem serviços, seja qual for o tipo de organização desportiva (federação, clube, entre outros). Deve atuar em perfeita harmonia com os associados de forma a desenvolver as suas atividades eficientemente.

Para Roche (2003), as organizações desportivas classificam-se da seguinte forma:

- Empresas de serviços desportivos;
- Organizações desportivas públicas;
- Organizações desportivas privadas sem fins lucrativos;
- Sociedades anónimas.

Uma organização desportiva é uma estrutura envolvida no fenómeno social do desporto, devendo ter uma estrutura consistente com o público que se relaciona (Rubingh, 2004).

2.8.1 Estratégias nas Organizações Desportivas

A estratégia de uma organização, seja particular ou pública, é orientada a partir de objetivos e resultados a serem atingidos pela entidade desportiva. Mais, uma boa estratégia transforma a missão e os respetivos objetivos num bom desempenho.

Roche (2002), refere que nas organizações desportivas, as estratégias devem ser específicas, concretas, realistas, mensuráveis, compreensivas e motivantes, para que toda a organização as entenda e assimile da melhor forma.

De acordo com Pires (2003), a estratégia deve ser feita de acordo com o que é idealizado, com as ideias dos que tem competência para projetarem um futuro a médio/longo prazo. Que tenham uma visão ampla de todo o fenómeno que caracteriza a implementação das estratégias traçadas.

As estratégias não devem ser somente de mera aplicação, devem servir de motivação para todos os envolvidos no processo.

2.8.2 Planeamento Estratégico nas Organizações Desportivas

Como qualquer organização, as organizações desportivas necessitam de determinar objetivos a partir do seu planeamento.

O planeamento estratégico deve-se preocupar com a análise do contexto onde se insere, e com intervenção dos intervenientes no contexto interno, e a partir disto, definir as estratégias e aplica-las, refletindo sobre o melhor caminho, melhorando e modificando sempre que seja indispensável para o sucesso da organização (Roche, 2002).

Para Costa (2004), a execução de um processo de planificação, requer a implementação de uma serie de atividades desenvolvidas sequencialmente. Primeiro, determinar as necessidades desportivas, depois, diagnosticar a estratégia ambiental, composta por pesquisa e previsão.

Estes aspetos têm como finalidade conhecer o meio ambiente e identificar fatores estratégicos que afetem a realidade da organização no futuro. O diagnóstico deve ter em conta a análise externa (condição envolvente) e análise interna (condição estratégica).

Gibson (2003) diz que a composição e planeamento de uma organização dependem de comportamentos e relacionamentos sólidos entre os funcionários e as suas tarefas. O intuito da estrutura organizacional é influenciar o comportamento dos sujeitos a fim de conseguir um desempenho eficaz.

2.8.3 Fatores de Desenvolvimento das Organizações Desportivas

É um facto que as organizações desportivas necessitam de determinar critérios e metas para o seu crescimento.

De acordo com Roche (2002), no que diz respeito aos objetivos das organizações desportivas, é necessário estabelecer dois tipos, os objetivos da organização e os objetivos de desenvolvimento de determinada atividade desportiva.

O procedimento de cumprimento das estratégias torna-se algo complexo se a organização não estabelecer objetivos na direção do seu desenvolvimento, em que este desenvolvimento depende de vários fatores, sendo eles organizacionais, estruturais e logísticos.

A gestão desempenha um conjunto de funcionalidades através das quais a organização atua, em que se apresentam elementos fulcrais para um bom funcionamento organizativo como o planeamento, a coordenação e o controlo.

Assim, a análise dos intervenientes estratégicos para o desenvolvimento da organização aparece como alicerce para modificar ou consolidar o contexto organizacional.

2.9 Eventos Desportivos

Das várias definições existentes para evento, uma delas é a seguinte *“algo que tem uma finalidade específica como mudar o historial da relação de uma organização com o público, de acordo com as necessidades existentes, sejam desportivas ou de outra natureza”*.

Poit (2006) define evento como acontecimentos previamente planeados, com perfil diversificado, mas bem marcado em relação à sua natureza desportiva, social, cultural, entre outros, tendo como metas a interação com espetadores, praticantes e entidades.

Um evento, desportivo ou de outra natureza, é um espetáculo, um produto. Deve ser planificado e organizado de acordo com a sua dimensão espacial e gestão no tempo, esperando-se que proporcione receitas (Barbosa, 2006).

Segundo Poit (2006), existem 6 subdivisões de eventos desportivos:

1. Olimpíadas (varias modalidades desportivas);
2. Campeonatos (duração relativamente longa);
3. Torneios (carater eliminatório, duração relativamente curta);
4. Festivais (integração e promoção de atividades, motivando participantes e familiares);
5. Desafios (competições individuais);
6. Circuito desportivo (atividade recreativa com diferentes objetivos a serem alcançados).

Os eventos têm um grande impacto onde são feitos, em que o governo fomenta e apoia com uma diversidade de estratégias de marketing para desenvolver o turismo e a economia de determinada região.

São enumerados alguns benefícios que confirmam o crescimento da organização de eventos:

- Envolver num curto espaço de tempo grande parte do público-alvo;
- Estreitamento nas relações com os clientes;
- Estabelecimento de novos contatos para futuros eventos;
- Divulgação de novos serviços;
- Aquisição de novos clientes.

Os eventos ajudam as organizações a atingir níveis não atingidos pelas iniciativas normais, mas também trazem benefícios para o cliente que explora e estabelece comparações com serviços e produtos de organizações concorrentes.

2.9.1 Gestão de um Evento Desportivo

Para organizar um evento desportivo é necessário um conjunto de ações bem delineadas para que o produto final corresponda às expectativas, havendo soluções previstas para que não hajam lacunas.

Correia (2001) pressupõe que a gestão de um evento deve incluir determinadas ações, como por exemplo:

- Analise estratégica que preveja ganhos e perdas;
- Utilização de marketing estratégico;
- Analisar a situação;
- Definição de objetivos e opções estratégicas;
- Definir os programas e controlar o processo de gestão.

No entanto, existem outros fatores fundamentais para o desenvolvimento de um evento, tais como:

- Planeamento do evento;
- Patrocínio do evento;
- Avaliação do evento.

Estes aspetos são essenciais para que o desenvolvimento de qualquer evento seja realista, dando conformidade às diferentes fases necessárias para o êxito da organização.

2.9.2 Impactos dos Eventos Desportivos

Um evento desportivo atrai, por norma, a população em massa e baseia-se no impacto que vai ter (positivo ou negativo).

Segundo *Allen* (2002), os impactos proporcionados pelos eventos sentem-se nos seguintes pontos:

- **Impactos ambientais**
 - Aspetos positivos: Prestígio e coesão social.
 - Aspetos negativos: Perda de controlo comunitário e propaganda enganosa.
- **Impactos sociais e culturais**
 - Aspetos positivos: Expansão de novas ideias e aumento de vivências comunitárias.
 - Aspetos negativos: Perda de conforto e manipulação da comunidade.
- **Impactos turísticos e económicos**
 - Aspetos positivos: Incremento do turismo e promoção do destino.
 - Aspetos negativos: Resistência da comunidade à mudança e perda de identidade.

É da responsabilidade do gestor avaliar e prever o valor dos impactos para que estes sejam positivos, minimizando os aspetos negativos.

2.10 Gestão

Antes de progredir no desenvolvimento deste ponto, é necessário referir dois conceitos diferentes, a Administração e a Gestão. Estas duas palavras são muitas vezes usadas como sinónimos. No entanto, de uma forma mais concreta, a Administração tem mais a ver com a administração pública, estando relacionada com o poder público. A Gestão está mais ligada à rentabilidade e produtividade, estando associada às atividades dos negócios das organizações (Pires, 2007).

2.10.1 Gestão do Desporto

O processo de gestão esteve sempre envolvido no fenómeno desportivo. Dantes a gestão das organizações desportivas envolviam um conhecimento pouco vasto, com a aplicação de técnicas menos evoluídas. Hoje, a organização do desporto precisa de uma gestão qualificada. O que era antes ocupado por ex-atletas, é hoje alvo de profissionais qualificados, com conhecimentos amplos na área da gestão desportiva (Pires, 2007).

Segundo o mesmo autor, se o desporto antes era um sistema integrado de valores sociais, cada vez mais se identifica como um sistema integrador de valores económicos.

O significado de gestão desportiva pode ter distinções de organização para organização. Pode-se definir Gestão Desportiva como um corpo de conhecimentos multidisciplinares que relaciona direção, liderança e organização, incluindo diversas dimensões como a ética, o marketing, a economia, a comunicação, a legislação e aspetos comportamentais.

2.10.2 Gestão de uma Instalação Desportiva

Segundo Constantino (2003), o modelo de gestão a adotar depende de algumas variáveis que terão influência nas estratégias de gestão de acordo com a natureza do equipamento desportivo e, sobretudo, se é pública ou privada.

Tabela 2 – Modelos de gestão de instalações desportivas

Proprietário	Modelo de Gestão	Missão	Atividades	Destinatários
Município	Direta Mista Indireta	Servir a população (sem fins lucrativos)	Apoio a clubes, comunidade, instituições	População
Clube	Direta	Servir interesses competitivos	Ensino Competição Lazer	População
Privado	Direta	Alcançar lucro	Lazer Bem-estar Terapia	População
Escola	Direta Mista	Alcançar lucro	Ensino Lazer	População escolar

(Constantino, 2003)

Cunha (2007) define os modelos da seguinte forma:

- **Gestão Direta** – O responsável pelo equipamento gere e administra os acontecimentos da instalação, tem completo controlo sobre a gestão da mesma, podendo concessionar os espaços, mas sem perder o controlo de decisão sobre a gestão.
- **Gestão Indireta** – O responsável entrega a gestão das atividades mediante contrato, transferindo as responsabilidades para a nova entidade.
- **Gestão Mista** – O responsável reparte com outra entidade a gestão e recursos do equipamento.

Como refere Barbosa (2006), o importante é que o método de gestão permita melhorar e otimizar o seu uso, garantindo qualidade de acordo com realidade da infraestrutura. A melhor solução será sempre a que sirva melhor a população do ponto de vista social e desportivo.

A prestação de um determinado serviço desportivo deve estar em concordância com a realidade socio económica da população a que se destina, para tal, deve haver um conhecimento da realidade envolvente, através de estudos pormenorizados de índole socióloga e desportiva, bem como a sua viabilidade económica, permitindo um planeamento e funcionamento das instalações equilibrado, cumprindo os objetivos propostos.

2.10.3 Gestão de Piscinas Públicas

A complexidade de gestão de uma piscina resulta da diversidade dos equipamentos utilizados e da exigência dos parâmetros do seu funcionamento, uma vez que é um serviço público que se espera que seja de qualidade (Soares, 2004).

As piscinas públicas têm uma missão social muito forte, em que a rentabilidade não se gera com os preços de entrada, mas sim com a minimização dos custos da instalação.

O gestor deve pois adequar a estrutura de custos, através de contratos de manutenção, adaptando horários de funcionamento, e ter a especial atenção que as piscinas públicas não servem apenas para a prática da natação, mas também um espaço de convívio e lazer (Soares, 2004).

Lima (2006), diz que a gestão das instalações desportivas de responsabilidade autárquica deve ser pensada de acordo com a especificidade da área onde se desenvolve e os objetivos e benefícios sociais a alcançar, não podendo ser comparada a uma gestão comercial direcionada para o lucro.

A tentativa de aplicar reformas em determinados aspetos pode ser de difícil concretização quando a gestão da instalação está inserida no orçamento municipal como equipamentos urbanos, não dando liberdade de escolha ao gestor, que se sujeita a decisões tomadas pela autarquia.

Perante esta realidade, o gestor desportivo ao serviço de uma autarquia deve ser capaz de avaliar o seu potencial, assumindo-se como um elo de ligação entre o poder político e a comunidade, procurando antecipar custos futuros, desenvolvendo atividades que elevem os padrões de qualidade das respetivas infraestruturas.

2.11 Perfil do Gestor Desportivo

De acordo com *Gómez* (2005), os membros e utentes das organizações desportivas estão cada vez mais exigentes, devido ao aumento da competitividade e serviços desportivos, exigindo mais qualidade e profissionalismo, aumentando o número de gestores credenciados.

Segundo Tubino (2007), gestor desportivo é a pessoa que desempenha funções administrativas em associações desportivas. Planeamento, organização e controlo são aspetos necessários para o êxito de qualquer gestor desportivo.

Esta atividade só nos últimos anos tem ganho algum destaque, buscando a excelência através do desenvolvimento de competências. O gestor desportivo é um agente com capacidade decisória, com poderes e deveres específicos das suas funções.

O gestor tem que ter a aptidão de visualizar e coordenar diversos interesses e atividades da organização, a sua envolvimento e as diferentes possibilidades da mesma. Deve também ter a capacidade de decisão independentemente de dúvidas ou convicções que tenha (Dias, 2006).

A liderança é um aspeto a ter em conta em determinadas funções que se exerçam, e ser gestor é uma delas. O gestor atual necessita de ter formação adequada para ser líder nas suas intervenções.

É essencial que os futuros gestores sejam pessoas formadas especificamente para a gestão desportiva, não sendo somente licenciados em ciências do Desporto, com um pequeno foco de incidência de uma ou outra disciplina que esteja no currículo de curso relacionada com a gestão desportiva. Existem atualmente nas faculdades portuguesas licenciaturas e teses de mestrado relacionados com Gestão Desportiva.

2.12 Conceito de Estratégia

Esta palavra tem sido utilizada devido à sua relação com os métodos de estruturação das organizações e o cumprimento das metas estabelecidas a curto, médio e longo prazo.

Falar-se de estratégia é abordar uma organização que tem objetivos gerais e específicos bem delineados. A implementação de uma estratégia sofre ao longo do processo mudanças imprevisíveis, o que origina que se tenha de acrescentar estratégias imprevistas.

De acordo com Pires (2005), estratégia é a ação em função do adversário, a luta e a procura pela vitória, transferida para o universo do desporto.

Carvalho (2004), descreve estratégia como metas e objetivos essenciais a pôr em prática, e os respetivos recursos necessários para atingir esses fins, tendo em conta as diferentes formas de organização.

Segundo Pires (2005), há uma necessidade das organizações, sejam desportivas ou de outra área, de se ajustarem nas estratégias, considerando que os responsáveis se orientam a partir de um pensamento estratégico que suporte as suas decisões.

Se desejamos uma estratégia de qualidade é preciso pensar a sua formulação e implementação, sendo que o êxito da estratégia só é alcançado se for realmente implementada (António, 2004).

Os objetivos são parte integrante de qualquer estratégia, no entanto, a estratégia é todo o desenvolvimento e aplicação das ações para o crescimento das organizações. (Constantino, 2003).

Segundo o mesmo autor, o ambiente interno é um fator de grande importância de uma organização, onde estão inseridos todos os valores em que a organização se baseia, em que as alterações neste ambiente podem facilitar ou dificultar o desenvolvimento das estratégias. Em relação ao ambiente externo, onde a organização se insere, as estratégias estão sujeitas a um conjunto de variáveis que indicam o momento certo para aplicação das estratégias definidas.

Correia (2004) valoriza a estratégia como uma condição de aprendizagem, como um conhecimento dinâmico, que é influenciado pelo meio onde se envolve.

2.12.1 Formulação da Estratégia

Roche (2002), diz que a formulação das estratégias e a sua seleção é o processo mais difícil e importante do planeamento estratégico. A seleção das estratégias determina o nível de efetividade destas no contexto das organizações.

A complexidade de desenvolver as estratégias está na contextualização destas com os objetivos, isto é, como se pode chegar aos objetivos, num processo de criação de alternativas para atingi-los.

Segundo Nicolau (2001), existem três modelos de formulação de estratégias:

- **Formação da estratégia como um processo lógico e preciso**
 - Formalização e hierarquização das estratégias, onde tem que haver uma análise do contexto económico da organização, cumprindo uma sequência de etapas, onde a estruturação do plano deve explicar as ações que se tornam a base de desenvolvimento da organização.
- **Formação da estratégia como um processo de negociação**
 - Refere-se aos valores internos e externos, determinados pelas pessoas inseridas no contexto, pois elas são responsáveis diretas pela formulação dos objetivos da organização, obtendo assim as melhores estratégias a aplicar.
- **Formação da estratégia como processo de construção**
 - Relaciona os diferentes agentes envolvidos, em diferentes níveis hierárquicos, não negando decisões estratégicas que contrariem ou inovem pontos estabelecidos previamente.

Para Rebelo (2004), a formação da estratégia relaciona-se com a forma como a mesma é concebida, ou seja, como perspectiva de futuro em que as decisões são formadas antecipadamente, ou na perspectiva do que a organização vive no dia-a-dia, formulando as suas decisões previamente, de acordo com o padrão das ações dessa organização.

De acordo com *Mintzberg* (2003), as estratégias realizadas classificam-se em deliberadas e emergentes. As primeiras são aquelas em que os aspetos planeados desenvolvem-se de

acordo com o que foi estabelecido. As emergentes são aplicadas ao contexto pela importância da sua ação, sem ser por uma intencionalidade demarcada.

Para Filho (2001), a formulação das estratégias está envolta de uma grande complexidade, em que todo o processo é indissociável, pois é um processo de aprendizagem contínua, tendo em atenção o contexto organizacional.

2.12.2 Seleção da Estratégia

Na sequência da formulação das estratégias surge a seleção destas. Segundo Roche (2002), selecionar estratégias depende da intuição de quem as formula, da sua criatividade e da experiência dos intervenientes, ou seja, dos recursos humanos envolvidos no processo.

Bilhim (2007) diz que as decisões estratégicas e as suas ações exercem forte influência sobre a organização, e na sua posição em relação aos fornecedores, clientes, concorrentes, entre outros. As estratégias são padrões de ação em que o resultado se traduz através da forma como são apresentadas pela organização.

O mesmo autor refere que a estratégia compreende a decisão sobre como e onde aplicar os recursos de maneira a atingir os objetivos. Define uma orientação geral das decisões a tomar, tendo em vista alcançar vantagens sobre os concorrentes, levando à realização dos objetivos.

Para *Roche* (2002), os processos como os modelos de planeamento formal, análise DAFO, simulações, consulta de especialistas, entre outros, ajudam tanto no processo de formulação como no processo de seleção das estratégias, no entanto, três aspetos devem ser ponderados: calcular possíveis resultados, avaliar os riscos e dispor dos recursos para aplicar as estratégias

Todo este processo que envolve projeção de resultados, análise de riscos e utilização dos recursos disponíveis para a implementação das estratégias deve ser visto de forma contextual, pois um depende do outro para que se tenha o ambiente fiel onde está inserida a organização.

De acordo com António (2003), a aplicação das estratégias e a sua efetividade tem relação direta com os recursos utilizados para o efeito, havendo a necessidade de envolvimento de toda a organização no processo.

O envolvimento onde a organização está inserida é uma fonte de incerteza para a organização, influenciando a estrutura e os processos da mesma. Quando o ambiente for contextualizado, a organização pode minimizar o impacto da incerteza, tendo a organização desportiva mais sucesso nos processos de gestão.

2.13 Vocação

A vocação e a missão devem ser guiadas pela visão, que enquadra a posição da organização em relação às perspectivas futuras. Ou seja, que características determinadas organização apresenta para que o enquadramento dos objetivos seja viável e realista. A vocação são as capacidades que determinada entidade apresenta e que a caracterizam e identificam.

Pires (2005) diz que a vocação representa a opção da organização em relação à função social a que ela se propõe.

2.14 Missão

Para Pires (2005), a forma como uma organização cumpre a vocação chama-se missão.

O autor refere que a missão inclui quatro componentes fundamentais:

- **Finalidade** – Diz-nos para que serve a organização, porque existe, qual a sua finalidade e natureza global;
- **Valores** – Aquilo que a organização acredita e as suas convicções morais;
- **Estratégia** – Fornece uma lógica de ação. A estratégia faz a ligação entre o comportamento e a finalidade;
- **Modelos Comportamentais** – Dão expressão às políticas da organização.

Traçar a missão consiste em definir os seus fins estratégicos em termos de crenças e âmbitos de atuação, tendo em conta a filosofia e tradição da organização. A missão tem mais a ver com a cultura da organização do que com a deteção das suas metas (Pires, 2005).

2.15 Gestão Estratégica dos Recursos Humanos

Os recursos humanos são recursos estratégicos para o desenvolvimento das ações da organização, e são um aspeto de diferenciação das organizações. Os indivíduos estão para as organizações, como as estratégias estão para o crescimento das mesmas.

As pessoas vão adquirindo novos conhecimentos, alterando as suas atitudes e comportamentos ao longo dos tempos. Passam de meros trabalhadores a cidadãos, parceiros ativos, tendo um papel importante na gestão estratégica da organização (Bilhim, 2006).

A gestão dos recursos humanos parte do pressuposto de que os funcionários são ativos fundamentais da organização e o seu valor pode ser potencializado através de uma abordagem coerente no investimento da sua formação (Bilhim, 2006).

Pessoas motivadas e envolvidas no procedimento de aplicação das estratégias superam melhor os obstáculos que dificultam a projeção da organização do que pessoas desmotivadas e distantes. É preponderante familiarizar as pessoas às estratégias, permitindo liga-las à visão da organização.

Investir no desenvolvimento e competência humana é maximizar os resultados esperados do funcionário, independentemente da sua categoria na organização. Quando recebe incentivo, sente-se parte integrante da organização contribuindo para o seu crescimento.

Ainda de acordo com *Bilhim* (2007), antigamente, se uma organização tivesse êxito era devido ao investimento financeiro ou devido às vantagens tecnológicas. Hoje as grandes vantagens competitivas colocam os recursos humanos no centro das organizações. As pessoas que integram as organizações devem envolver-se na definição do planeamento e definição das respetivas estratégias.

Quando uma organização utiliza mecanismos de coordenação através de relacionamentos entre pessoas no planeamento estratégico, os que estão envolvidos na estratégia sentem-se motivados e empenham-se mais, pois sentem que fazem parte da organização e que esta se preocupa com os indivíduos que fazem parte da equipa multidisciplinar. Os recursos humanos deverão proporcionar a aquisição de vantagens competitivas porque são extremamente valiosos e insubstituíveis (*Chiavenato, 2004*).

Segundo Soares (2007), as pessoas são o ativo mais valioso de uma organização. Estão envolvidas em todos os aspetos que permitem à organização satisfazer os seus clientes e alcançar os resultados desejados.

Entender o valor dos recursos humanos de forma participativa é ter os agentes implementadores das estratégias motivados, dando uma maior responsabilidade aos recursos humanos, com o conhecimento do mercado onde estão envolvidos.

2.16 Marketing Desportivo

O Marketing envolve uma filosofia de gestão, cujos métodos e conhecimentos influenciam o comportamento dos interessados, efetivando assim os seus objetivos.

Segundo *Tripodi* (2000), os responsáveis pelo marketing desportivo reconhecem o valor do patrocínio desportivo como uma ferramenta de comércio e comunicação com competência para proporcionar às organizações uma vantagem competitiva sustentável.

Derzi (2005) afirma que o marketing desportivo faz do consumidor uma meta a alcançar, apresentando-se de forma rápida e direta ao cliente.

Poit (2006) menciona os principais objetivos do marketing desportivo:

- Fortalecer o produto;
- Conquistar o mercado;
- Fortalecer a imagem;
- Garantir serviços de comunicação;
- Conferir credibilidade à organização;
- Aumentar reconhecimento do público.

De acordo com Correia (2001), para que estes objetivos se operacionalizassem, denominou-se de marketing estratégico, onde a envolvimento desses objetivos seria contextualizada antes de ser operacionalizada.

Deve-se incorporar as seguintes etapas para que o planeamento de marketing seja efetivo, acompanhando sempre as estratégias e objetivos a implementar (Allen, 2003):

- Definir a missão do evento (ter em conta os valores e ambições dos intervenientes);
- Efetuar a análise da situação (estudar a concorrência, fatores externos, fatores internos e análise SWOT);
- Executar decisões estratégicas (determinar o mercado alvo e as estratégias a implementar);
- Determinar os objetivos de marketing (devem ser claros e de acordo com as necessidades e circunstâncias da organização);
- Monitorizar a atividade (controlar as principais áreas de desempenho);
- Transmissão de feedbacks (emitir feedbacks positivos para motivar e conceber ações corretas para o que está menos bem).

É importante para o êxito do marketing estratégico controlar as diferentes etapas de planeamento, que irão permitir o feedback de todo o processo.

2.16.1 Plano de Marketing

A preparação de um plano de marketing tem como objetivo reunir informações e apurar as competências desenvolvidas no âmbito do gestor desportivo.

Estruturar um bom plano de marketing pode adquirir formas muito diferentes, de acordo com o setor de atividade, da região ou dos seus criadores.

O Plano de Marketing, para se efetivar com os objetivos a atingir tendo em conta os aspetos sociais, pedagógicos, económicos e desportivos, assenta nos seguintes aspetos:

- Conhecer o comportamento desportivo dos diferentes praticantes (associações, clubes e atividades desportivas);
- Formular os objetivos que concorram para o desenvolvimento desportivo, melhorando a qualidade dos serviços e das instalações;
- Procurar a rentabilidade desportiva, económica, social e pedagógica para as atividades e instalações;
- Conhecer as necessidades e motivações desportivas da população;
- Definir opções em relação aos objetivos;
- Diagnosticar as necessidades das atividades e sua tipologia.

Para evitar que a orientação do caminho traçado pela organização leve a resultados menos esperados, é necessário um elevado nível de profissionalismo, procurando as melhores alternativas para os desafios do dia-a-dia.

Analise SWOT

A palavra SWOT provém de um conjunto de componentes característicos deste formato de análise, são eles:

- **Strengths** – São os pontos fortes, as vantagens internas que conduzem a organização a sobressair-se sobre as outras;
- **Weakness** – Representam os pontos fracos, mais concretamente, as desvantagens que impedem a concretização das ações da organização;
- **Threats** – As ameaças. Expressam fatores externos à organização que tendem a superar as ações de desenvolvimento, dificultando o processo de consolidação das ações estratégicas;
- **Opportunities** – Referem-se às oportunidades, ou seja, fatores externos que garantem à organização um desenvolvimento ótimo, através de um conjunto de ações estratégicas bem determinadas.

Este modelo é o caminho mais utilizado pelas organizações para avaliar, definir e aplicar as estratégias competitivas da organização, cruzando os vários componentes deste modelo de análise.

Esta análise é necessária, podendo privilegiar mais os aspetos internos (a oferta), ou dar mais importância aos aspetos externos (a procura), mas em ambos é preciso pensar a organização em relação ao seu meio envolvente numa perspetiva de futuro (António, 2003).

A estruturação e desenvolvimento do desporto atual está intimamente relacionado com a especificidade entre a política interna e externa, vistas como indissociáveis na dinâmica de melhoria do fenómeno desportivo (Pires, 2005).

A identificação das tendências a partir da análise SWOT têm como finalidade reforçar as competências da organização, permitindo transformar as ameaças em oportunidades.

Estratégia

A formação de uma estratégia deve ter em consideração diversos fatores em simultâneo. Alguns fatores exercem influência simultânea na decisão das estratégias propostas:

- População alvo;
- Fontes de mercado;
- Posicionamento da organização (Prosperidade).

Comunicação

A comunicação compreende as estratégias de publicidade, promoções, relações públicas, entre outros aspetos, que visam melhorar a reputação dos serviços e produtos. Para isso, alguns fatores definem o caminho para uma comunicação eficaz, são eles:

- **Estratégias e Relações Públicas**
 - Projetar os objetivos de atividades por época;
 - Desenvolver um *Site* de controlo e opinião;

- Desenvolver atividades e eventos desportivos e educacionais;
- Expor informação sobre o que ocorre nas infraestruturas.
- **Publicidade**
 - Requisitar espaços de publicação em jornais, revistas, radio;
 - Utilizar estratégias que deem consistência a aspetos diferenciativos da organização;
 - Participação interativa com outras organizações, criando relações de oportunidade e desenvolvimento.

Orçamento para o Marketing

Delinear monetariamente as estratégias de marketing permite ter uma ideia das diferenças de proporção entre os custos. Algumas ações a desenvolver são:

- Eventos;
- Marketing eletrónico;
- Atividades / Eventos / Torneios;
- *Site*;
- Anúncios;
- Media.

Controlo e Atualização

Este controlo é crucial para impedir que as atividades de marketing se tornem infrutuosas. O controlo é a ação indispensável para analisar se os objetivos, políticas e planos estão a ser operacionalizados.

A atualização aparece como resposta às diferentes surpresas que acontecem no decorrer da execução dos planos de marketing.

Certos ambientes mantem-se estáveis de ano para ano, outros desenvolvem-se lentamente, e outros mudam rapidamente de forma imprevisível, devendo haver cuidado no controlo das ações da organização.

2.16.2 Estratégias de Marketing

Algumas estratégias a ter em conta para um bom desenvolvimento do Plano de Marketing:

- Planear e inovar na qualidade das instalações desportivas;
- Valorizar o desporto orientado para a saúde;
- Valorizar as práticas competitivas e as atividades recreativas, lazer e condição física;
- Qualificar e formar os recursos humanos como fator de sucesso de gestão;
- Planear e desenvolver as instalações desportivas;
- Valorizar a atividade social e cultural de forma a rentabilizar as infraestruturas.

2.16.3 Plano de Atividades para o desenvolvimento do Plano de Marketing

De seguida é apresentado um enquadramento do que se pode desenvolver de acordo com as estratégias de marketing a promover:

- Técnicos desportivos com formação académica e conhecimentos de gestão desportiva;
- Espaços desportivos e de circulação que promovam segurança e conforto;
- Atividades dirigidas para toda a família;
- Organizar eventos desportivos e recreativos;
- Disponibilizar espaços desportivos para populações especiais;
- Desenvolver programas de formação desportiva, lazer e competição;
- Diversificar e criar serviços não desportivos em função da necessidade dos utentes.

2.16.4 Política de preços a desenvolver para o Plano de Marketing

Para cada ação a desenvolver considerar as seguintes estratégias de preço:

- **Discriminação** – Fixar preços por sazonalidade, períodos do dia, idades, condições climatéricas;
- **Taxa média do mercado** – Adotar preços praticados por instalações de características semelhantes;
- **Quantidade** – Facilitar o acesso às instalações de acordo com a quantidade de aquisição, ou mesmo oferecer serviços;
- **Preço social** – Promover a acessibilidade aos serviços com entradas gratuitas ou preços adaptados à realidade dos interessados na utilização dos equipamentos.

Concluindo, os equipamentos desportivos assumem uma multiplicidade de formas, sendo o poder local o ponto convergente das necessidades e interesses da comunidade em relação a uma prática social variada. A diversidade de conceitos abordados tem como principal intenção o enriquecimento técnico do trabalho.

Assim, deseja-se que a revisão bibliográfica estabeleça um enquadramento teórico do tema, incidindo em vários aspetos que permitem um conhecimento do universo da Gestão Desportiva, apoiando os caminhos a desenvolver ao longo do trabalho.

3

Caraterização da Câmara Municipal de Évora

3. Caracterização da Câmara Municipal de Évora

Antes de avançar para o principal tema deste trabalho, ir-se-á fazer uma breve apresentação da Câmara Municipal de Évora (CME), que assume um papel fundamental no desenvolvimento, não só a nível desportivo, mas também de infraestruturas, tornando-se, por isso, imprescindível caracterizar e compreender o seu funcionamento.

A Câmara Municipal de Évora é, atualmente, presidida pelo Sr. Dr. José Ernesto Ildefonso Leão de Oliveira. Tem a combinação de fatores humanos, materiais e financeiros, e como dependência direta:

- Gabinete de apoio ao executivo;
- Gabinete de auditoria e métodos;
- Gabinete de apoio e investimento;
- Gabinete de planeamento estratégico;
- Conselho municipal de segurança;
- Serviço municipal de proteção civil.

Todas estas dependências, por sua vez repartem-se em quatro departamentos:

- Departamento administração e finanças;
- Departamento planeamento e urbanismo;
- Departamento obras municipais e serviços urbanos;
- Departamento de desenvolvimento social.

O Departamento de desenvolvimento social está dividido em três divisões:

- Divisão Ação Social;
- Divisão Cultura e Juventude;
- Divisão de Desporto.

A Divisão de Desporto está dividida em cinco unidades:

- Secção administrativa da Divisão de Desporto;
- Núcleo de gestão dos espaços desportivos;
- Núcleo de provas desportivas;
- Núcleo de estágios profissionais;
- Núcleo de apoio técnico.

No desempenho das suas atividades, os serviços municipais prosseguem os seguintes objetivos:

- Prossecução do interesse público através da realização plena, eficiente e em tempo útil das ações e tarefas definidas, visando o desenvolvimento socioeconómico do concelho;
- Assegurar o máximo aproveitamento dos recursos municipais através de uma gestão descentralizada e responsabilizadora, assente numa grande interação horizontal entre todas as unidades orgânicas da Câmara Municipal;

- Dignificar e valorizar profissionalmente os trabalhadores, assente no binómio direitos-deveres, criando condições objectivas, propiciadoras de estímulo profissional.

3.1 Organigrama Formal da Câmara Municipal

Para melhor conhecer a organização da Câmara Municipal de Évora, pode ser consultada a figura que ilustra a hierarquia e funções da autarquia.

Dada a dimensão da ilustração, esta não pode ser aqui incluída, podendo, no entanto, ser encontrada nos anexos.

3.1.1 Divisão de Obras e Manutenção de Equipamentos Municipais

Na dependência direta do Executivo Municipal, de acordo com o Plano diretor Municipal de Évora, esta divisão tem as seguintes atribuições, entre outras:

- a) Assegurar a construção, conservação, reparação e demolição de edifícios habitacionais, escolares, instalações de serviços e outras, integrantes do Património Municipal, incluindo a conservação do respetivo imobiliário;
- b) Assegurar a construção, conservação e reparação de equipamentos urbanos e mobiliário neles instalado, designadamente, espaços desportivos, de recreio e lazer;
- c) Assegurar a construção e manutenção de obras especiais de suporte a eventos de índole sociocultural.

3.1.2 Divisão de Apoio às Atividades e ao Desenvolvimento Económico

Na dependência direta do Departamento de Desenvolvimento Económico, de acordo com o Plano diretor Municipal de Évora, esta divisão tem as seguintes atribuições, entre outras:

- a) Acompanhar as iniciativas, estudos e planos da Administração Central e Regional, bem como de outros Municípios ou Freguesias do concelho que tenha incidência no desenvolvimento local;
- b) Promover a elaboração de estudo e diagnóstico da situação, identificando as tendências de desenvolvimento económico e social;
- c) Apreciar, dar pareceres e propor posturas e regulamentos que, de algum modo, interfiram no processo de desenvolvimento do concelho;
- d) Propor à Câmara Municipal a realização de ações, tendentes a promover o desenvolvimento económico do concelho;
- e) Participar em projetos de desenvolvimento promovidos por outras entidades no domínio económico;
- f) Promover iniciativas de aproveitamento e valorização de recursos locais;
- g) Criar, desenvolver e gerir infraestruturas de interesse económico para o concelho;
- h) Apoiar e acompanhar projetos de investimento potenciadores do desenvolvimento económico do concelho.

3.1.3 Divisão de Desporto

Na direta dependência do Executivo Municipal, de acordo com o Plano diretor Municipal de Évora, a Divisão de Desporto tem as seguintes atribuições:

1) No domínio das atribuições gerais

- a. Elaborar o planeamento e programação operacional de atividades no área do desporto e do movimento associativo socio desportivo, submetendo à aprovação da Câmara propostas devidamente fundamentadas;
- b. Promover as ações autorizadas pela Câmara, nos domínios da sua intervenção;
- c. Colaborar com os serviços municipais competentes nas tarefas de inventariação e planeamento do equipamento social;
- d. Elaborar programas de construção de equipamento, procurando junto dos serviços municipais competentes, os necessários financiamentos e dinamização para esse fim;
- e. Elaborar diagnósticos de situação, nomeadamente conhecer a realidade do Movimento Associativo do Concelho.

2) No domínio do Desporto

- a. Execução do plano e programa de atividades tendo em conta os diferentes âmbitos da intervenção desportiva;
- b. Planear e apoiar a rentabilização, recuperação e construção de equipamentos sociais em articulação com os serviços municipais competentes;
- c. Planear e estabelecer acordos de cooperação com as escolas dos diferentes níveis para o apoio ao desporto;
- d. Apoiar as iniciativas desportivas de interesse concelhio ou regional.

3) No domínio do Associativismo Socio desportivo

- a. Executar o plano e programa de atividades no que se refere às áreas do desporto, formação, dinamização socio desportiva, difusão e animação dirigidos a todo o concelho;
- b. Assegurar a gestão de edifícios da Câmara Municipal de Évora cedidos a agentes socio desportivos;
- c. Apoiar a promoção desportiva e as dinâmicas associativas da cidade e do concelho em articulação com os demais serviços e instituições;
- d. Gerir os edifícios da Câmara Municipal de Évora afetos a iniciativas socio desportivas.

4) No domínio do Complexo Municipal de Desporto

- a. Acompanhar os projetos de conceção e execução do Estádio Municipal e de outros equipamentos de natureza desportiva;
- b. Gerir as Piscinas Municipais (incluindo aspetos de conservação, manutenção e remodelação necessários);
- c. Gerir os circuitos de manutenção;
- d. Gerir os espaços desportivos da Câmara Municipal de Évora, na sua conservação e cedência a agentes desportivos.

3.2 Programas de Atividades Desenvolvidos pela Câmara Municipal

A Câmara Municipal de Évora fornece aos seus habitantes uma série de programas destinados a ajudar a população e proporcionar-lhes uma melhor qualidade de vida, ajudando-os a vários níveis, principalmente na saúde e a nível social.

De seguida apresentam-se alguns dos programas atualmente no ativo.

Projeto “Seniores Ativos”

Dentro das aulas dos Seniores Ativos, encontra-se todo o tipo de praticantes, entre os quais grupos criados por bairro, lares e instituições diversas.

Projeto “MEXA-SE EM ÉVORA ... pela sua Saúde”

O Programa “Mexa-se em Évora... pela sua saúde”, é mais um projeto que visa sensibilizar a população para a prática de atividade física. Este programa tem como finalidade a sensibilização junto da população, apoiando as associações desportivas e promovendo uma série de atividades físicas variadas, tais como sessões de Fitness, caminhadas e passeios de BTT.

Projeto “Inclusão em Movimento”

O Programa Inclusão em Movimento visa as populações especiais e a promoção de atividades físicas para estes.

O programa destina-se a oferecer àqueles que têm necessidades especiais, uma série de atividades físicas desenvolvendo-as durante todo o ano, individuais ou coletivas, tais como *Boccia*.

Este projeto desenvolve atividades de intercâmbio, caminhadas e também ações de sensibilização sobre incapacidade, deficiência e exclusão social, em parceria com clubes, escolas, instituições.

Projeto “Programa Jogar +”

O Programa Jogar + incide sobre as crianças, e caracteriza-se pela promoção de inúmeras atividades como Andebol, Capoeira, Natação, Patinagem, atividades lúdicas com festas e apoio às escolas do 1º ciclo do concelho, construindo e valorizando as instalações, bem como materiais para atividades físicas.

3.3 Prioridades Estratégicas da Câmara Municipal de Évora

Algumas das prioridades da Câmara Municipal para o seu desenvolvimento, de acordo com o seu Plano Estratégico são, entre outras:

1. Promover Évora a referência nacional na história, na cultura e no lazer;
2. Redescobrir a cidade, valorizando infraestruturas;
3. Apostar em Évora como território de uso equilibrado de recursos;
4. Criar condições que potenciem o empreendedorismo e a inovação;

3. Caraterização da Câmara Municipal de Évora

5. Promover a imagem e as potencialidades da região, reforçando o Concelho como destino turístico;
6. Promover a oferta de serviços de turismo de valor acrescentado e dos produtos e serviços locais no mercado nacional;
7. Criar e pilotar a “marca” Évora como forma de identificação e valorização do território, do seu património, dos seus valores e dos seus produtos de excelência;
8. Melhorar as infraestruturas culturais, desportivas e turísticas;
9. Consolidar e promover a gestão articulada de eventos e iniciativas a desenvolver em Évora;
10. Aposta na satisfação das necessidades individuais e coletivas através de uma transformação das relações sociais, apoiada na importância da comunicação entre grupos sociais e culturais;
11. Implementação de uma estratégia de marketing territorial orientada para o sector do turismo e lazer.

4

**Conhecer as
Piscinas Municipais
de Évora**

Depois de se ter feito o enquadramento da Câmara Municipal de Évora enquanto entidade responsável, é agora oportuno dar a conhecer as Piscinas Municipais, sobre as quais incide este trabalho.

Inauguradas a 5 de Setembro de 1964, as Piscinas Municipais de Évora continuam a ser um polo de atração para a população eborense.

Existem atualmente infraestruturas e espaços que carecem de uma requalificação e dotação de áreas complementares, como por exemplo, tanques, relva, campos, mata, rentabilização de espaços, entre outros. Seria extremamente positivo que as piscinas acompanhassem os tempos de mudança, dando uma visualização real do valor deste espaço para a cidade de Évora.

Um ponto a ter em conta é a importância destes equipamentos no desenvolvimento do turismo, tendo assim um impacto na economia local.

O Plano Estratégico para as Piscinas Municipais de Évora aponta para um melhoramento de um dos poucos recursos de desenvolvimento e projeção da cidade, pois é a qualidade e inovação que convida futuros utilizadores a recorrerem aos serviços prestados.

4.1 Conteúdo Funcional

De entre as funções desempenhadas pelas Piscinas Municipais de Évora, de acordo com o relatório das Piscinas Municipais de 2011, destacam-se as seguintes:

1. Sistema de Gestão de Qualidade;
2. Atividades Desportivas;
3. Obras/Melhoramentos;
4. Gestão das Instalações;
5. Apuramento de Receitas;
6. Apuramento de Custos.

São apresentados os pontos mais relevantes para o trabalho.

(1) Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ)

O Presidente da CME determinou que em 2011, fossem certificados dez novos processos de acordo com a Norma ISO 9001. Entre esses processos encontram-se as Atividades Físicas (P25), que englobam, entre outras, questões relacionadas com a gestão da Piscina Municipal.

Durante o ano 2011 foram efetuadas três auditorias, sendo duas internas (em 24 de Maio e 22 de Novembro) e uma externa (13 de Julho). Nos relatórios efetuados pelos auditores, não foi levantada nenhuma Não Conformidade, tendo sido referidas algumas Oportunidades de Melhoria.

(2) Atividades Desportivas

Vários programas de atividade física organizados pela Câmara Municipal de Évora decorreram ao longo do ano nas instalações das Piscinas Municipais, nomeadamente:

- Enriquecimento Curricular;
- Seniores Ativos;
- Trabalhe mais com o Coração;
- Jogar + em Natação;
- Jogar + em Férias.

Durante 2011, tiveram lugar nas instalações quatro eventos desportivos, designadamente:

- II Triatlo do Comando de Instrução e Doutrina (29 de Maio);
- XXXIII Torneio de S. João em Natação (19 de Junho);
- XXVI Torneio de S. João em Pólo Aquático (26 e 27 de Junho);
- IV Encontro de Antigos Saltadores (04 e 05 de Setembro).

(3) Obras/Melhoramentos

Em Maio de 2011 ficou concluída a nova Casa de Cloro, garantindo por um lado todas as condições de segurança no manuseamento do cloro e por outro, reduziu significativamente os custos resultantes da aquisição do cloro.

Para além desta obra, foram efetuados diversos trabalhos ao nível da manutenção das instalações e da preparação das diferentes épocas balneares (verão e inverno).

(4) Gestão das Instalações (Espaços Naturais)

O aproveitamento dos espaços naturais é um aspeto de grande importância. Os espaços para a prática de atividades desportivas e recreação / lazer constituem um ponto fundamental para aquele tipo de procura que não passa pelos equipamentos convencionais.

Na utilização destes espaços não é relevante obter uma massificação dos utilizadores, mas sim ter em conta o número de praticantes que o meio aceita. É de extrema importância analisar, respeitando os conceitos de sustentabilidade, o tipo de utilização desses espaços e as medidas de proteção a adotar.

4.2 Análise Operacional das Instalações

Tanto quanto se pode apurar junto de um dos responsáveis, no que diz respeito à utilização das instalações das piscinas, estas podem ser caracterizadas da seguinte forma:

Aspetos positivos

- Características das instalações reestruturadas e/ou em fase de construção;
- Uso das instalações por parte da população escolar;
- Uso das instalações por parte da população idosa;
- Uso das instalações por parte de Associações, clubes e particulares;

- Limpeza e manutenção dos equipamentos e instalações.

Aspetos menos positivos

- Falta de uma política uniforme de gestão das infraestruturas;
- Necessidade de melhorar o aproveitamento de alguns espaços;
- Baixa taxa de utilização do espaço envolvente;
- Não realização de eventos e atividades regularmente.

4.3 Plano Estratégico

O Plano Estratégico para as Piscinas Municipais de Évora é um instrumento técnico que tem como finalidade definir caminhos orientadores para o desenvolvimento sustentado de intervenção, face à realidade em que estamos atualmente inseridos. Pretende orientar um desenvolvimento dos diferentes espaços, tanto a nível desportivo como recreativo, permitindo o seu recurso sempre que desejado.

O Plano Estratégico é um documento no qual a Câmara Municipal se poderá apoiar para planificar, fomentar e coordenar a sua atuação, no sentido de orientar um desenvolvimento sustentado para o Concelho, já que é reconhecidamente a entidade que proporciona mais instalações e oportunidades de prática desportiva e outras.

4.3.1 Plano Estratégico para o Desenvolvimento Desportivo

Concessão de Espaços

A concessão de espaços é uma das formas de gerar receitas consideráveis. A concessão de espaços complementares, nomeadamente bares e restaurantes, dentro das instalações pode ser uma das alternativas.

Patrocínios

O patrocínio tem vindo cada vez mais a ser utilizado, sendo um factor decisivo para a realização de eventos. Assim, o patrocínio deve ser encarado como uma relação comercial em que a Autarquia, através dos seus espaços e serviços permite a determinada entidade promover-se publicamente.

Quadros Comunitários de Apoio

Se tivermos em conta a caracterização das novas instalações projetadas para as piscinas municipais, rapidamente nos apercebemos que a sua construção terá custos importantes, independentemente da sua importância para o desenvolvimento social local, assim há que recorrer a todos os programas de financiamento que permitam atenuar as assimetrias existentes.

Quadro Estratégico

O quadro estratégico estabelece o desenvolvimento de médio longo prazo da empresa, e orienta a programação anual dos seus recursos, das suas competências e das suas capacidades, no sentido de assegurar um desempenho compatível com os objetivos definidos, e de valor em perspetiva na visão e missão.

Qualquer organização deve ter um projeto sustentado num conjunto de atividades: organização interna, projeção externa da prestação de serviços, criação de vantagens reais centrada na satisfação das necessidades e nas expectativas dos clientes.

4.4 Legislação essencial para um bom funcionamento

Para que o funcionamento de qualquer equipamento seja eficiente e se caracterize por uma gestão de qualidade, é importante seguir normas e diretrizes, a maioria, consagradas na lei. Em relação às Piscinas, esta é alguma da legislação importante para uma gestão de referência na qualidade dos serviços.

Tabela 3 – Legislação aplicável a equipamentos de meio aquático

Tipo	Assunto	Nº e data
Decreto-Lei	Normas que reagem as Relações entre o Estado e os Agentes Desportivos	Nº 164/85, de 15 e Maio
Decreto-Lei	Lei de Bases do Desporto	Nº 30/2004, de 21 de Julho
Decreto-Lei	Regime de instalação e funcionamento das instalações desportivas de uso público	Nº 317/97 de 25 de Novembro
Decreto-Lei	Normas, Critérios e Objectivos de Qualidade com Finalidade de Proteger o Meio aquático	Nº 236/98, de 1 de Agosto
Decreto-Lei	Regime da responsabilidade técnica pelas instalações desportivas; Obrigatoriedade de seguro acidentes pessoais dos utentes; Apresentação de exame médico que comprove a sua aptidão física	N.º 385/99 de 28 e Setembro
Decreto-Lei	Sistema Português de Qualidade	N.º 4/2002 de 28 e Setembro
Carta	Carta Internacional da Educação Física e do Desporto da UNESCO	21 de Novembro de 1978, em Paris
Carta	Carta Europeia do Desporto	14 e 15 de Maio de 1992, em Rhodes
Diretiva	Diretiva CNQ 23/93 – Qualidade das Piscinas de Uso Público	24 de Maio de 1993
Decreto-Lei	Comparticipações financeiras – Programas de Desenvolvimento Desportivo	Nº 432/91, de 6 de Novembro
Despacho	Regulamento do Programa de Equipamentos Urbanos de Utilização Colectiva	Nº 7187/2003 DR, IIª Série, n.º 86, de 11 Abril de 2003
Decreto-Lei	Regula a instalação e o funcionamento dos recintos com diversões aquáticas	Nº 65/97, de 31 de Março

4. Conhecer as Piscinas Municipais de Évora

Decreto Regulamentar	Regulamento das Condições Técnicas e de Segurança dos Recintos com Diversões Aquáticas	Nº 5/97, de 31 de Março
Decreto Regulamentar	Regulamento das Condições Técnicas e de Segurança dos Estádios	Nº 10/2001, de 7 de Junho
Decreto-Lei	Obrigatoriedade de existência do livro de reclamações	Nº 156/2005, de 15 de Setembro
Decreto Regulamentar	Condições a que devem satisfazer os recintos para espetáculos e divertimentos públicos	Nº 34/95, de 16 de Dezembro
Decreto-Lei	Regulamento das Condições Técnicas e de Segurança a Observar na Conceção, Instalação e Manutenção das Balizas de Futebol, de Andebol, de Hóquei e de Pólo Aquático e dos Equipamentos de Basquetebol Existentes nas Instalações Desportivas de Uso Público	Nº 100/2003, de 23 de Maio
Norma	Requisitos de segurança para o funcionamento	NP-EN 15288

5

Metodologia

Depois de realizada a revisão bibliográfica, a caracterização da Câmara Municipal de Évora, e uma breve descrição das piscinas municipais, passamos ao foco principal do trabalho, o Planeamento Estratégico para as Piscinas Municipais de Évora.

5.1 Opções metodológicas

Foi realizado um conjunto de procedimentos nos quais o trabalho foi apoiado, tendo em conta pressupostos relacionados com um estudo destas características, sendo fundamental determinar qual o melhor método que corresponde-se às expectativas do tema.

Compreende-se que a aplicação de uma metodologia seja quantitativa ou qualitativa, depende do objetivo do trabalho. Tendo em conta que este se baseia na descrição do que se pretende, o método escolhido foi o qualitativo.

5.1.1 Proposta

Este trabalho tem como objetivo verificar a funcionalidade das infraestruturas na implementação das ideias apresentadas, e até que ponto as iniciativas são aceites pela Autarquia e Piscinas Municipais. Desenvolver projetos apelando a diferentes áreas de intervenção, apelando á diversidade e rentabilização dos diferentes espaços a explorar-mata, salão, campo de areia, campo de futebol 5, zona de saltos, tanques, Varanda (torradeira), zona relvada, tanques, bares, palco central. Ou seja, garantir bem-estar e qualidade de vida à população, oferecendo serviços que permitam aos munícipes enriquecer as suas vivências. Tornar as Piscinas Municipais de Évora um polo atrativo ao turismo e melhorar a funcionalidade do equipamento.

5.1.2 Procedimento de Recolha de Dados

O estudo precisou de um procedimento de recolha de dados de diferentes fontes, para que se pudesse responder satisfatoriamente ao objetivo do estudo. O procedimento escolhido para a obtenção da informação foi através da realização de entrevista.

Segundo Magalhães (2007), a entrevista é definida como a obtenção de informação sobre determinado tema, permitindo um relacionamento entre o entrevistador e o entrevistado. Algumas das vantagens da utilização da entrevista são, entre outras: oportunidade de obtenção de dados relativos a distintos aspetos da vida social, pode ser aplicada a qualquer segmento da população, oportunidade de observar reações, condutas e atitudes, ênfase dado nas respostas durante as entrevistas, entre outros.

O objetivo da entrevista incide nos seguintes pontos:

- Conhecer a política desportiva das respetivas Piscinas Municipais;
- Identificar as atividades desenvolvidas por cada Município em relação às piscinas;
- Conhecer projetos e intenções;
- Conhecer os serviços dos equipamentos em questão;
- Averiguar articulações entre organizações e a infraestrutura;
- Apurar lacunas de intervenção dos Municípios no que respeita à sua operacionalização nas Piscinas Municipais;

- Conhecer a realidade e características das Piscinas Municipais.

De acordo com *Heinemann* (2003), as perguntas devem ser simples, breves e compreensíveis. Cada pergunta deve fazer referência a apenas a um acontecimento, para não induzir a diferentes interpretações.

5.2 Tarefa Descritiva – Piscinas Municipais envolventes

Ao tentar compreender melhor os equipamentos referentes às Piscinas Municipais de Évora, considerou-se que seria interessante conhecer a realidade de algumas Piscinas Municipais do seu concelho e distrito, contribuindo para a criação de um modelo de comparação.

Estudando a concorrência, se assim é permitido dizer, melhor compreendemos as realidades envolventes de cada uma, permitindo evoluir através da inovação dos serviços a implementar. Para tal, é preciso confiança e iniciativa nas ideias que se querem dar a conhecer.

De entre as várias possibilidades, foram selecionados Municípios em que as Piscinas Municipais permitiriam tornar mais rica a informação sobre a realidade e características da sua envolvente.

5.2.1 Piscinas Municipais de Reguengos de Monsaraz

Entrevista 01

Contou com a colaboração do professor Pedro Natário, técnico superior na Câmara Municipal de Reguengos de Monsaraz. De seguida será citado as unidades de contexto encontradas na transcrição das entrevistas.

No que respeita às **prioridades da Câmara Municipal em relação às Piscinas Municipais**, em linhas gerais o entrevistado diz: [...] *“As iniciativas desportivas por parte da câmara na sua relação com as piscinas municipais são de um evento por ano e que consiste numa competição organizada por um determinado período de tempo. Em termos de eventos de outra natureza, culturais por exemplo, não tem havido iniciativas, cingindo-se basicamente à utilização das infraestruturas na época balnear.”*

Em relação ao **tipo de apoios existem ao nível da Autarquia, e de outras entidades, para o desenvolvimento de atividades sejam elas recreativas, culturais ou desportivas nos equipamentos em causa**: [...] *“Os apoios têm sido utilizados para a realização de atividades comemorativas de momentos festivos específicos, por vezes as instalações são cedidas para a realização de torneios ou encontros pontuais. Existe uma despesa adicional para a contratação de pessoal de vigilância. Apoios para implementação de novos serviços e mudanças na cultura de utilização das piscinas não existem. Alguma manutenção necessária é efetuada, mas as verbas não permitem investimentos para um aumento da dinamização do equipamento em questão.”*

No que se refere ao aspeto de que se **existe um interesse equilibrado no desenvolvimento dos diferentes equipamentos desportivos, ou esse interesse incide**

especificamente mais numa determinada área de intervenção: [...] *“O interesse é repartido pelos diferentes equipamentos que a autarquia tem que gerir. Como se sabe, as verbas são poucas, não existe capacidade para arriscar em iniciativas ousadas e inovadoras. O que acontece é a contratação de algumas entidades para dinamizar as piscinas em determinados momentos do período normal de utilização, isto é, no Verão.”.*

No que se refere às **principais metas a atingir pelos responsáveis (técnicos) para o desenvolvimento das Piscinas Municipais no que respeita à projeção de eventos ou atividades diversas:** [...] *“Para já, a curto prazo, as principais metas para as piscinas municipais é o melhoramento e manutenção dos equipamentos, melhorar a qualidade das infraestruturas, fazendo alguma atualização. Mas há tanto para fazer neste sentido que não há margem para intervenção noutros aspetos, todos os esforços são para que a qualidade dos serviços disponíveis atualmente melhorem e não sejam descorados, para que haja interesse por parte da população de usufruir dos equipamentos.”.*

No que respeita à **oferta desportiva, esta está projetada no plano de atividades das Piscinas Municipais:** [...] *“Não tem havido um planeamento personalizado em serviços que marquem a diferença em relação a outras piscinas. Temos sim tido a preocupação de manter as infraestruturas renovadas, através de uma gestão de manutenção contida, com atividades pontuais durante o Verão, mas nada que demarque as piscinas pela diferença. As ideias até podem existir, mas as verbas são poucas para um leque de intervenção vasto, ficando assim impossibilitado a implementação de serviços que deem notoriedade às Piscinas Municipais de Reguengos.”.*

Em relação ao **que deveria ser feito para aumentar a visibilidade e dinamização das Piscinas Municipais:** [...] *“Está idealizado a implementação de um pequeno campo de areia, para diversas atividades, mas o projeto está adiado. Tentar aproveitar todo o espaço envolvente para iniciativas recreativas, como a utilização de insufláveis, atividades de desportos radicais, entre outros.”.*

São consideradas instalações das Piscinas, todas as construções interiores e exteriores destinadas à prática desportiva e ao seu apoio, designadamente:

- Piscina Olímpica, de 50 x 21 metros, (1700m³) Profundidade: Max.2,00m Min. 1,20m
- Piscina Infantil, (80m³) Profundidade: Max.0,60m Min. 0,14m
- Tanque de Saltos ou Poço, que possui uma prancha de saltos; (300m³) Max.3,00m
- Piscina de Lazer; (315m³) Profundidade: Max.1,20m Min. 0,30m
- Piscina de Aprendizagem Coberta, de 16,55 x 10,05 metros. (176m³) Profundidade: Max.1,20m Min. 0,85m
- Bar/Cafetaria;
- Papelaria;
- Salas técnicas e salas de apoio às atividades, incluindo vestiários, balneários, posto médico, sala de manutenção, gabinetes administrativos.



Figura 5 – Piscinas de Reguengos de Monsaraz - Piscina olímpica

(Cedido por Pedro Natário – Câmara Municipal de Reguengos de Monsaraz)



Figura 6 – Piscinas de Reguengos de Monsaraz - Visão da piscina recreativa

(Cedido por Pedro Natário – Câmara Municipal de Reguengos de Monsaraz)



Figura 7 – Piscinas de Reguengos de Monsaraz - Piscina interior

(Cedido por Pedro Natário – Câmara Municipal de Reguengos de Monsaraz)

5.2.2 Piscinas Municipais de Redondo

Entrevista 02

Esta teve como interlocutor o professor Joaquim Saldanha, técnico superior na Câmara Municipal de Redondo. De seguida será citado as unidades de contexto encontradas na transcrição das entrevistas.

No que respeita às **prioridades da Câmara Municipal em relação às Piscinas Municipais**, em linhas gerais o entrevistado diz: [...] *“O principal objetivo é o desenvolvimento da prática desportiva nomeadamente da natação, hidroginástica e recuperação físico-motora para todos os estratos etários. Outro tipo de iniciativas não tem havido, ou por falta de verba, ou por a mentalidade estar enraizada na cultura tradicional de funcionamento da infraestrutura, dificultando a iniciativa e dinâmica dos técnicos envolventes.”*.

Em relação ao **tipo de apoios existem ao nível da Autarquia, e de outras entidades, para o desenvolvimento de atividades sejam elas recreativas, culturais ou desportivas nos equipamentos em causa**: [...] *“A autarquia é a entidade promotora das atividades desenvolvidas nas piscinas, sendo o seu apoio total e único. Não existem projetos que aliciem patrocínios e desenvolvam eventos de forma a caracterizar as piscinas de forma totalmente diferente daquilo que tem sido a sua realidade. Tudo depende, não só do poder político, mas também de quem é responsável por dinamizar e impulsionar o complexo municipal em questão.”*.

No que se refere ao aspeto de que se **existe um interesse equilibrado no desenvolvimento dos diferentes equipamentos desportivos, ou esse interesse incide especificamente mais numa determinada área de intervenção**: [...] *“A gestão equilibrada de todos os equipamentos visa melhorar a qualidade dos serviços desportivos, proporcionando um bom desenvolvimento desportivo em várias modalidades/áreas.”*.

No que se refere às **principais metas a atingir pelos responsáveis (técnicos) para o desenvolvimento das Piscinas Municipais no que respeita à projeção de eventos ou atividades diversas**: [...] *“As principais metas são qualitativas, ou seja, procuramos proporcionar um serviço de qualidade para que o cliente goste e volte sempre. Pensamos que o que temos feito é o suficiente para a comunidade, no entanto, não deixo de referenciar que eventualmente se possa envolver as piscinas em atividades atrativas e aliantes para a população do Redondo.”*.

No que respeita à **oferta desportiva, esta está projetada no plano de atividades das Piscinas Municipais**: [...] *“As atividades descritas numa das perguntas anteriores estão englobadas no plano de atividades anual da autarquia para o desporto. Temos 340 alunos na escola municipal de natação que proporciona o serviço a toda a comunidade escolar desde o pré-escolar até ao secundário. Também temos um programa para idosos através do projeto denominado ‘Dinâmica Sénior’.”*.

Em relação ao que deveria ser feito para aumentar a visibilidade e dinamização das Piscinas Municipais: [...] *“Deveríamos melhorar a qualidade das instalações e dos serviços nomeadamente na oferta desportiva, sendo esta mais diversificada, dando uma dinâmica às respetivas piscinas, tornando-as convidativas à sua visita, aumentando a sua afluência por parte comunidade, mas também de quem tenha interesse em conhecer as novidades dos serviços.”*

Quanto à caracterização geral das piscinas municipais, estas são compostas por:

- Duas piscinas de lazer exteriores;
- Um tanque interior, aquecido, onde funciona a Escola Municipal de Natação;
- Um amplo espaço verde de apoio para descanso e outras atividades;
- Um bar restaurante.



Figura 8 – Piscinas de Redondo - Piscina recreativa

(Cedido por Joaquim Saldanha – Câmara Municipal de Redondo)



Figura 9 – Piscinas de Redondo - Piscina infantil/chapinheiro

(Cedido por Joaquim Saldanha – Câmara Municipal de Redondo)



Figura 10 – Piscinas de Redondo - Panorâmica da Piscina Olímpica

(Cedido por Joaquim Saldanha – Câmara Municipal de Redondo)

5.2.3 Piscinas Municipais de Vendas Novas

Entrevista 03

Nesta entrevista, as questões foram respondidas pelo professor Nuno Branco, técnico superior na Câmara Municipal de Vendas Novas. De seguida será citado as unidades de contexto encontradas na transcrição das entrevistas.

No que respeita às **prioridades da Câmara Municipal em relação às Piscinas Municipais**, em linhas gerais o entrevistado diz: [...] “ *As prioridades atuais são o desenvolvimento da prática da natação para a população de Vendas Novas e respetivas freguesias. As piscinas têm 1100 praticantes, em que circulam cerca de 240 utentes por dia. O horário de funcionamento é entre as 8h-22h.40. Outro aspeto importante é o melhoramento das infraestruturas (pintura, segurança, adaptações funcionais, etc). Oferecer condições aos usuários das piscinas através de reformulações estruturais, de acordo com as possibilidades de ritmo de intervenção, e disponibilidade de verbas para intervir.*”.

Em relação ao **tipo de apoios existem ao nível da Autarquia, e de outras entidades, para o desenvolvimento de atividades sejam elas recreativas, culturais ou desportivas nos equipamentos em causa**: [...] “*Existem acordos entre diferentes organizações, como por exemplo, a realização do troféu Alentejo de natação, campos de férias para diferentes entidades (associações, escolas, colégios), a utilização das piscinas por parte da população através de preçários de acordo com as características dos usuários (família, por exemplo), a hora do dia de utilização, a fase do período diário. Apoios para o desenvolvimento e projeção das infraestruturas com serviços personalizados e de diferenciação para a cidade não têm havido nada de relevante, isto devido à dificuldade de gestão do orçamento e às diferentes necessidades de intervenção da autarquia, tendo esta que gerir com cuidado as verbas que tem ao seu dispor.*”.

No que se refere ao aspeto de que se **existe um interesse equilibrado no desenvolvimento dos diferentes equipamentos desportivos, ou esse interesse incide especificamente mais numa determinada área de intervenção**: [...] “ *O interesse por*

parte da autarquia em relação às diferentes infraestruturas existentes na cidade é idêntica, isto é, existe vontade de repartir esforços para o desenvolvimento sustentado dos equipamentos desportivos. No que respeita às piscinas municipais, estão a reunir-se esforços para melhorar e adaptar a estrutura para o desenvolvimento da nataçã, projetando piscinas cobertas anexas ao equipamento já existente, sendo essa uma das prioridades das piscinas municipais. Proporcionar uma oferta diferenciada, tanto a nível das piscinas recreativas como das 'futuras` instalações para a prática da nataçã.”.

No que se refere às **principais metas a atingir pelos responsáveis (técnicos) para o desenvolvimento das Piscinas Municipais no que respeita à projeção de eventos ou atividades diversas:** [...] “ *As metas estão relacionadas com hipótese de vir a adquirir uma nova infraestrutur para o desenvolvimento de diversas atividades para além da nataçã – desporto escolar, nataçã livre, participaçã de diferentes entidades na utilizaçã da estrutura, entre outros aspetos –. Ou seja, A nataçã é o foco central das piscinas, procurando, na medida do possível, fazer as adaptações necessárias aos recursos existentes. Em termos recreativos, não existem muitos recursos ou iniciativas que tenham um impacto na cidade de forma significativa, e que dê visibilidade suficiente para a projeçã do equipamento em questã, em termos turísticos, por exemplo.*”.

No que respeita à **oferta desportiva, esta está projetada no plano de atividades das Piscinas Municipais:** [...] “*Há eventos promovidos regulamente pela autarquia e piscinas municipais, como por exemplo, parcerias com as freguesias circundantes de forma permanente, clubes que utilizam as piscinas durante o ano em determinado período, consoante o acordo feito, empresas que utilizam o equipamento de acordo com a disponibilidade e projeçã das supostas iniciativas durante o ano. Existe um evento que se realiza com regularidade que é a liga zone kid e projetos com as escolas do ensino básico.*”.

Em relação ao que **deveria ser feito para aumentar a visibilidade e dinamizaçã das Piscinas Municipais:** [...] “ *Como em todos os serviços, a qualidade é sempre um aspeto de real importãcia. Todos idealizamos atividades que sejam de referêcia e de distinçã em relaçã a serviços similares existente em outros concelhos. A aquisiçã de um esportes aquático e outras alternativas lúdicas que aliciem a populaçã a vir às piscinas são aspetos a ter em conta, caso essa oportunidade seja realizável. Atualmente existem as pranchas de saltos que funcionam a determinadas horas, de acordo com a altura que se vai saltar, com a respetiva segurança na coordenaçã dos utilizadores.*”.

Fazem parte das instalações das piscinas municipais as seguintes estruturas:

- Piscina Olímpica (50m x 22m);
- Tanque de Saltos (15m x 18.5m);
- Piscina Infantil;
- Tanque Coberto de Aprendizagem (12.5m x 8m);
- Restaurante/Bar;
- Posto Médico; Balneários / Sanitários de apoio;
- Zona Verde;

5. Metodologia

- Balneários: 4 coletivos e 2 para técnicos;
- Sistema de aquecimento: Caldeira a Gás;
- Aquecimento da nave, balneários, corredores de acesso e *hall's*.



Figura 11 – Piscinas de Vendas Novas - Visão panorâmica

(Cedido por Nuno Branco – Câmara Municipal de Vendas Novas)



Figura 12 – Piscinas de Vendas Novas - Visão aproximada do plano de água

(Cedido por Nuno Branco – Câmara Municipal de Vendas Novas)



Figura 13 – Piscinas de Vendas Novas – Periferia

(Cedido por Nuno Branco – Câmara Municipal de Vendas Novas)

5.2.4 Piscinas Municipais de Portel

Entrevista 04

Esta contou com a colaboração do professor Vítor Hugo, técnico superior na Câmara Municipal de Portel. De seguida será citado as unidades de contexto encontradas na transcrição das entrevistas.

No que respeita às **prioridades da Câmara Municipal em relação às Piscinas Municipais**, em linhas gerais o entrevistado diz: [...] *“Relativamente às piscinas municipais descobertas, a prioridade da autarquia é modernizar as instalações, enquanto isso não é financeiramente possível, a prioridade passa por termos um serviço de qualidade excelente que queremos continuar a proporcionar à população.”*

Em relação ao **tipo de apoios existem ao nível da Autarquia, e de outras entidades, para o desenvolvimento de atividades sejam elas recreativas, culturais ou desportivas nos equipamentos em causa**: [...] *“A grande promotora de atividades desportivas nas instalações é a Câmara Municipal de Portel, pontualmente, durante a época balnear, a Câmara colabora e apoia algumas instituições associativas para promoverem atividades desportivas nas instalações.”*

No que se refere ao aspeto de que se **existe um interesse equilibrado no desenvolvimento dos diferentes equipamentos desportivos, ou esse interesse incide especificamente mais numa determinada área de intervenção**: [...] *“Na Câmara Municipal de Portel não fazemos distinção entre equipamentos desportivos. Todos são importantes na sua área específica, logo todos têm de estar em condições perfeitas de utilização em qualquer altura. Posto isto, a gestão dos equipamentos é uniforme e igual para todas as instalações desportivas.”*

No que se refere às **principais metas a atingir pelos responsáveis (técnicos) para o desenvolvimento das Piscinas Municipais no que respeita à projeção de eventos ou atividades diversas**: [...] *“Enquanto Responsável técnico, tenho de zelar pelo bom*

funcionamento das instalações, pela organização das várias atividades que desenvolvemos e na promoção de atividades e eventos que possam ocorrer nas instalações. Em todas as épocas balneares existem atividades e eventos durante toda a estação.”.

No que respeita à oferta desportiva, esta está projetada no plano de atividades das Piscinas Municipais: [...] *“Para as piscinas estão sempre projetadas aulas de natação para toda a população, aulas de hidroginástica, provas de natação (competição), eventos de outras coletividades associativas e clubes que desejem as instalações para esse efeito. Não há um planeamento diferenciado que envolva atividades ou espetáculos que animem as piscinas.”.*

Em relação ao que deveria ser feito para aumentar a visibilidade e dinamização das Piscinas Municipais: [...] *“Creio que o que fazemos é o ideal para que tenhamos visibilidade. Quanto à dinamização, ela é feita corretamente durante toda a estação. Só falta modernizar o espaço e melhorar, pontualmente alguma coisa que apareça no momento.”.*

Quanto à caracterização geral das piscinas municipais, destacam-se as seguintes particularidades:

- *A Piscina Municipal Descoberta é composta por balneários (masculino e Feminino) com instalações sanitárias e de duche. Tem 3 tanques, um de aprendizagem, um de natação e recreio com 25 x 25 metros e por um tanque de saltos com 2 pranchas. Nas instalações existe posto médico, “casa do som” e sala das máquinas. O espaço envolvente é de relva, com algumas sombras. Existem também chuveiros para duche antes da entrada nos tanques;*
- *O bar é da Câmara Municipal, mas é alugado por pessoas ou entidades através de concurso e situa-se fora das instalações da piscina. Quanto ao pessoal estão sempre duas pessoas na zona dos balneários, um técnico das máquinas e dois ou três nadadores salvadores. Este pessoal, são em números a dobrar daquilo que referi, pois os horários são por turnos, o que perfaz um número de 13 a 14 funcionários (6 Nadadores Salvadores, 3 técnicos de máquinas, e 4 ou 5 funcionários na zona dos balneários);*
- *Nas zonas anexas, as piscinas são envolvidas por um jardim, com relva e muitas sombras, pela biblioteca municipal e pelas Piscinas Municipais Cobertas.*



Figura 14 – Piscinas de Portel - Vista panorâmica

(Cedido por Vitor Hugo – Câmara Municipal de Portel)



Figura 15 – Piscinas de Portel - Zona de saltos

(Cedido por Vitor Hugo – Câmara Municipal de Portel)



Figura 16 – Piscinas Portel - Zona recreativa das piscinas

(Cedido por Vitor Hugo – Câmara Municipal de Portel)

5.2.5 Piscinas Municipais de Montemor-o-Novo

Entrevista 05

Cedida pelo professor José Augusto, técnico superior na Câmara Municipal de Montemor-o-Novo. De seguida será citado as unidades de contexto encontradas na transcrição das entrevistas.

No que respeita às **prioridades da Câmara Municipal em relação às Piscinas Municipais**, em linhas gerais o entrevistado diz: [...] *“As Piscinas Recreativas Municipais de Montemor-o-Novo têm demonstrado ser um espaço de lazer ativo com as quais os cidadãos possam estabelecer uma relação de aproximação, constituindo um polo dinamizador de atividades físicas e lazer no meio aquático para todos, crianças e jovens em idade escolar, população ativa, reformados e pessoas com necessidades educativas especiais. Neste sentido, os serviços prestados tem como objetivo criar, desenvolver e dinamizar ações e projetos que induzam o cidadão montemorense a uma prática regular da atividade aquática numa perspetiva de saúde, bem-estar, lazer e também de ocupação dos jovens nos seus tempos livres e férias escolares.”*

Em relação ao **tipo de apoios existem ao nível da Autarquia, e de outras entidades, para o desenvolvimento de atividades sejam elas recreativas, culturais ou desportivas nos equipamentos em causa**: [...] *“A totalidade dos apoios, nomeadamente os encargos financeiros, manutenção e gestão do equipamento em causa são da responsabilidade da Autarquia, através dos vários serviços. De referir que existe a colaboração da Associação dos Bombeiros Voluntários de Montemor-o-Novo, assegurando o funcionamento do posto médico, aos fins-de-semana e feriados”*.

No que se refere ao aspeto de que se **existe um interesse equilibrado no desenvolvimento dos diferentes equipamentos desportivos, ou esse interesse incide especificamente mais numa determinada área de intervenção**: [...] *“O Município de Montemor-o-Novo considera que o acesso e a prática desportiva são um direito fundamental de todos os cidadãos pelo que, desde há muitos anos, promove políticas municipais dirigidas à área desportiva com o objetivo de concretizar aquele direito de cidadania no concelho de Montemor-o-Novo, não existindo diferenciação nas várias áreas ou oferta de equipamentos desportivos”*.

No que se refere às **principais metas a atingir pelos responsáveis (técnicos) para o desenvolvimento das Piscinas Municipais no que respeita à projeção de eventos ou atividades diversas**: [...] *“Proporcionar momentos de atividade física e lazer, numa tentativa de envolvimento da população em geral, mas de concreto não existe nenhum planeamento diferenciativo de serviços, que envolva as piscinas de forma impar em relação a outros espaços com a mesma finalidade”*.

No que respeita à **oferta desportiva, esta está projetada no plano de atividades das Piscinas Municipais**: [...] *“A prática de atividades aquáticas é reconhecida como um elemento fundamental de educação, cultura e vida social do cidadão, independentemente da idade, género, condição social ou habilitações académicas.*

Nesta ótica, pretendemos proporcionar a todos os cidadãos um espaço para a prática das atividades físicas e desportivas, e promover a recreação e a ocupação dos tempos livres, através do programa 'Verão em Movimento'. O Programa "Verão em Movimento" possibilita um serviço público de qualidade e com acesso a todos os municípios, permitindo o desenvolvimento de carácter lúdico e de convívio, integrando várias atividades aquáticas, ajustadas à idade e ao perfil psicomotor dos cidadãos."

Em relação **ao que deveria ser feito para aumentar a visibilidade e dinamização das Piscinas Municipais**: [...] *"Promover mais atividades que envolvam a população com iniciativas que proporcione afluência às piscinas. De momento as verbas existentes permitem somente a manutenção e melhoramento de serviços básicos, bem como o pagamento a funcionários, mas quando possível, tenta-se envolver as piscinas em ações que envolvam mais pessoas e valorizem o espaço."*

Quanto à **caraterização geral das piscinas municipais**, destacam-se as seguintes particularidades:

- Uma piscina desportiva de 25m x 21m com profundidade de 1,95m;
- Uma piscina recreativa de 25,30m x 25,30 metros, com profundidade média de 1,19m;
- Uma piscina de saltos de 14,90m x 14,90 metros, com profundidade média de 3,29m;
- Uma piscina chapinheiro de 12,25m x 12,25 metros, com profundidade média de 0,30m. Tendo como plano de água total 1.537 m²;
- Equipamentos de diversão: escorrega aquático, zona de nevoeiro, jatos de água verticais, borbulhões, zona de ondas, cascata, bolhas saltitonas e escorrega infantil;
- Zona relvada e solários;
- Zona de serviços de apoio constituída por receção e vestiários, chuveiros e sanitários para ambos os sexos e instalações para deficientes;
- Zona de Serviços Administrativos e apoio complementar constituída por: gabinete de direção técnica, sala de monitores, sala de nadadores, vestiários, balneários, instalações sanitárias para funcionários e sala de arrumos;
- Zona de apoio complementar, constituída por sala de material de apoio às piscinas, gabinete médico e 1^{os} socorros, bancadas, bar e instalações sanitárias de público;
- Zona técnica onde se encontra todo o equipamento eletromecânico de tratamento da água.



Figura 17 – Piscinas de Montemor-o-Novo - Vista panorâmica

(Cedido por José Augusto – Câmara Municipal de Montemor-o-Novo)



Figura 18 – Piscinas de Montemor-o-Novo - Tanque Olímpico

(Cedido por José Augusto – Câmara Municipal de Montemor-o-Novo)



Figura 19 – Piscinas de Montemor-o-Novo - Tanque de saltos

(Cedido por José Augusto – Câmara Municipal de Montemor-o-Novo)

5.2.6 Piscinas Municipais de Viana do Alentejo

Entrevista 06

Teve como interlocutor o professor Luís Branco, técnico superior na Câmara Municipal de Viana do Alentejo. De seguida será citado as unidades de contexto encontradas na transcrição das entrevistas.

No que respeita às **prioridades da Câmara Municipal em relação às Piscinas Municipais**, em linhas gerais o entrevistado diz: [...] *“A Câmara Municipal de Viana do Alentejo pretende sempre melhorar/desenvolver a oferta para a real procura dos seus municípios. Para tal, realizam-se alterações de ano para ano para mudarmos aquilo que entendemos estar menos bem. As intenções da Autarquia dependem da comunidade, da sua demografia e afluência da população. Pode-se pretender aplicar determinadas iniciativas mas estas não se enquadrarem com as necessidades das infraestruturas.”*

Em relação ao **tipo de apoios existem ao nível da Autarquia, e de outras entidades, para o desenvolvimento de atividades sejam elas recreativas, culturais ou desportivas nos equipamentos em causa**: [...] *“A Câmara Municipal de Viana do Alentejo é a entidade responsável pelos complexos, logo é quem executa mais eventos, na sua esmagadora maioria, desportivos. Porém, executam-se também eventos de cariz cultural. Para além da autarquia referenciada acima, também a Junta de Freguesia de Alcáçovas e o Alcáçovas Atlético Clube promovem atividades na Piscina coberta de Alcáçovas. Estas entidades são responsáveis para dinamização de eventos desportivos nas comemorações do 25 de Abril.”*

No que se refere ao aspeto de que se **existe um interesse equilibrado no desenvolvimento dos diferentes equipamentos desportivos, ou esse interesse incide especificamente mais numa determinada área de intervenção**: [...] *“Para melhor responder a esta pergunta é necessário caracterizar os dois complexos. No nosso município existem duas piscinas, a Piscina Municipal de Viana do Alentejo (PMVA) e a Piscina Municipal de Alcáçovas (PMA). A PMVA foi inaugurada em 1998, é um espaço para estar aberto única e exclusivamente no verão. Inicia a sua atividade no final de Junho e encerra-a no início de Setembro. A PMA foi inaugurada em 2010 e é um espaço totalmente diferente da piscina já existente no concelho. Esta, para além de abrir e encerrar ao público no verão, com as mesmas datas da PMVA, está também aberta durante o inverno. O período de inverno que, normalmente, se inicia em Outubro e termina em Maio do ano seguinte. Tendo agora em conta as idiossincrasias de cada espaço, é mais fácil responder à questão. Os custos, a logística, a utilização, etc. da PMA é, em tudo, maior comparativamente com a PMVA. Ainda assim, não existe prioridade de um espaço em detrimento de outro, acabamos por agir mais na PMA por ser um espaço mais recente e com outras características de utilização.”*

No que se refere às **principais metas a atingir pelos responsáveis (técnicos) para o desenvolvimento das Piscinas Municipais no que respeita à projeção de eventos ou atividades diversas**: [...] *“A principal meta a atingir é o conforto e bem-estar para todos os utentes, fazer com que o utilizador se sinta bem e tenha vontade de voltar. Para além*

disso, o desejo em desenvolver atividades no recinto é uma vontade secundária, pois as verbas não são muitas e tem que se distribuir os recursos para fazer face às necessidades imediatas, como pagamentos a funcionários e manutenção/gestão do equipamento (limpeza, água, pinturas, relva, anexos, entre outros). Muitas das vezes existe vontade dos técnicos mas a Câmara Municipal não se mobiliza a fazer um esforço para implementar a novidade e mudança de costumes. Cativar as pessoas com iniciativas diferentes do usual seria uma estratégia a adotar pela Câmara, dando margem nesse sentido, arriscando um pouco para além do que é usual acontecer nas Piscinas Municipais da Vila.”.

No que respeita à **oferta desportiva, esta está projetada no plano de atividades das Piscinas Municipais:** [...] *“Existem acordos com as entidades desportivas que demonstraram interesse em frequentar a piscina com o propósito de melhorar a condição física dos seus atletas. Estes, poderão frequentar gratuitamente o espaço. Em relação a eventos, assinala-se o dia internacional da Juventude como um evento de referência para os mais jovens. Protocolos concretos, baseados numa rotina de utilização anual, ou algo que dê visibilidade através de atividades específicas projetadas no plano de atividades (torneios, encontros, festas, temáticas, etc.) não está planeado, o que vai ao encontro do que foi dito na pergunta anterior, falta de iniciativa para a mudança, no entanto, essa transformação daria outra vida às piscinas, podendo, com certeza, aliciar tanto a população da Vila como outros nichos populacionais do concelho de Viana.”.*

Em relação ao que deveria ser feito para aumentar a visibilidade e dinamização das **Piscinas Municipais:** [...]

“Deveria existir uma publicidade exaustiva nas redes sociais, eventos e concursos que dinamizassem os espaços. De todas as infraestruturas existentes, as que albergam piscinas são as mais aliciantes, em qualquer zona populacional, seja vila ou cidade. Então se assim é, deve-se aproveitar este aspeto e projetar o espaço para dinamizar a população e melhorar os serviços.”.

De acordo com o que foi referido anteriormente, é necessário fazer referência a dois complexos distintos, mas que são utilizados pelos munícipes de ambas as vilas, pois, são ministrados pelo município de Viana do Alentejo com a mesma regularidade, mas com períodos de utilização ao público diferente.

Quanto à **caraterização geral das piscinas municipais**, destacam-se as seguintes particularidades:

- 2 tanques;
- 1 Bar-restaurante anexo ao complexo;
- Zona de descanso (relvado);
- Pelo menos 3 funcionários em permanência, para que o espaço possa estar aberto.

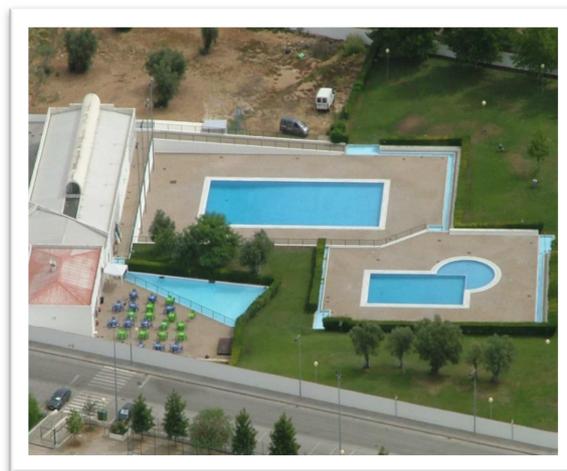


Figura 20 – Piscinas de Viana do Alentejo - Visão geral

(Cedido por Luís Branco – Câmara Municipal de Viana do Alentejo)



Figura 21 – Piscinas de Viana do Alentejo - Tanque principal

(Cedido por Luís Branco – Câmara Municipal de Viana do Alentejo)



Figura 22 – Piscinas de Viana do Alentejo - Tanque infantil

(Cedido por Luís Branco – Câmara Municipal de Viana do Alentejo)

5.2.7 Piscinas Municipais de Évora

Entrevista 07

Esta entrevista contou com a colaboração do professor Hugo Matias, técnico superior na Câmara Municipal de Évora e responsável pelas Piscinas Municipais. De seguida será citado as unidades de contexto encontradas na transcrição das entrevistas.

No que respeita às **prioridades da Câmara Municipal em relação às Piscinas Municipais**, em linhas gerais o entrevistado diz: [...] *“Atualmente, e devido à grave crise económica, que a Autarquia e o País atravessam, a prioridade será única e exclusivamente manter as instalações a funcionar, garantido sempre as condições de segurança e higiene, que uma instalação deste género exige.”*.

Em relação ao **tipo de apoios existem ao nível da Autarquia, e de outras entidades, para o desenvolvimento de atividades sejam elas recreativas, culturais ou desportivas nos equipamentos em causa**: [...] *“A Autarquia durante a época de verão apoia os diversos clubes desportivos que têm prática desportiva federada com a cedência gratuita de pistas ou inclusivamente dos diversos tanques de natação e ainda atribuí aos diversos agentes desportivos e não só, um plafond para entradas de forma a poderem desenvolver atividades de ATL’s. No Inverno, temos horários destinados, única e exclusivamente, a Clubes Desportivos, e ainda cedemos gratuitamente horários a instituições de apoio à deficiência para que desenvolvam as suas atividades durante a maior parte do ano.”*.

No que se refere ao aspeto de que se **existe um interesse equilibrado no desenvolvimento dos diferentes equipamentos desportivos, ou esse interesse incide especificamente mais numa determinada área de intervenção**: [...] *“Apesar da gestão dos diferentes equipamentos desportivos ser efetuada exatamente da mesma forma, é óbvio que devido ao facto das Piscinas Municipais ser o único complexo desportivo municipal, acaba por, em termos de orçamento, ter uma percentagem muito grande relativamente aos restantes equipamentos. Sendo uma infraestrutura de grandes dimensões, envolve gastos consideráveis na sua manutenção e gestão.”*.

No que se refere às **principais metas a atingir pelos responsáveis (técnicos) para o desenvolvimento das Piscinas Municipais no que respeita à projeção de eventos ou atividades diversas**: [...] *“Esta época balnear de 2012/2013 iniciou-se a Escola Municipal de Atividades Aquáticas. E durante o mês de abril realizou-se um evento (Desafio pela Saúde – 24 horas em Movimento), em que se efetuaram diversas atividades durante 24 horas em que se conseguiu reunir mais de 500 participantes.*

Existe vontade de organizar atividades ao longo do ano, mas por vezes as verbas disponíveis para a gestão do equipamento limitam essas iniciativas.”

No que respeita à **oferta desportiva, esta está projetada no plano de atividades das Piscinas Municipais**: [...] *“Durante a época balnear de 2012/2013, como já foi referido, iniciou-se a Escola Municipal de Atividades aquáticas, mas para além disso temos as Atividades de Enriquecimento Curricular, os diversos Programas “Jogar +” (natação,*

triatlo e hip-hop), os seniores ativos e ainda os programas de ocupação de tempos livre nas diversas pausas letivas, nomeadamente natal, páscoa e verão.”.

Em relação ao que deveria ser feito para aumentar a visibilidade e dinamização das Piscinas Municipais: [...] “É opinião quase unânime, nos diversos questionários que se têm efetuado, que seria necessária a construção de uma piscina coberta de 25 metros. No entanto, para uma maior visibilidade dos respetivos equipamentos, seria benéfico para a comunidade a realização de eventos que dessem vida ao quotidiano da população local e possíveis visitantes.”.

Quanto à **caraterização geral das piscinas municipais**, destacam-se as seguintes caraterísticas:

- São consideradas instalações das Piscinas, todas as construções interiores e exteriores destinadas à prática desportiva e ao seu apoio;
- Tanques: 1 coberto e 3 ao ar livre (1 de aprendizagem, 1 olímpico e 1 de saltos), para além dos chapinheiros;
- 2 Bares;
- Zonas anexas: balneários, casas de banho, zonas de acesso a pessoas com mobilidade condicionada, zona relvada, parque de merendas, polidesportivo descoberto, e caixa de areia;
- 24 funcionários.



Figura 23 – Piscinas de Évora - Vista dos tanques

(Cedido por Hugo Matias – Câmara Municipal de Évora)



Figura 24 – Piscinas de Évora - Vista panorâmica e área circundante

(Cedido por Hugo Matias – Câmara Municipal de Évora)



Figura 25 – Piscinas de Évora - Visão geral

(Cedido por Hugo Matias – Câmara Municipal de Évora)

5.3 Tarefa interpretativa das diferentes entrevistas

A grande finalidade de se ter outras realidades de piscinas municipais neste trabalho, foi para perceber quais as dificuldades sentidas pelos intervenientes da gestão dos respetivos equipamentos, mas também verificar quais as finalidades, desejos e aspirações no desenvolvimento dessas infraestruturas. Após se recorrer às diferentes entrevistas para conhecer melhor esses equipamentos, verificou-se que todas elas se enquadram numa lógica similar em relação às diferentes perguntas.

1ª Questão – *prioridades das Autarquias em relação às respetivas Piscinas Municipais*

Nesta questão todas os “responsáveis” das piscinas municipais responderam que a prioridade é a melhoria dos serviços e das infraestruturas, modernizar e reestruturar. Algumas piscinas realizam eventos pontuais (datas comemorativas ou uma pequena

competição numa determinada data), outras a prioridade é o desenvolvimento da prática da natação como foco central de caracterização dos seus serviços.

Conclui-se que o principal é criar um espaço de lazer ativo que induza o cidadão a frequentar as piscinas. Iniciativas ou eventos de outar natureza não tem havido, não existem serviços que destaquem as piscinas com uma qualidade diferenciativa das demais. As Ideias podem existir, mas coloca-las em prática é coisa que não tem acontecido. Tudo isto também depende da demografia e das características dos equipamentos, razão pela qual se caracterizou algumas piscinas municipais, de forma a demonstrar o potencial das piscinas de Évora em relação à dimensão e estruturas que a envolvem.

2ª Questão – Apoios proporcionados pela Autarquia e outras entidades

Verifica-se que a Câmara é a principal promotora de iniciativas nas piscinas, em que se realizam algumas atividades comemorativas, campos de férias, cedência das instalações, e acordos com associações e clubes para usufruírem das mesmas. Apoios para o desenvolvimento das piscinas não existem, não há uma dinamização que notabilize os espaços em questão, tudo isto devido a não haver apoios externos à autarquia, tendo esta que gerir as diferentes necessidades das infraestruturas, tendo dificuldade em avançar para algo mais apelativo para as piscinas do município.

Conclui-se que, para querer mudar hábitos e inovar nos serviços de forma impar, e que surpreendam a população, é preciso ter ideias, aprova-las e “convencer” possíveis apoios para a realização de projetos que valem a pena e em que todos ficam a ganhar, Autarquia (visibilidade), população (qualidade) e patrocinadores (publicidade/visibilidade).

3ª Questão – Equilíbrio de gestão dos diferentes equipamentos desportivos da região

Na análise da questão nº 3 verifica-se que todos responderam que o interesse de gestão é repartido no que respeita aos diferentes equipamentos. Alguns técnicos especificam que estão a reunir-se esforços para melhorar as infraestruturas das piscinas, mas as prioridades em relação aos diferentes equipamentos desportivos é idêntica, pois todos são importantes para a população. Évora é o município que diferencia as Piscinas Municipais, pois sendo o único complexo desportivo municipal, existe uma percentagem orçamental maior, mas que é limitativo na sua aplicação.

O importante a ressaltar na análise desta questão, é o fato de que se queremos que a cidade ou vila tenha características convidativas para que seja uma referência de visita devido a determinadas particularidades, e se existir um complexo, como por exemplo as piscinas municipais com serviços diversos e que cativem a população à sua utilização, deve-se recorrer à infraestrutura que apresenta as condições ideias que permitam projetar, não só o complexo, como a zona onde está inserido.

4ª Questão – Metas a atingir no desenvolvimento das piscinas

Esta questão foi direcionada para saber até que ponto existem referências a alcançar através de ideias propostas pelos responsáveis, apurar se há esforços através da apresentação de objetivos que se pretendam atingir em determinada época. Como se pode verificar nas

respostas dadas, a melhoria dos equipamentos, dos serviços, a aquisição de novas infraestruturas, melhorar a comodidade dos utentes, foram as metas que os responsáveis expressaram. Existe vontade dos responsáveis técnicos em desenvolver trabalhos que deem mais funcionalidade às piscinas, mas nada tem sido feito nesse sentido, não existem grandes iniciativas para o desenvolvimento dos equipamentos.

Évora arrancou com uma escola de natação em 2012/13, mas pouco tem sido desenvolvido na direção de lançar os equipamentos para ideais mais elevados.

5ª Questão – *Oferta desportiva planeada para as diferentes fases do ano*

Esta questão foi colocada com o intuito de saber até que ponto existem sugestões de planeamento permanentes ou alternadas anualmente, ou seja, verificar se, apesar de todos terem ideias para implementar, se essas ideias são concretizadas e se há um esforço para ultrapassar obstáculos de forma a progredir na funcionalidade dos respetivos complexos. Conclui-se nas diferentes respostas que não há um planeamento que marque a diferença, mas sim atividades pontuais durante o Verão, existindo algumas parcerias com freguesias e clubes/associações. Como eventos permanentes pode-se referenciar o projeto “Dinâmica Sénior” em Redondo, uma liga denominada “zone kid” em Vendas Novas, “Verão em movimento” em Montemor-o-Novo, “Programa jogar”, “Programa Joga +”, e “seniores ativos” em Évora. Outras atividades que são comuns a todas as piscinas e que são serviços que caracterizam originalmente estes equipamentos são aulas de natação, eventos de coletividades e clubes, comemorações de datas específicas e tempos livres, nada que seja diferente e inovador.

6ª Questão – *Como aumentar a visibilidade das respetivas piscinas municipais*

Verificou-se que todos os técnicos responsáveis pelos respetivos complexos municipais desejam melhorar os serviços, capacitando-os de uma maior visibilidade através de iniciativas recreativas e organização de eventos, nos espaços que caracterizam cada complexo municipal. Promover mais atividades que envolvam a população, ter iniciativas que proporcionem uma maior afluência às piscinas, são alguns aspetos a ter em conta para o aumento da visibilidade das respetivas piscinas municipais.

Algumas iniciativas que as respetivas piscinas desejam concretizar são um campo de areia nas piscinas de Reguengos de Monsaraz, aquisição de escorrega aquático nas piscinas municipais de Montemor-o-Novo e construção de piscina coberta nas piscinas municipais de Évora e Vendas Novas.

Ou seja, melhorar os serviços, fazer o possível de acordo com a realidade do município, e tornar o equipamento merecedor de uma imagem digna de prestígio, e que se torne um orgulho não só para os envolvidos na dinâmica do equipamento, mas também para a população.

7ª Questão – *Esta questão refere-se à caracterização das diferentes piscinas solicitadas para o estudo, com o objetivo de conhecer a realidade das suas infraestruturas e capacidades*

A respetiva caracterização encontra-se na questão nº 7 de cada questionário, bastando recorrer à pergunta para ter um conhecimento das piscinas de cada município. Este é um ponto que não tem uma tarefa interpretativa, tendo somente como foco central conhecer as dimensões e tipologia das piscinas, fazendo a diferenciação em relação ao potencial das piscinas municipais de Évora.

É preciso ser audaz e visionário (Visão), em qualquer iniciativa empreendedora, é preciso correr riscos, é fundamental dar prioridades a ter ideias, e é imprescindível ter vontade da mudança. Penso que em qualquer projeto à sempre a incerteza do real sucesso, mas se as intenções forem viáveis e acompanharem os hábitos e mudanças de comportamento, e se houver esse enquadramento, deve-se arriscar nesses projetos. Para tal, há que disponibilizar verbas, que todos sabemos que são poucas, mas quando se acredita no progresso, os medos ficam menos intensos, também é preciso disponibilizar a capacidade individual de cada um no empenho e consciência da viabilidade dos projetos, pois tudo tem uma análise prévia e um estudo enquadrado nas pretensões desejadas. O Sonho comanda a vida, e é dos audazes que reza a história.

5.4 Principal foco do estudo - Piscinas Municipais de Évora

Após o conhecimento das piscinas iremos conhecer o que é a análise SWOT, a visão e missão do que se pertence promover, e os objetivos estratégicos e operacionais a implementar.

5.4.1 Análise SWOT

O aumento da exigência dos clientes é um exemplo de fatores a ter em conta na reflexão estratégica de qualquer projeto, tornando-se fundamental fazer uma análise da organização no seu meio envolvente.

A análise SWOT confronta os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e as ameaças do meio, através de uma matriz em que quatro variáveis se sobrepõem facilitando a análise do envolvimento e a pesquisa de sugestões que definam o tipo de estratégia a adotar.

A identificação de aspetos importantes para o desenvolvimento de qualquer projeto através da análise SWOT, tem como objetivo reforçar os recursos e as competências da organização, de forma a transformar ameaças em novas oportunidades.

A análise SWOT deve ser feita e analisada de forma íntegra, conjugando os elementos da análise interna e externa, para que o diagnóstico daí resultante seja fiável e estabeleça uma fonte de informação ajustada às necessidades da organização, e que irão delinear o futuro a médio e longo prazo da mesma.

A análise SWOT corresponde ao reconhecimento dos principais aspetos que caracterizam a posição estratégica da organização num determinado momento, tanto a nível interno como externo.

O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da organização, uma vez que resulta das estratégias definidas. Quando se deteta um ponto forte, devemos destacá-lo e

valoriza-o, quando se encontra um ponto fraco na organização, deve-se atuar para controlá-lo e diminuir o seu efeito.

O ambiente externo está completamente fora do domínio da organização, o que não quer dizer que não seja vantajoso estudá-lo. É possível monitorizá-lo e aproveitar a oportunidade que nos oferece de forma eficiente.

Uma ameaça para a organização não poderá ser transformada em oportunidade se for verificado o seguinte:

- 1) Falta de visão para identificar as oportunidades;
- 2) Visão para reconhecer as oportunidades, mas não as consegue explorar por falta de recursos ou competências;
- 3) Atraso no aproveitamento da oportunidade.

Análise Externa

A visão externa do envolvimento tem como objetivo identificar oportunidades e ameaças que se colocam diante da organização. A importância desta análise está associada à necessidade dos responsáveis anteverem eventuais desenvolvimentos futuros que possam ter um impacto influenciador no futuro da organização.

Uma organização que se aperceba das mutações do ambiente externo, e que tenha agilidade para se adaptar a esta mudança, aproveitará melhor as oportunidades que vão surgindo, sendo por isso que esta análise seja de extrema importância.

Análise Interna

No que respeita à análise interna, a análise SWOT deve identificar os pontos fortes e fracos que caracterizam a organização num determinado momento, e geri-los de forma a aproveitar todas as oportunidades, e diminuir os malefícios das ameaças. A importância da identificação das forças e das fraquezas é relevante para análise de aspetos relacionados com os fatores críticos de sucesso da organização.

É importante referir que a apreciação de uma determinada característica da organização como força ou fraqueza é sempre relativa e potencialmente modificável, na medida em que se podem verificar, ao longo do tempo, mudanças importantes ao nível da concorrência e dos seus procedimentos de atuação.

A deteção correta das forças e fraquezas oferece à organização elementos importantes para a sua orientação estratégica, que tenderá espontaneamente tirar o maior partido possível das forças e atenuar ao máximo as fraquezas.

Tabela 4 – Análise SWOT para o desenvolvimento das Piscinas Municipais de Évora

<p style="text-align: center;"><u>Forças</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dimensão da infraestrutura; • Localização; • Clima/Ambiente; • Recursos Humanos; • A vontade política de querer afirmar Évora como um destino turístico de excelência. 	<p style="text-align: center;"><u>Fraquezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de apoios; • Baixa projeção do equipamento; • Atividades de carácter pontual; • Baixa taxa de utilização do espaço ao longo do ano; • Imagem debilitada.
<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aproveitamento do espaço envolvente; • Características únicas (tipologia dos espaços); • Parcerias com instituições privadas e públicas; • Aumentar a visibilidade da cidade; • Volume de turistas. 	<p style="text-align: center;"><u>Ameaças</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Custos envolvidos nos projetos; • Prioridades de investimento da Câmara; • Adesão às atividades organizadas; • Sazonalidade da procura turística • Custos manutenção/reestruturação das infraestruturas.

5.4.2 Visão

Permitir um desenvolvimento de atividades desportivas, recreativas e culturais, bem como a rentabilização dos espaços subaproveitados, sustentado pela qualidade, participação e inovação, encontrando o seu espaço de complementaridade com os Concelhos vizinhos.

Oferecer alternativas de diversão e lazer à população local e visitantes, permitindo um amento de afluência das pessoas às piscinas municipais, dando desta forma, mais qualidade ao turismo eborense, através de serviços que sejam diferenciativos nas escolhas dos interessados em visitar a cidade.

Ser uma entidade de prestígio, que cria vantagens reais de bem-estar e qualidade de vida para as pessoas.

5.4.3 Missão

Através dos seus serviços, incrementar, melhorar e diversificar a oferta, assente numa gestão racional e inovadora, apoiando de forma criteriosa o associativismo, desenvolvendo sinergias com a educação e com os privados. Programar e desenvolver serviços próprios, tendo em conta não só as tendências do desporto profissional, mas também do desporto de lazer/tempo livre, do desporto turismo, e principalmente as necessidades e interesses da população na perspetiva da qualidade dos serviços.

Apostar na inovação e ganhar eficiência na gestão e promoção da organização no seio da comunidade, sendo um potenciador de valor acrescentado para os cidadãos com uma dimensão social.

5.6 Objetivos Estratégicos e Operacionais

Os objetivos estratégicos constituem uma direção a seguir ao longo do tempo e devem ser estabelecidos com um forte conhecimento da organização, e da realidade em que está envolvida (mercado, aspetos sociais, culturais).

Os objetivos operacionais ajudam a desenvolver no plano mais prático, com uma intervenção temporal mais curta, que irá definir como a organização vai orientar a sua intervenção no cumprimento dos objetivos estratégicos.

5.6.1 Objetivos estratégicos

Estes objetivos possibilitam ter uma visão vasta do fim que se pretende. Para tal citam-se alguns pontos relevantes no desenvolvimento destes objetivos:

- Aumentar a visibilidade da infraestrutura;
- Difundir os serviços a promover;
- Realizar sinergias com entidades desportivas e outras áreas através da implementação de serviços e protocolos com as estratégias definidas;
- Desenvolver uma dinâmica continua que seja estável (manter atividades fixas em alturas específicas do ano – festivais, por exemplo).

Com isto pretende-se fortalecer a organização, o desenvolvimento, a melhoria continua e inovação.

5.6.2 Objetivos operacionais

A consolidação dos objetivos operacionais pode ser confirmada através dos seguintes aspetos:

- Organizar eventos com participação da iniciativa pública e privada;
- Rentabilizar os equipamentos;
- Promover a qualidade do atendimento dos serviços;
- Articular a sua dinâmica de atividade com instituições particulares de solidariedade social e outras agências.

Estes objetivos facilitam alcançar a realização dos objetivos estratégicos.

5.7 Estabelecimento dos Objetivos e sua Caracterização

A razão principal do desenvolvimento deste trabalho é delinear estratégias para a projeção das Piscinas Municipais de Évora através de um planeamento organizado, que incida essencialmente na modernização e inovação, com serviços que sejam sustentáveis e estejam enquadrados com a possibilidade de atrair diferentes nichos populacionais, valorizando a imagem das Piscinas Municipais.

Considera-se que é vital envolver estas infraestruturas a nível cultural, desenvolvendo espetáculos em diferentes áreas artísticas (concertos, festivais, comemorações,

representações teatrais, projeções cinematográficas) e também a nível desportivo (organizar torneios, encontros desportivos), ou outro tipo de eventos.

Serão referenciados objetivos que concorrem para essa finalidade, sendo o foco central, o aproveitamento das diferentes áreas subaproveitadas, que têm grande potencial para se desenvolver atividades que notabilizem as piscinas.

Tabela 5 – Objetivos estratégicos a implementar nas Piscinas Municipais de Évora

1º Objetivo Estratégico			
Dinamizar espaços subaproveitados			
1.1 - Objetivo Operacional	Desenvolver atividades culturais	Finalidade	Visibilidade
1.2 - Objetivo Operacional	Dinamizar zona de bares	Finalidade	Lazer / Diversão
2º Objetivo Estratégico			
Dinamizar o desporto local			
2.1 - Objetivo Operacional	Desenvolver Eventos Desportivos	Finalidade	Ação / Dinamismo
2.2 - Objetivo Operacional	Promover Atividades ao ar livre / Escorrega Aquático	Finalidade	Inovação
3º Objetivo Estratégico			
Melhoramento de infraestruturas			
3.1 - Objetivo Operacional	Melhoramento dos Tanques e balneários	Finalidade	Atualização / Projeção
3.2 - Objetivo Operacional	Implementar Zonas de relaxamento (cinema, teatro)	Finalidade	Conforto / Originalidade
4º Objetivo Estratégico			
Divulgar o espaço e suas características			
4.1 - Objetivo Operacional	Desenvolver modelos de Publicidade	Finalidade	Difusão
4.2 - Objetivo Operacional	Promover Slogan/Mascote	Finalidade	Projeção / Propaganda

5.7.1 Projeto – 1.º Objetivo Estratégico - DINAMIZAR ESPAÇOS SUBAPROVEITADOS

5.7.1.1 1.º Objetivo Operacional - Desenvolver Atividades Culturais

Tabela 6 – Projeto "Dinamizar espaços subaproveitados / Atividades culturais"

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DINAMIZAR ESPAÇOS SUBAPROVEITADOS Aproveitamento das diferentes áreas que estas piscinas apresentam.
Objetivo Operacional	Desenvolver Atividades Culturais Ampliar o horário de utilização, melhorar a visibilidade das piscinas.
Projeto	Caracterização das infraestruturas e dos diferentes espaços que as piscinas oferecem, mas que não tem tido a utilidade desejada. Aumentar a rentabilização de utilização das infraestruturas.
Descrição	Explorar as diferentes zonas que as piscinas oferecem como a mata e os espaços verdes que tem grandes áreas, permitindo que se possa fazer espetáculos (desportivos, musicais, teatrais), bem como festivais e encontros desportivos. Analisar e projetar as zonas mais capacitadas para determinadas atividades.
Orçamento	Após lançamento do projeto, analisar quais as despesas a efetuar no melhoramento dos espaços e qual o apetrechamento necessário para que a oferta seja de qualidade (aspeto, acessos, segurança, recursos humanos, entre outros).
Indicador de controlo	Mapa de atividades distribuídas por várias freguesias e concelhos, com o intuito de divulgação, em que as pessoas seriam informadas das datas e ofertas dos serviços dos diferentes eventos projetados para determinada fase do ano. Reuniões regulares, estudar formas realistas e plausíveis dos projetos a implementar.
Responsável	Técnico desportivo e equipa técnica.

Análise Crítica

As piscinas têm áreas onde se podem desenvolver diversas atividades, deixando assim de estar limitadas á sua habitual utilização por parte dos usuários durante a época balnear.

Durante a época alta (Verão), para além da utilização tradicional dos diferentes espaços das piscinas, poder-se-ia recorrer a atividades que motivassem a adesão da população a frequentar as piscinas. Durante o dia os clientes desfrutariam de atividades lúdico-desportivas. De noite realizar-se-iam concertos ou demonstrações de espetáculos, tanto nas zonas verdes, como no Salão, no palco central, e respetivos campos, bem como a projeção de filmes, ou exposições de arte, encontros e conferências, entre outras iniciativas.

5.7.1.2 2.º Objetivo Operacional - Dinamizar zona de bares

Tabela 7 – Projeto "Dinamizar espaços subaproveitados / Zona de bares"

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DINAMIZAR ESPAÇOS SUBAPROVEITADOS Aproveitamento das diferentes áreas que estas piscinas apresentam.
Objetivo Operacional	Dinamizar zona de bares São estes que darão suporte às atividades, tanto de dia com a utilização dos tanques e atividades promovidas no programa, como durante o decorrer das atividades projetadas para o alargamento do horário de utilização.
Projeto	Proporcionar aos bares capacidades para que a oferta tenha qualidade (aludir a temas como a família, o verão, o desporto, a dança, a juventude, ...), e que seja uma forma de convidar as pessoas a aparecerem e a divertirem-se.
Descrição	Ser criativo e adaptar os bares às temáticas que se desenvolvem nas infraestruturas das Piscinas Municipais (Semana radical, Semana aquática, semana musical, semana da saúde, entre outros) e envolver a capacidade de oferta num ambiente distinto e diferente para a procura.
Orçamento	Tudo é baseado na reutilização e adaptação de recursos, onde as verbas nunca serão para além das capacidades possíveis de ajuda por parte da Câmara Municipal. Recurso a patrocínios.
Indicador de controlo	Reuniões de conhecimento e de abordagem aos investimentos efetuados. Sondagem pelos possíveis patrocinadores, capacidade de ajuda e reconhecimento da mais-valia para todos na troca de interesses.
Responsável	Técnico desportivo e equipa técnica.

Análise Crítica

Para além da sua função de servir os banhistas durante a época balnear diurna, poder-se-ia rentabilizar os espaços com alternativas como por exemplo, dar suporte a atividades que fossem realizadas ao fim do dia/noite, através eventos noturnos para a população, festejando diversas temáticas (semana da juventude, dia do estudante, semana da cidade, comemorações de datas específicas, entre outros).

Tornar as piscinas um polo atrativo para a população e para os turistas, pois tem características excelentes e muito próprias para dar mais visibilidade a este fantástico espaço, valorizando a cidade no que respeita á sua oferta e qualidade de serviços.

5.7.2 Projeto – 2.º Objetivo Estratégico - DINAMIZAR O DESPORTO LOCAL

5.7.2.1 1.º Objetivo Operacional - Desenvolver Eventos Desportivos

Tabela 8 – Projeto "Dinamizar o Desporto Local / Eventos desportivos"

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DINAMIZAR O DESPORTO LOCAL Estas piscinas apresentam uma mata com excelentes condições para a implementação de atividades, e também uma zona verde de extensa área, perto do tanque de aprendizagem. Aproveitamento da maior valência das piscinas que são a oferta de diferentes tanques para diferentes atividades.
Objetivo Operacional	Desenvolver eventos desportivos Devido às características únicas da conceção original das piscinas, é possível desenvolver atividades desportivas que sejam acessíveis aos utentes e praticantes desportivos.
Projeto	Encontro entre clubes e associações, com o objetivo de divulgar, conhecer e ampliar a projeção das piscinas e das modalidades convidadas, mini torneios com a participação de equipas formadas por quem quiser participar, dando oportunidades a todos para a prática desportiva. Proporcionar alegria e momentos de convívio a quem frequenta e usufrui das atividades oferecidas.
Descrição	Contatar entidades, empresas, associações para conhecer interesses perante a implementação do projeto. Desenvolver os eventos de acordo com as áreas disponíveis para sua realização. Aumentar a diversidade das atividades propostas, com mapeamento dos espaços onde se realizariam as mesmas, organizando desta forma o fácil acesso aos interessados, motivando-os para a sua prática.
Orçamento	Parcerias e contratos com os interessados no desenvolvimento inovador das piscinas Municipais de Évora perante as suas iniciativas. Gestão orçamental de acordo com os valores projetados para o desenvolvimento do projeto.
Indicador de controlo	Acompanhamento diário da afluência às atividades. Registo de participantes e visitantes, fazendo os ajustes necessários às novas necessidades, melhorando a oferta. Formulário para registar opiniões e tirar conclusões do parecer dos utilizadores/frequentadores em relação às iniciativas.
Responsável	Técnico desportivo e equipa técnica

Análise Crítica

Trazer para a cidade a realização de torneios, meetings, eventos direcionados para o espetáculo desportivo, encontros entre Universidades e Politécnicos de desporto, mas também de outras áreas, encontros de associações desportivas juvenis, congressos, formações de diferentes áreas, entre outros.

Pretende-se com este objetivo desenvolver ações que dinamizem as piscinas municipais e impulsionem os respetivos equipamentos no panorama de infraestruturas municipais de forma distinta das demais. Para tal, é preciso que as ideias se materializem e passem do papel para o terreno, pois como já foi referido anteriormente, o potencial das piscinas é evidente pelas suas características e localização geográfica.

5.7.2.2 2.º Objetivo Operacional - Promover Atividades ao ar Livre / Escorrega Aquático

Tabela 9 – Projeto "Dinamizar o Desporto Local / Atividades ao ar livre"

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DINAMIZAR O DESPORTO LOCAL Estas piscinas apresentam uma mata com excelentes condições para a implementação de atividades, e também uma zona verde de extensa área, perto do tanque de aprendizagem. Aproveitamento da maior valência das piscinas que são a oferta de diferentes tanques para diferentes atividades.
Objetivo Operacional	Promover Atividades ao ar Livre / Escorrega Aquático Este tipo de oferta é único neste género de infraestruturas. A possibilidade dos utentes usufruírem de um conjunto de atividades para além da tradicional utilização das piscinas municipais é inovador e atrativo.
Projeto	Oferecer diferentes tipos de prática desportiva, baseado em desportos ao ar livre (slide, rapel, escalada, orientação, BTT, caça ao tesouro, golf). Projetar um escorrega aquático, aumentando a qualidade dos serviços, tornando a frequência às piscinas mais apelativa e regular, seria um fator de grande visibilidade e projeção.
Descrição	A ausência deste género de iniciativas em outras entidades com a mesma utilidade proporciona uma maior aderência por parte dos utentes, pois quanto maior a diversidade de diversão, maior é o interesse das pessoas em querer conhecer, aumentando a adesão aos serviços que a entidade promotora oferece. A organização das atividades em estações ou postos bem definidos, melhora a organização e utilização por parte dos utilizadores.
Orçamento	Contratos com empresas especializadas e aluguer seriam algumas opções. Para o Escorrega Aquático, uma vez que teriam que haver mexidas no tanque para a implementação desta nova estrutura, seria necessário uma parte da verba disponível para investir neste equipamento.

Indicador de controlo	Verificação diária em relação à utilização e segurança dos equipamentos utilizados, e as respetivas necessidades de adaptação. O anexo do Escorrega ao tanque teria que começar fora da época balnear, e durar o respetivo período. Acompanhamento semanal da obra para o cumprimento dos prazos. Reuniões periódicas para avaliação do projeto.
Responsável	Técnico desportivo e equipa técnica

Análise Crítica

Qualquer piscina municipal se caracteriza pela sua utilização tradicional, que é a utilização dos tanques. Por vezes podem ocorrer momentos de maior envolvimento, com atividades durante fim-de-semana ou um evento que se realize durante uma semana, mas que são esporádicos e não estão planeados de forma a que caracterizem os serviços das piscinas de uma forma permanente.

Assim, seria interessante ter postos de atividades onde se realizassem diferentes tarefas, por exemplo, na mata poderiam haver pequenos circuitos de BTT, montagem de desportos da natureza (exemplo, tirolesa), no campo de areia pequenos torneios de futebol ou voleibol, para tal era necessário publicitar o evento para atrair as pessoas, nos anexos de relva colocar estações de atividades tornando a ida às piscinas mais prazerosa e aliciante (cama elástica, colchão insuflável, escalada, *Bungee_jumping*), entre outras atividades a explorar.

O escorrega aquático seria a atração principal, no entanto seria a característica que maior influencia teria nas piscinas. Esta alternativa valorizaria ainda mais os serviços a promover, tornando-se sem dúvida uma referência com características únicas.

5.7.3 Projeto – 3.º Objetivo Estratégico - MELHORAMENTO DE INFRAESTRUTURAS

5.7.3.1 1.º Objetivo Operacional - Melhorar a funcionalidade dos tanques e balneários

Tabela 10 – Projeto "Melhoramento de Infraestruturas / Tanques e balneários"

OBJETIVO ESTRATÉGICO	MELHORAMENTO DE INFRAESTRUTURAS É do interesse de todos que a única infraestrutura com características base para uma boa projeção da cidade tenha condições para voltar a dar vida a este equipamento que tem estado adormecido, mas com um grande potencial para voltar a acordar e animar a cidade, que por si só, já se caracteriza por não ter potencial desportivo, sendo assim um recurso alternativo para fazer face a essas dificuldades, motivando e projetando o espaço para a prática desportiva, como a natação, e aliciando as diferentes associações, federações e outras entidades a projetarem no seu planeamento anual, campeonatos, eventos náuticos diversos nas Piscinas Municipais de Évora.
Objetivo Operacional	Melhorar a funcionalidade dos Tanques e balneários

	É essencial acompanhar os tempos de mudança, tornando estas piscinas competitivas com outras existentes noutros concelhos, atraindo e cativando as pessoas e clubes a utilizarem estas infraestruturas.
Projeto	Adaptar os tanques às características atuais deste tipo de infraestruturas, melhorando a utilização e acessos aos tanques, tornando-os mais harmoniosos com o meio envolvente e esteticamente mais atraentes para os utilizadores. Utilização de energias renováveis para aquecimento dos duches e da piscina interior.
Descrição	Uma vez que os tanques apresentam a mesma tipologia de construção deste a sua origem (década de 60), seria pertinente melhorar a sua excelência (as margens, o piso, os acessos às pistas, entre outras melhorias), uma vez que as características destas piscinas são únicas, sendo um investimento a ter em conta, pois a novidade faz crescer a curiosidade. A utilização das energias renováveis são cada vez mais uma alternativa nos tempos que decorrem, sendo uma forma de inovação e rentabilização de despesas.
Orçamento	Sendo talvez a obra mais dispendiosa, teria que haver algumas ajudas externas e participações entre diferentes órgãos competentes para a intervenção nesta etapa do projeto.
Indicador de controlo	As obras seriam realizadas durante o período após a época balnear até ao início da nova temporada de abertura pois, apesar da finalidade do projeto ser dar dinâmica às piscinas durante todo o ano, seria razoável realizar esta etapa durante o período de menor afluência. Seriam realizadas reuniões para verificar o cumprimento dos prazos, trabalhando em conjunto para o êxito da obra.
Responsável	Técnico Desportivo e equipa técnica

Análise Crítica

Como em tudo na vida, a evolução é constante, o dia de ontem foi ultrapassado pelo dia de hoje. Essa evolução verifica-se tanto a nível pessoal (humano), como a nível material. É preciso acompanhar os tempos, e não ficar perdido na ilusão de que o que está feito chega.

É muito mais aliciante ir a piscinas construídas recentemente ou que foram reestruturadas e mudados os seus processos de relacionamento com a população, do que ir a umas piscinas que se mantêm imutáveis deste a sua origem.

É de refletir, até que ponto vale a pena apostar no desenvolvimento e modernização destas infraestruturas. É certo que este fenómeno (piscinas) tem vindo a crescer, sendo a prova disso algumas construções recentes existentes no concelho de Évora, e também a proliferação a nível nacional deste tipo de equipamentos. Sentir que há motivação para

proporcionar novas condições e experiências às pessoas, faz com que estas retribuam com a sua visita.

Era importante mudar a estética das piscinas, melhorar o piso, adaptar os rebordos das piscinas a regulamentos. Uma infraestrutura modernizada pode tornar-se mais apelativa e esteticamente mais agradável.

A partir de uma abordagem correta de intervenção, seria possível num futuro a medio prazo, envolver as piscinas em eventos desportivos, como campeonatos de natação, jornadas de atividades aquáticas (pólo aquático, por exemplo), canoagem adaptada às características dos tanques, realização de demonstrações como saltos, entre outros.

A utilização de energias alternativas seria uma solução a considerar, pois tem sido um aspeto notabilizado em todos os países civilizados, de que o aproveitamento dos recursos disponíveis pela natureza permitem a utilização de energia de forma mais ambiental e menos dispendiosa.

5.7.3.2 2.º Objetivo Operacional - Implementar Zonas de Relaxamento

Tabela 11 – Projeto "Melhoramento de Infraestruturas / Zonas de relaxamento"

OBJETIVO ESTRATÉGICO	MELHORAMENTO DE INFRAESTRUTURAS É do interesse de todos que a única infraestrutura com características base para uma boa projeção da cidade tenha condições para voltar a dar vida a este equipamento que tem estado adormecido, mas com um grande potencial para acordar e animar a cidade, que por si só, já se caracteriza por não ter potencial desportivo, sendo assim um recurso alternativo para fazer face a essas dificuldades.
Objetivo Operacional	Implementar Zonas de Relaxamento Aumentar o tempo de utilidade das piscinas, alargando assim o horário de utilização, permitindo uma melhor gestão da rentabilidade dos espaços disponíveis, tanto a nível de tempo, como ao nível financeiro.
Projeto	Dotar os espaços disponíveis de uma maior polivalência de atividades e serviços diversificados, permitindo ao cidadão e enriquecimento da vida e uma maior socialização.
Descrição	Existem estruturas nestas piscinas onde seria possível desenvolver zonas de conforto, rentabilizando mais uma vez ao máximo as áreas disponíveis. A existência de um grande salão na parte superior na estrutura central das piscinas, e também a existência de um enorme espaço livre, perto da mata, permitiria oferecer não só temáticas como cinema, teatro, danças, como também disciplinas de relaxamento – ioga, tai chi... Escolher quais os espaços que se enquadram para a realização deste tipo de iniciativas, fazendo as respetivas adaptações.

Orçamento	Como as estruturas já existem, eventualmente investir-se-ia em materiais de suporte às atividades.
Indicador de controlo	Acompanhamento das atividades de acordo com as previsões, adaptando sempre que possível a oferta de forma a tornar a afluência dos interessados regular e interessada. Reuniões periódicas para concluir o tipo de aderência às diferentes temáticas propostas.
Responsável	Técnico desportivo e equipa técnica

Análise Crítica

A realidade de hoje não é a mesma de à 5 ou 10 anos. Cada vez mais surgem serviços adaptados aos novos dias, começam a surgir novos interesses e gostos. O que era um espaço unifuncional, adaptou-se, e tornou-se num espaço multifuncional. Deve-se envolver a infraestrutura com áreas de desenvolvimento diversificadas.

Um fenómeno que tem vindo a ganhar notoriedade são as denominadas disciplinas *“body&mind”*, com uma grande aceitação a nível não só local, mas sim um fenómeno mundial. Poder-se-ia aproveitar zonas das Piscinas, como o caso da varanda, mais conhecida por *“Torradeira”* e adaptá-la, realizando sessões de variadas disciplinas de meditação e relaxamento. Em tempo de chuva ou de condições adversas, transportar-se-ia essas iniciativas par um espaço fechado, em que as piscinas apresentem condições para a sua realização.

5.7.4 Projeto – 4.º Objetivo Estratégico - DIVULGAR O ESPAÇO E CARATERÍSTICAS

5.7.4.1 1.º Objetivo Operacional - Desenvolver formatos de publicidade

Tabela 12 – Projeto "Divulgar espaço e caraterísticas / Formatos de publicidade"

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DIVULGAR O ESPAÇO E CARATERÍSTICAS Todo o esforço que este projeto envolve terá que ter um suporte de divulgação poderoso e eficaz, para que a finalidade seja concretizada, isto é, dar vida às Piscinas Municipais de Évora.
Objetivo Operacional	Desenvolver formatos de Publicidade Pretende-se desenvolver estratégias de difusão que promovidas no momento certo, transmitam a informação que se pretende, tendo em mente que a novidade e originalidade serão os pontos fortes da projeção das atividades a divulgar.
Projeto	Aplicar formas de publicidade bem planeadas, tendo em conta a seleção de informação e a diversidade do público a quem é dirigido.
Descrição	Planeamento estruturado das atividades. Utilização de técnicas de marketing de forma clara e precisa das intenções das ações a

	desenvolver. Os meios a recorrer para a respetiva divulgação seriam a radio (musica, slogan), cartazes (ilustração, organização da informação), internet (inscrições e marcações de participação, divulgação do projeto à distancia).
Orçamento	Desenvolver parcerias com entidades desportivas e comerciais interessadas em envolver-se no programa traçado para as piscinas municipais.
Indicador de controlo	Para haver sustentabilidade e qualidade dos serviços, este trabalho é fundamental para o sucesso da intervenção sobre o público a conquistar. O 1º impacto e imagem são fulcrais para a evolução das iniciativas propostas. Terá que haver um visionamento constante da forma de abordagem à divulgação das diferentes temáticas e atividades a desenvolver ao longo do ano. A monitorização constante de toda a envolvência à volta das piscinas é necessária para que os estímulos de participação e afluência da população seja regular.
Responsável	Técnico desportivo e equipa técnica

Análise Crítica

Para que toda esta idealização referenciada nos objetivos anteriores seja concretizável, é necessário haver um suporte informativo sobre quais as pretensões e novidades da nova organização da infraestrutura.

Deve-se ter em conta um bom planeamento de comunicação e marketing, ter uma logica de lançamento da informação que se pretende transmitir.

Para além das tradicionais formas de publicidade (rádio, *Internet*, jornais, folhetos, *t-shirts*, canetas, entre outros), recorrer a placares publicitários (investimento), com a respetiva programação mensal, apresentação de novidades semanais que sejam pontuais e não estejam na projeção do plano de atividades para a época balnear, promovendo assim a surpresa e curiosidade.

Incentivar as pessoas a aderirem à utilização das piscinas, com estratégias realistas, serias e profissionais, dando sempre a entender que tudo é feito para o cidadão, e que vale a pena usufruir do que a Autarquia pretende oferecer.

5.7.4.2 2.º Objetivo Operacional - Promover Slogan/Mascote (logótipo)

Tabela 13 – Projeto "Divulgar espaço e características / Promover imagem"

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DIVULGAR O ESPAÇO E CARATERÍSTICAS Todo o esforço que este projeto envolve terá que ter um suporte de divulgação poderoso e eficaz, para que a finalidade seja concretizada, isto é, dar vida às Piscinas Municipais de Évora.
Objetivo Operacional	Promover Slogan/Mascote (logótipo) Dar visualização às infraestruturas através de um ícone que associe os diferentes aspetos que as piscinas pretendem desenvolver (desporto, lazer, convívio).
Projeto	Familiarizar uma figura com as pessoas através do estímulo e associação visual, desenvolvendo um caráter amigável e afável, dando uma imagem de conforto e desenvolvendo o imaginário.
Descrição	Associar a marca ao conforto e bem-estar, fazendo alusão ao potencial do equipamento.
Orçamento	Para o desenvolvimento de uma mascote seria algo que se enquadra-se com a realidade orçamental para o objetivo, sendo este sempre concretizável.
Indicador de controlo	Presença permanente da mascote (Logotipo) e respetivo slogan na piscina e nos meios de divulgação publicitário. Sortear brindes e surpresas para os usuários das piscinas, de acordo com o número de registo de entrada, sendo uma forma de divulgar e cativar as pessoas a conhecerem os serviços.
Responsável	Técnico desportivo e equipa técnica

Análise Crítica

A criação de uma mascote aliada a um *slogan*, poderia contribuir para o êxito da utilização das piscinas. Seria inovador e diferente do que tem sido feito neste sentido.

Entre várias alternativas, poder-se-ia recorrer a uma representação que demarca-se a iniciativa de forma genuína, sem recorrer a estereótipos já existentes, e que fizesse alusão ao Alentejo e à infraestrutura.

O *slogan* deve ter um impacto apelativo a quem é dirigido, onde a ideia central se deve depreender no *slogan* de base. Este deve ter siglas, em que cada letra identifique uma palavra, e uma pequena frase que complemente a ideia.

6

Considerações Finais

Um dos aspetos principais, responsáveis pela falta de desenvoltura nas diferentes piscinas municipais, é a carência de recursos financeiros. Sabe-se que os tempos que correm não são os ambicionados, a crise é mundial, mas no que respeita a Portugal, a crise tem estado instalada ao longo dos anos e as dificuldades têm feito parte do quotidiano dos portugueses.

Este aspeto não deverá ser a razão que dificulte as iniciativas que têm a finalidade do desenvolvimento social da comunidade, através de ações interessantes e que valorizem a região. Se todos os profissionais das diferentes áreas académicas conseguirem ter criatividade e capacidade de implementar os seus projetos, e houver um esforço de mudança nos estereótipos de intervenção nas rotinas de governação, então é possível dedicar algum tempo às propostas que têm como finalidade operar essa mudança. Há que inovar, melhorar, surpreender, e adaptar-se à realidade de cada zona geográfica.

Pode-se deduzir, de uma forma generalizada, e após a análise das diferentes piscinas municipais selecionadas, que não há uma grande abertura para o choque de procedimentos, isto é, os serviços mantêm-se nas diferentes infraestruturas de forma rígida e tradicional, havendo pouco afastamento dos serviços comumente desenvolvidos nessas infraestruturas.

Sendo a maioria piscinas lúdico-desportivas, deveriam desenvolver-se atividades direcionadas para o seu uso, sendo também verdade que a afluência às tradicionais atividades dos equipamentos aumentaria se houvesse uma oferta mais diversificada, aumentando a interesse, não só da população local, como de outros concelhos circundantes.

Cada localidade tem a sua particularidade, a realidade não é igual nas diferentes áreas geográficas. A implementação de serviços e crescimento da infraestrutura não tem o mesmo ritmo de desenvolvimento. É necessário haver bom senso para decidir o se pode fazer, de acordo com as potencialidades de cada localidade.

Verificou-se na tarefa interpretativa que todas as piscinas municipais se assemelham em alguns aspetos. Destacar é o número reduzido de atividades, ou seja, em algumas localidades desenvolve-se determinado programa anualmente, mas apenas durante o verão, não existindo iniciativas fora dessa época. A manutenção das infraestruturas e a melhoria dos serviços existentes são as suas prioridades, não se tendo identificado qualquer intenção de inovação que marque a diferença.

O esforço feito neste documento, resume-se na tentativa de provar toda a potencialidade do complexo das Piscinas Municipais de Évora, não porque tenha tido iniciativas diferentes das suas congéneres, mas pelas características únicas das suas infraestruturas.

As piscinas têm capacidade para se envolverem numa multiplicidade de intervenções e iniciativas. Seria interessante envolver as Piscinas Municipais com a área da hotelaria e restauração, dando-lhe assim visibilidade e valorizando o comércio turístico.

O foco sempre em mente por detrás desta iniciativa é voltar a “iluminar” as piscinas municipais, e colocá-las no patamar de excelência onde já estiveram. Outra motivação prende-se com a vontade de acrescentar qualidade à cidade, e não ser somente uma localidade, onde vivem muitas pessoas, com muitos bairros, mas poucos serviços e

alternativas. É também essencial que se estimule a competitividade com outros pólos turísticos próximos, muitos deles com grande potencialidade.

O Município deve complementar as ofertas desportivas apoiando atividades diversas para a melhoria da qualidade de vida do cidadão. Deve haver um equilíbrio na realização de eventos, recorrendo não só á parcela desportiva, mas também a outras áreas.

Deve haver sempre uma relação forte com o associativismo e clubes, trabalhando todos no sentido de progredir no benefício comum. Desenvolver um planeamento das intenções pretendidas, acompanhado de um estudo da viabilidade real do que se pretende.

O bem-estar da comunidade e a integração social devem estar sempre em mente do poder local, este é um aspeto de grande importância, e que não deve ter limites na efetivação do que se pretende promover, isto é, deve-se ultrapassar dificuldades quando o benefício é para o cidadão.

É essencial atribuir autonomia aos recursos humanos de acordo com as suas competências

O Gestor desportivo deve estar munido de ferramentas que lhe permitam encarar e desenvolver as melhores estratégias para o desenvolvimento da organização, deve sentir apoio e confiança da equipa onde trabalha, para que se consiga alcançar objetivos e ultrapassar obstáculos através de uma liderança confiável.

Deve-se dar importância e elevar a carreira de Gestor Desportivo ao nível que é merecido, só assim a confiança é adquirida para que haja motivação para impor o que de melhor cada um pode oferecer, evitando situações onde a intervenção é apenas de “desenrasca” em detrimento de uma mão-de-obra qualificada.

Dá-se este trabalho por finalizado, consciente de que muito fica por dizer e fazer, e que este documento é suscetível de sofrer retificações e complementos, no sentido de o tornar mais rico, aprimorando todas as arestas da sua imperfeição.

A evolução é um processo infinito, que nos compele a um comprometimento a todo o tempo, em que, ao Ser-Humano, apenas é exigido que não abdique daquelas que se considera serem as suas principais componentes edificadoras, a esperança e a tenacidade, e a obra nascerá.

7

Bibliografia

- Allen, J. (2002). Organização e gestão de eventos (2ª edição). São Paulo: Campus.
- Amaral, J. (2005). Educação pelo desporto: Testemunhos, cidadania, valores. Porto: Campo das Letras.
- António, N. (2003). Estratégia organizacional, do posicionamento ao momento. Lisboa: Edições Silabo.
- Araújo, J. (2002). Reflexos sobre o desporto português. Lisboa: Confederação do desporto de Portugal.
- Barbosa, E. (2006). O desporto em Vila Nova de Gaia. A adequação da política desportiva do concelho face ao planeamento desportivo. Dissertação Faculdade de ciências do desporto e de educação física. Porto: Universidade do Porto.
- Bento, J.O. (2001). Sistema desportivo português: Que modelo? Lisboa: Confederação do desporto de Portugal.
- Bento, J. O. (2007). Em defesa do desporto. Mutações e valores em conflito. Coimbra: Almedina.
- Bilhim, J.A. (2006). Teoria organizacional – estruturas e pessoas (5ª edição). Lisboa: Instituto superior de ciências sociais e políticas da universidade técnica.
- Bilhim, J.A. (2007). Gestão estratégica de recursos humanos (3ª edição). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas - Universidade Técnica.
- Botelho, M.J. (2007). Qualidade, satisfação, fidelização e satisfação com a vida em piscinas. Porto: Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Caballero, N. (2001). Los servicios desportivos. Madrid: Universidad Europea - CEES ediciones.
- Caraterização do Concelho de Évora. (2013). Retirado em 12 de abril de 2013, de <http://www.cm-evora.pt/pt/conteudos/Concelho/Caracterizacao+do+concelho/>.
- Carta do desporto dos países de língua portuguesa. (2013). Retirado em 12 de abril de 2013, de <http://www.idesporto.pt/data/docs/legislação/doc143.pdf>.
- Carta europeia do desporto. (2013). Retirado em 6 de março de 2013, de <http://www.idesporto.pt/data/docs/legislação/doc120.pdf>.
- Carvalho, A. (2004). Desporto e autarquias locais: uma nova via para o desenvolvimento nacional. Porto: Campo das Letras.
- Carvalho, A. (2004). Desporto e autarquias locais do Alentejo. Évora: Associação de Municípios do Distrito de Évora.
- Chalip, L. (2006). Toward a distinctive sport management discipline. Journal of sport Management, 20. Champaign: Human Kinetics.

-
- Chiavenato, I. (2000). Introdução à teoria geral da administração (6ª edição). Rio de Janeiro: Edição Campus.
- Chiavenato, I. (2004). Gerenciando com pessoas (3ª Edição). São Paulo: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2000). Recursos humanos – Edição Compata (6ª edição). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Comissão das comunidades europeias. (2007). Livro branco sobre o desporto. Retirado em 21 de Maio de 2013, de <http://ec.europa.eu>.
- Constantino, J. M. (2003). O desporto como meio do uso cultural do tempo livre. O papel dos municípios. Revista de ciências do desporto dos países de língua portuguesa, vol. I – N. 177. Porto: Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física – Universidade do Porto.
- Constantino, J. M. (2008). Desporto, política e autarquias. Lisboa: Livros Horizonte.
- Correia, J. (2001). Marketing estratégico de eventos desportivos. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva.
- Correia, J. (2009). Políticas públicas e desenvolvimento do desporto. Porto: Edições Afrontamento.
- Costa, D. C. (2004). Desenvolvimento estratégico do desporto. Porto: Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física – Universidade do Porto.
- Cunha, L. M. (2007). Espaços de desporto – Uma gestão para o desenvolvimento humano. Coimbra: Edição Almedina.
- Cunha, L. M. (2007). Manual de comportamento organizacional e gestão (6ª edição). Lisboa: Editora RH.
- Derzi, T. (2005). Comunicação e negociação em eventos desportivos. Rio de Janeiro: Sprint.
- Dias, I. (2006). As autarquias e o desporto do século XXI. Revista Horizonte, XVI. Lisboa: Livros Horizonte.
- Évora. (2013). Retirado em 15 de Maio de 2013, de Wikipedia: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Evora>.
- Fernando, M. (2006). Planificação social e procura desportiva. Revista Horizonte, VIII. Lisboa: Livros Horizonte.
- Fernando, M. (2009). Estrutura social de la pratica deportiva. Sociologia del deporte. Madrid: Alianza Editorial.
- Filho, A. (2000). A formação da estratégia pela aprendizagem organizacional. Revista das Ciências da Administração, 3. Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina.

- Garcia, R. (2009). De um desporto sem ideologias para um desporto com ideias. Porto: Edições Afrontamento.
- Gibson, J. (2003). Organizations: behavior, structure, processes (11ª edição). Boston: McGraw-hill.
- Gil, A.C. (2009). Como elaborar projetos de pesquisa (4ª edição). São Paulo: Editora Atlas.
- Gómez, M. (2005). La importância del gestor desportivo en el municipio. Zaragoza: INDE Publicaciones.
- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación empírica – En las ciencias del deporte*. Barcelona: Editorial Paidotribo.
- Homem, F. (2002). Modelos de organização e funcionamento dos serviços de desporto nas autarquias da região centro, revista do desporto n.º 5.
- Instituto do desporto em Portugal. (2009). Orientações da união europeia para a atividade física. Retirado em 21 de maio de 2013, de <http://www.idesporto.pt>.
- Instituto Nacional de Estatística. (2013). Visto em 18 de junho de 2013, em <http://www.ine.pt>.
- Januário, C. (2010). Políticas públicas desportivas. Dissertação de mestrado. Porto: Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Lima, M.R.N. (2006). A Gestão de piscinas. Contextos e diferenças entre a gestão de piscinas públicas e privadas. Porto: Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Magalhães, L.E.R (2007). O Trabalho científico: Da pesquisa à monografia. Curitiba: Faculdade de Educação Superior do Paraná.
- Marcelino, N. (2009). Políticas públicas de lazer. Campinas: Editora Alínea.
- Marques, A. (2009). Desporto, responsabilidade e mudança. Porto: Edições Afrontamento.
- Martins, A. (2005). Educação pelo desporto: Testemunhos, cidadania, valores. Porto: Campo das Letras.
- Mintzberg, H. (2004). Estrutura e dinâmica das organizações (3ª edição). Lisboa: Dom Quixote.
- Nicolau, I. (2001). O conceito de estratégia. Retirado em 18 de junho de 2013, de http://213.12.125.90/portallizer/upload_ficheiros/01-01_isabel_nicolau.pdf.
- Pereira, E. (2007). O desporto como “cluster” do turismo. Coimbra: Edições Almedina.
- Pereira, E. (2009). O poder local: As câmaras municipais e desporto. Porto: Edições Afrontamento.

-
- Pires, P. (2000). A crise do movimento associativo em Portugal. Revista Horizonte, XVI. Lisboa: Livros Horizonte.
- Pires, G. (2005). *Agôn: Gestão do desporto*. Porto: Porto Editora.
- Pires, G. (2005). *Gestão do desporto – Desenvolvimento organizacional (2ª edição)*. Guimarães: Associação Portuguesa de Gestão de Desporto.
- Pires, G. (2005). *Gestão do Desporto – Desenvolvimento organizacional*. Guimarães: Associação Portuguesa de Gestão de Desporto.
- Pires, G. (2007). *Ágôn – Gestão do desporto – O jogo de Zeus*. Porto: Porto Editora.
- Plano Estratégico da Câmara Municipal de Évora (2010). Retirado em 17 de junho de 2013, de <http://www2.cm-evora.pt/planoestrategicodeevora/>.
- Plano Diretor Municipal de Évora (2012). Retirado em 28 de fevereiro de 2013, de <http://www2.cm-evora.pt/PDME/>.
- Poit, D. (2006). *Organização de eventos desportivos (4ª edição)*. São Paulo: Phorte Editora.
- Povil, A. (2003). *Las competencias deportivas de las diferentes organizaciones públicas y privadas regionales, estatales e europeas*. Lisboa: Confederação do desporto de Portugal.
- Rabaçal, C. (2002). *Os equipamentos desportivos no contexto da política de desenvolvimento desportivo*. Associação de municípios do distrito de Évora. Évora: Imprimevora.
- Rebelo, L. M. B. (2004). *Avaliação do processo de formação de estratégias de gestão em universidades à luz dos pressupostos da teoria da complexidade*. Rio de Janeiro: ANPAD..
- Relatório das Piscinas Municipais de Évora (2010). Cedido pela Câmara Municipal de Évora, para consulta.
- Roche F. P. (2002). *Gestão desportiva e planeamento estratégico nas organizações desportivas (2ª edição)*. Porto Alegre: ArtMed.
- Rubingh*, B. (2004). *Inovar a gestão do desporto*. Oeiras, Livro de atas.
- Sarmiento, J. P. (2002). *Qualidade de gestão das instalações e o novo perfil do gestor desportivo*. Évora: Associação de Municípios do Distrito de Évora.
- Serôdio, A. (2000). *Desenvolvimento regional e o desporto*. Quinta de Prados: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Serralheiro, N. (2003). *Políticas sociais em lazer e desporto, entre o possível e o desejável*. Revista do desporto, nº 4.

Soares, P. M. (2007). MEDE. Modelo da excelência no desporto. Gestão da qualidade e da excelência na gestão do desporto. Porto: APOGESD.

Soares, A. (2009). A interpretação negativa do desporto e as suas simplificações. Porto: Edições Afrontamento.

Tripodi, J. A. (2000). ambush marketing – An olympic event. The journal of brand management, vol. 7, nº 6.

Tubino, M. (2001). Educação física e esporte. Da teoria pedagógica ao pressuposto do direito. In: desporto e tramas sociais. Rio de Janeiro: Sprint.

Tubino, M. (2007). Teoria geral do esporte. São Paulo: IBRASA.

Viana, E. (1994). O poder no esporte. Rio de Janeiro: Sprint.

Anexos

