



Universidade da Extremadura

Escola Superior Educação Almeida Garret

Master em Gestão e Direcção do Desporto

**Estudo sobre a influência do modelo
de gestão da piscina Municipal de Tavira
sobre a rentabilização social, desportiva
e económico-financeira desta.**



186586

Realizada por: Ricardo José da Palma Minhalma

Dissertação apresentada no âmbito do curso de Master em Gestão e Direcção do Desporto, sob a orientação do Prof. Coordenador Francisco Baptista

ÍNDICE

Índice de quadros

Índice de figuras

Léxico

Agradecimentos

Resumo

Introdução

I. CORPO TEÓRICO

Capítulo1- Enquadramento Normativo da Gestão de Piscinas

1. O Direito ao Desporto	5
2. Legislação Reguladora da Gestão Pública do Desporto	8
3. Enquadramento da Gestão de Instalações e Equipamentos Desportivos	12
4.Enquadramento Legal do Funcionamento das Instalações Desportivas	15

Capítulo 2 – Organizações Desportivas

1. Conceito e Fundamentos	20
2. Tipologia das Organizações	20

Capítulo 3 – O Sistema Piscina

1. Conceito e Fundamentos	24
2. A Piscina como um Sistema Aberto	27

Capítulo 4 – Gestão Desportiva

1. Conceito e Fundamentos da Gestão Desportiva	
1.1. Conceito de Gestão Desportiva	32
1.2. Fundamentos da Gestão Desportiva	34
2. Gestão de Organizações Públicas e Privadas	43
3. Política Desportiva	50

4. Qualidade	53
4.1. Conceito	54
4.2. Gestão da Qualidade	55
4.2.1 Modelo de Parasuraman, Zeithaml e Berry	57
4.2.2. Modelo Europeu	59
4.2.3. Modelo de Malcom Bridge	60
4.2.4. Modelo ISSO 9000	61
4.2.5. Modelo da European Foundation Quality (EFQM)	63
4.3. Avaliação da Qualidade	66
4.4. A Qualidade em Piscinas	66
5. Gestão de Instalações Desportivas	
5.1. O Gestor Desportivo	72
5.1.1. Funções do Gestor Desportivo	75
6. Modelos de Gestão para Instalações Desportivas	
6.1. Introdução	78
6.2. Tipologia dos Modelos	78
6.2.1. Gestão Directa	79
6.2.2. Gestão Indirecta	82
6.2.3. Gestão Convencionada	84
6.2.4. Gestão Mista	85
7. Gestão de Piscinas	86
7.1. Conceito dos Termos Eficiência e Eficácia	88
7.2. Organização do Processo de Gestão de Uma Piscina	91
7.2.1. Gestão de Recursos Humanos	92
7.2.2. Gestão Administrativa	93

7.2.3. Gestão e Programação de Actividades	93
7.2.4. Gestão da Manutenção	94
7.2.5. Gestão Financeira	94
7.2.6. Gestão Marketing	95

Capítulo 5 – O Papel do Planeamento na Gestão Desportiva

1. Introdução	97
2. Conceito de Planeamento	97
3. Conceito de Missão	100
4. Tipologia de Planeamento	101
5. Níveis de Planeamento	103
5.1. Níveis de Planeamento nas Organizações Complexas	104
5.2. Níveis de Planeamento nas Organizações Simples	106
6. Planeamento Estratégico	107
6.1. Definição	107
6.2. Características do Planeamento Estratégico	110
6.3. Modelos do Planeamento Estratégico	110
6.3.1. Modelo de Teixeira	110
6.3.2. Modelo de Sancho	113
6.3.3. Modelo do Chiavenato	116
6.3.4. Modelo de Chelladurai	118
6.3.5. Modelo de Fernando Paris Rocha	121
7. Planeamento das Instalações Desportivas	125
7.1. Plano Director de Instalações Desportivas	125
8. Planeamento de uma Piscina	128

II. METODOLOGIA

1. Introdução	130
2. Formulação do Problema	130
2.1. Pergunta de Investigação	130
3. Fins e Objectivos do Estudo	131
4. Formulação das Hipóteses	131
4.1. Hipótese Principal	131
4.2. Hipóteses Secundárias	131
5. Variáveis e Indicadores do Estudo	132
5.1. Variáveis	132
5.1.1. Variáveis Independentes	132
5.1.2. Variáveis Dependentes	132
5.2. Indicadores	132
5.2.1. Indicadores Sócio – Demográficos	132
5.2.2. Indicadores Desportivos	132
5.2.3. Indicadores Relativos ao Modelo de Gestão	133
5.2.4. Indicadores Relativos à Área Administrativa	133
5.2.5. Indicadores Relativos à Área Técnica	133
5.2.6. Indicadores Relativos aos “Inputs” do Sistema	133
5.2.7. Indicadores de Recurso	134
5.2.7.1. Material	134
5.2.7.2. Financeiros	134
5.2.8. Indicadores Relativos à Procura dos Serviços Desportivos do Complexo Aquático	134

5.2.9. Indicadores Relativos à Oferta de Serviços Desportivos do Complexo

Aquático 135

5.2.10. Indicadores Relativos à Qualidade das Instalações e Equipamentos 135

6. Caracterização da Amostra

6.1. Amostra dos Questionários 135

7. Instrumentos Utilizados no Estudo 136

8. Métodos e Procedimentos 138

9. Fontes Utilizadas 139

10. Limitações do Estudo 139

11. Estudos Consultados 140

III: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Capítulo 1 – Caracterização e Análise do Ambiente Externo

1. Caracterização do Contexto Demográfico 141

2. Caracterização do Contexto Social 141

3. Caracterização da Situação Económica do Concelho 145

4. Caracterização do Contexto das Infra-estruturas Básicas e Equipamentos Básicos 146

5. Caracterização do PDE de Tavira para 2015 147

6. Caracterização da Estrutura Orgânica do Município 149

7. Caracterização da Situação Desportiva do Concelho 152

7.1. Situação Desportiva no Concelho 152

7.2. Objectivos para o Desporto no Concelho de Tavira 153

7.3. Infra-estruturas do Concelho 155

7.4. Apoios ao Desenvolvimento Desportivo 157

7.5. Subsídios	159
Capítulo 2 – Caracterização e Análise do Ambiente Interno da Instalação	
1. Caracterização Geral	161
1.1. Tipologia e Localização	161
1.2. Zonas de Serviços Complementares	162
1.3. Zonas de Serviços Técnicos	164
1.4. Zonas de Serviços Anexos	165
1.5. Zonas de Banho ou Caís	167
1.6. Horário de Funcionamento	168
1.7. Fim, Missão e Objectivos	168
1.8. Modelos de Gestão	169
1.9. Recursos Humanos	170
1.10. Gestão da Comunicação	171
1.10.1. Comunicação Corporativa ou Interna	172
1.10.2. Comunicação de Marketing	172
1.11. Gestão de Marketing	173
1.12. Gestão de Manutenção	174
1.12.1. Manuais Técnicos	175
1.12.2. Registos Sanitários	175
1.13. Gestão do Espaço	175
1.13.1. Lotação	177
1.14. Resultados Desportivos e Eventos Realizados	178
2. Análise Financeira e Económica	179
2.1. Análise das Receitas por anos Cívicos	179
2.1.1. Análise das Receitas Auferidas por Semestre	188

2.1.2.Receitas Auferidas de Serviços Concessionados	192
2.2.Análise das Despesas	193
3. Análise das Frequência de Uso das Piscinas	194
3.1. Frequência de Acessos mensais	194
3.1.1. Frequência de Acessos Gerais	194
3.1.2. Médias de Acesso Gerais	199
3.2. Frequência de Acessos Mensais por Dias da Semana	201
3.3. Frequência de Acessos Mensais por Segmentos Horários	204
3.3.1. Frequência de Acessos Mensais por Segmentos Horários e Semestre	206
4. Análise do Questionário Realizado aos Utentes	210
4.1. Caracterização da Amostra e das suas Preferências	210
4.2. Análise da Dimensão das Instalações	214
4.3. Análise Sobre os Serviços Camarários da Instalação	218
4.4. Serviços do Clube	229
IV. CONCLUSÕES	236
V. PROPOSTAS PARA FUTUROS ESTUDOS	233
VI. BIBLIOGRAFIA	244
ANEXOS	

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Grelha de Observação da Qualidade, Malcom Bridge 61

Quadro 2 – Indicadores de Qualidade segundo Costa 69

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 -	Valor absoluto da população residente no concelho de Tavira, por freguesias, segundo dados dos censos 2001.	142
Tabela 2 -	Valor absoluto de residentes no concelho de Tavira, por segmentos etários, segundo dados dos censos 2001.	143
Tabela 3 -	Resumo dos estabelecimentos de ensino por grau de ensino, segundo dados da CMT.	146
Tabela 4 -	Vectores e objectivos estratégicos; tabela adaptada do plano de desenvolvimento de Tavira para 2015.	148
Tabela 5 -	Número de colectividades existentes por desporto, dados da CMT.	153
Tabela 6 -	Infra-estruturas do concelho de Tavira, segundo dados da CMT.	157
Tabela 7 -	Projectos especiais da Câmara Municipal de Tavira, segundo dados da CMT.	158
Tabela 8 -	Características dos tanques da piscina Municipal de Tavira.	162
Tabela 9 -	Zonas de serviços técnicos existentes nas piscinas.	165
Tabela 10 -	Zonas de serviços anexos existentes nas piscinas.	166
Tabela 11 -	Quantidade de tanques existentes.	167
Tabela 12 -	Horário de funcionamento da piscina Municipal de Tavira.	168
Tabela 13 -	Serviços concessionados da piscina Municipal de Tavira.	170
Tabela 14 -	Recursos humanos que compõem os quadros de pessoal da piscina.	170
Tabela 15 -	Técnicos de natação da instalação.	171
Tabela 16 -	Serviços oferecidos pela piscina de natação pura.	174
Tabela 17 -	Distribuição das turmas por segmento horário e semanal.	177
Tabela 18 -	Número de turmas por entidade.	179
Tabela 19 -	Eventos realizados na piscina.	179
Tabela 20 -	Resumo das receitas referentes à entrada de utentes, por anos civis e tipo de serviço	179
Tabela 21 -	Resumo das receitas referentes ao total das receitas, por semestre e tipo de serviço.	188
Tabela 22 -	Receitas auferidas pela CMT pela concessão de serviços na piscina.	192
Tabela 23 -	Frequências absolutas dos acessos por ano e por semestre.	196
Tabela 24 -	Média de usos diários, por ano.	201
Tabela 25 -	Total de acessos anuais por segmento horário.	204
Tabela 26 -	Tabela absoluta dos usos por segmento horário, por semestre.	207
Tabela 27 -	Frequências por idades da amostra.	210
Tabela 28 -	Frequência por sexo da amostra.	210
Tabela 29 -	Frequências por habilitações literárias da amostra.	211
Tabela 30 -	Frequências por utilização semanal da amostra.	211
Tabela 31 -	Frequências por utilização de serviços da amostra.	211
Tabela 32 -	Frequências por utilização de planos de água da amostra.	212
Tabela 33 -	Frequências por conhecimento do regulamento interno, por parte da amostra.	212
Tabela 34 -	Frequências por conhecimento total do regulamento interno, por parte da amostra.	212
Tabela 35 -	Frequências de uso por preferência horária da amostra.	213
Tabela 36 -	Frequências por preferência horária da amostra.	213
Tabela 37 -	Frequências da utilidade da instalação.	214
Tabela 38 -	Frequências da qualidade da instalação.	214
Tabela 39 -	Frequências da temperatura da nave da instalação.	215

Tabela 40 -	Frequências da temperatura do tanque de 25m.	215
Tabela 41 -	Frequências da temperatura do tanque de 16m.	216
Tabela 42 -	Frequências da temperatura do tanque de 8m.	217
Tabela 43 -	Frequências da temperatura do jacuzzi.	217
Tabela 44 -	Frequências da qualidade da água.	217
Tabela 45 -	Frequências sobre a higiene dos balneários.	218
Tabela 46 -	Frequência da opinião sobre a qualidade dos serviços camarários.	218
Tabela 47 -	Opinião sobre a qualidade de atendimento dos funcionários camarários.	219
Tabela 48 -	Opinião sobre a apresentação dos funcionários da recepção.	220
Tabela 49 -	Opinião sobre a qualidade de atendimento dos nadadores salvadores.	220
Tabela 50 -	Opinião sobre a apresentação dos nadadores salvadores.	220
Tabela 51 -	Opinião sobre a rapidez de resolução de problemas dos funcionários da recepção.	221
Tabela 52 -	Opinião sobre a rapidez de resolução de problemas dos nadadores salvadores.	221
Tabela 53 -	Opinião sobre a vontade demonstrada na resolução de problemas dos funcionários da recepção.	222
Tabela 54 -	Opinião sobre a vontade demonstrada na resolução de problemas dos nadadores salvadores.	222
Tabela 55 -	Opinião sobre a forma como são resolvidos os problemas.	223
Tabela 56 -	Opinião sobre a velocidade de execução dos serviços de secretaria.	224
Tabela 57 -	Opinião sobre a fiabilidade da informação transmitida entre os serviços do clube e da Câmara.	225
Tabela 58 -	Opinião sobre a existência de notificação de actividades.	225
Tabela 59 -	Opinião sobre a relação preço/ qualidade.	226
Tabela 60 -	Opinião sobre o funcionamento do horário da piscina.	226
Tabela 61 -	Frequência sobre a qualidade de atendimento do bar.	226
Tabela 62 -	Frequência sobre a qualidade dos produtos a consumir no bar.	227
Tabela 63 -	Frequência sobre o horário de funcionamento do bar.	227
Tabela 64 -	Frequência sobre a qualidade de atendimento da loja.	228
Tabela 65 -	Frequência sobre a qualidade dos produtos da loja.	228
Tabela 66 -	Opinião sobre o horário de funcionamento da loja.	228
Tabela 67 -	Tipo de utentes.	229
Tabela 68 -	Utilizador de serviços.	229
Tabela 69 -	Vertentes utilizadas.	230
Tabela 70 -	Horários utilizados.	230
Tabela 71 -	Horários preferidos.	230
Tabela 72 -	Opinião sobre o modo em como são resolvidos os problemas.	231
Tabela 73 -	Opinião sobre a rapidez de resolução dos problemas.	231
Tabela 74 -	Opinião sobre a rapidez de execução dos serviços	231
Tabela 75 -	Opinião sobre a qualidade da comunicação com o ambiente externo ao sistema.	232
Tabela 76 -	Opinião sobre a relação preços/ qualidade.	232
Tabela 77 -	Opinião sobre a qualidade do atendimento e serviços.	233
Tabela 78 -	Opinião sobre a rapidez do atendimento e serviços.	233
Tabela 79 -	Opinião sobre a qualidade dos técnicos.	233
Tabela 80 -	Evolução das aprendizagens dos utentes.	234
Tabela 81 -	Opinião sobre a apresentação dos técnicos.	234
Tabela 82 -	Opinião sobre a apresentação dos serviços de secretaria.	235

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura de uma organização, adaptado de Mintzberg (1999)	23
Figura 2 – Elementos que Compõem o Sistema	26
Figura 3 – Funcionamento Interno de um Sistema	28
Figura 4 – Inputs e outputs do sistema Piscina	29
Figura 5 – Variáveis Existentes no Sistema Piscina	30
Figura 6 – Elementos que Influenciam o sistema piscina	32
Figura 7 – Unidades de Suporte de Gestão do Desporto	38
Figura 8 – Importância da Qualidade no Modelo da Gestão	53
Figura 9 – Desenvolvimento do Modelo ISSO 9000 segundo Sancho (2002)	61
Figura 10 – Normas da Gestão e Qualidade Segundo Sancho (2002)	62
Figura 11 – Modelo EFQM	65
Figura 12 – Processo de Gestão que O GD deverá assegurar segundo Soucie	74
Figura 13 – Áreas de Gestão Inerentes ao processo de Gestão de uma Piscina	87
Figura 14 – Planeamento e os seus Fundamentos	100
Figura 15 – Tipologia do Planeamento	103
Figura 16 – Modelo de Planeamento de Teixeira	111
Figura 17 – Análise SWAT, Adaptado de Teixeira (2002)	112
Figura 18 – Modelo de Planeamento	122
Figura 19 – Organigrama da Divisão de Desporto	149
Figura 20 – Esquema de Circulação da Piscina Municipal de Tavira	159

LÉXICO

ABREVIATURAS

CRP- Constituição da Republica Portuguesa

CEFD- Centro de Estudos e Formação Desportiva

CNQ- Conselho Nacional de Qualidade

IPQ- Instituto Português de Qualidade

GCT- Ginásio Clube de Tavira

CMT- Câmara Municipal de Tavira

EFQM- European Foudantion Quality

IPQ- Instituto Português de Qualidade

POA- Plano Operativo Anual

RIID- Rede integrada de infra-estruturas desportivas

ISO- Internacional Organization for Standarizacion

VE- Vértice Estratégico

CO- Centro Operacional

INE- Instituto Nacional de Estatística

PD- Política Desportiva

EPM- Empresa pública Municipalizada

ECMP- Empresa de capitais maioritariamente públicos

A todos aqueles que me auxiliarem e que
nos momentos mais difíceis estiveram presentes
Pela sua amizade e carinho
Mil Obrigados.

AGRADECIMENTOS

- À minha família pela oportunidade proporcionada e horas perdidas;
- À Dina pela paciência e horas perdidas;
- Ao colega Mário e Ângelo pelo apoio cedido
- À Câmara Municipal pelo prontidão e apoio no estudo.

RESUMO

O presente estudo está inserido na área da Gestão Desportiva e pretendemos com este, realizar uma análise profunda sobre a influência de um modelo de gestão, na rentabilidade social, desportiva e económico- financeira, de uma Piscina Pública.

É inegável que existe nos dias que correm uma crescente aderência à prática desportiva, em especial à natação, em todas as suas variantes, como tal, existe um inerente dever por parte das entidades proprietárias e gestoras dos Complexos Aquáticos de disponibilizar um serviços de qualidade.

Com a presente dissertação pretendemos auxiliar o município de Tavira a estudar e solucionar um problema inerente à sua estrutura, a baixa rentabilização da Piscina Municipal.

Foi realizado no estudo uma abordagem teórica à temática da gestão (legislação existente, à gestão do desporto, à gestão em geral, à definição da piscina como um sistema e organização, ao planeamento das instalações desportivas e por fim à qualidade da prestação de serviços) e de seguida, foi realizada uma análise pormenorizada do meio envolvente ao sistema piscina e ao seu ambiente interno, por meio da aplicação de questionários aos utentes, ao técnico superior e a aplicação de uma grelha de observação no local, de modo a observar as condições da instalação *in Loco*.

Os resultados apresentados advêm da análise da qualidade dos serviços prestados pela autarquia, clube e os diversos serviços concessionados, por meio de uma observação das percepções e expectativas dos utentes.

Apesar disto foram ainda analisados os diversos dados disponíveis na instalação referentes à sua utilização e área financeira.

Em termos gerais os resultados demonstraram que o modelo de gestão aplicado na piscina não é eficiente, nem eficaz, afectando deste modo a rentabilização social, desportiva e económico financeiro.

INTRODUÇÃO

As profundas mutações que o sistema desportivo tem vindo a sofrer nestas últimas décadas, tem vindo a aumentar a quantidade da procura e o seu grau de exigência, já que a qualidade, nos dias de hoje está presente em tudo o que fazemos e em especial no nosso modo de vida.

Na actual sociedade, o Estado tem vindo de várias maneiras e instâncias, a adoptar uma faceta mais interventiva no que toca à promoção e difusão do desporto, como veículo de promoção do bem estar e qualidade de vida das populações.

Os governos tem vindo a gerar políticas desportivas que se baseiam na facilitação de instalações desportivas, que servirão para o aumento da qualidade e do número de praticantes desportivos no seu todo, mas com esta também têm vindo a surgir outros problemas que acabam por ser muitas das vezes esquecidos, a má gestão, a fraca qualidade da prestação de serviços e a pouca rentabilização das instalações.

Uma das estratégias encontradas pelo estado para a alargar a prática desportiva a toda a população, foi a disponibilização de instalações para que a prática desportiva, de modo a que a população possa usufruir de boas condições e que a sua motivação para a prática do desporto, aumente, tal como a frequência e aderência a esta.

As entidades responsáveis por este crescimento foram sem dúvida alguma as autarquias, que têm procurado dotar as comunidades de instalações condignas para uma adequada promoção da prática desportiva.

As piscinas são dos equipamentos mais disponibilizados nestes últimos anos, facto que se deve à inexistente dotação deste tipo de equipamento em muitas zonas do país, há alguns anos atrás.

Apesar da boa vontade, existem sempre os problemas inerentes que surgem após a construção de uma piscina, que na maior parte das vezes deve-se ao facto de não existirem linhas directrizes que permitam aos municípios adequar da melhor maneira

uma tipologia de piscina necessária e adequada às características e carências da população.

Muitas piscinas por todo o país, revelam na maior parte das vezes níveis de utilização insuficientes, que justifiquem o hierárquico público investido nessas, facto este que se deve à ausência de critérios de programação ou então a deficientes orientações em matéria de gestão.

Deste modo, as instituições e as entidades gestoras de instalações desportivas, revelam cada vez mais uma preocupação em resolver, com base em dados fidedignos, os presentes problemas apontados.

Hoje em dia é importante que todos os recursos inerentes a uma estrutura sejam utilizados com a maior eficácia e eficiência possível, isto é rentabilizados ao máximo por meio de uma gestão equilibrada e ponderada, que possibilite o pleno cumprimento dos objectivos e filosofia do equipamento.

Este tipo de gestão deveria então, ser complementado por um planeamento de nível nacional que englobe o desenvolvimento dos equipamentos, com base numa política de desenvolvimento da prestação de serviços de qualidade, em piscinas, que tenha por base as necessidades apresentadas por cada região e cidade, facto este que se une a um claro ordenamento do território da rede de equipamentos desportivos dos equipamentos existentes e dos novos equipamentos a construir.

Em termos de concepção, o estudo é composto por quatro partes: Revisão da bibliografia, metodologia, apresentação e discussão de resultados, as respectivas conclusões do estudo e propostas para novos estudos.

Esta dissertação é composta por uma extensa revisão da literatura, facto este que é justificado pela necessidade que sentimos em aprofundar mais os conhecimentos adquiridos no Master, de modo a que a análise a realizar fosse o mais completa possível. Com esta pretendemos analisar como está enquadrado desporto para o cidadão, a gestão pública do desporto e a gestão e funcionamento das instalações desportivas, na normativa nacional e internacional. Apesar disto tentámos enquadrar as organizações

responsáveis pela gestão das piscinas, dentro de um sistema aberto e o possível funcionamento da gestão de uma piscina, por meio de uma primeira análise da gestão em geral e depois integrá-la na gestão de piscinas. Por último, abordámos a importância do planeamento na gestão de uma instalação aquática, por meio da análise e integração do planeamento estratégico nestas.

I. CORPO TEÓRICO

Capítulo 1- Enquadramento Normativo da Gestão de Piscinas

Com o presente capítulo, pretendemos entender como é tratado o desporto na normativa internacional e portuguesa, já que na nossa opinião, o primeiro passo a ser realizado num estudo desta natureza, é a percepção de como é tratado o problema na legislação existente, de modo a promover uma análise mais cuidada e fundamentada, no que concerne à problemática da gestão de piscinas.

1. O Direito ao Desporto

Portugal, tal como a Espanha, França, Itália e Grécia, detém uma forte intervenção pública no desporto. Segundo Meirim (2001) In Albino Maria (2003), não há desporto em Portugal sem a presença dos poderes públicos ou, dito por outras palavras, o sistema desportivo nacional reclama a intervenção pública na organização e no desenvolvimento da prática desportiva. Assim, é evidente o papel fundamental que a legislação desempenha no sistema desportivo português.

Neste contexto, o quadro normativo nacional e internacional constitui um dos factores de desenvolvimento desportivo.

Deste modo, pensamos que será importante apresentar uma breve noção dos dois documentos, que têm como objectivo, regulamentarem a prática da Educação Física e do Desporto, no âmbito da Comunidade Europeia.

A Carta Internacional da Educação Física e do Desporto da Unesco, proclamada na Conferência Geral da Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura, reunida em Paris na sua 20ª Sessão, em 21 de Novembro de 1978, visa colocar o desenvolvimento da educação física e do desporto ao serviço do progresso da humanidade, promover o seu desenvolvimento e incitar os governos, as organizações não governamentais competentes, os educadores, as famílias e os próprios indivíduos a nela se inspirarem, a difundi-la e pô-la em prática.

Esta carta, estabelece dez princípios fundamentais, ao desporto e dos quais salientamos os seguintes:

Art. 1.º - A prática da educação física e do desporto, é um direito fundamental para todos.

Art. 5.º - Para a educação física e o desporto são necessárias instalações e material adequado.

Art. 9.º - As instituições estatais desempenham um papel primordial na educação física e no desporto.

Aprovada pelos Ministros europeus responsáveis pelo Desporto, reunidos para a sua 7ª Conferência nos dias 14 e 15 de Maio em Rhodes, a **Carta Europeia do Desporto**, refere no seu artigo 1.º, que os governos, com vista à promoção do desporto e como factor importante do desenvolvimento humano, terão que tomar as medidas necessárias para a aplicação das disposições da presente Carta, de acordo com os princípios enunciados no Código de Ética do Desporto.

No artigo 3.º, este documento refere que é oportuno estimular e desenvolver o espírito e o movimento do voluntariado, nomeadamente, favorecendo a acção das organizações desportivas.

Deste modo, reconhece que o papel dos poderes públicos é, essencialmente, complementar da acção dos movimentos desportivos, pelo que a cooperação estreita com as organizações desportivas não governamentais é indispensável, reconhecendo assim, o papel fundamental do movimento associativo.

No artigo 6º, na alínea 1 e 2, reitera a importância de desenvolver o desporto, junto de diversos segmentos de população, tendo em conta que será uma importante política desportiva, a disponibilização de desporto junto dos trabalhadores, da seguinte maneira:

1 - Convém promover a prática do desporto junto de toda a população, quer seja para fins de lazer, de saúde, ou com vista a melhorar as prestações, colocando à sua disposição instalações adequadas, programas diversificados e monitores, dirigentes ou "animadores" qualificados.

2 - A possibilidade de participar em actividades desportivas no local de trabalho será estimulada como elemento de uma política desportiva equilibrada.

Em termos da normativa Portuguesa, verificamos que a **Constituição da República Portuguesa** (CRP) de 1976, revista pelas leis n.ºs 1/82, 1/89 e 1/97, nos termos artigo 9.º, alínea d, refere que são tarefas fundamentais do estado:

d) Promover o bem estar e a qualidade de vida do povo e a igualdade real entre os portugueses, bem como a efectivação dos direitos económicos, sociais, culturais e ambientais, mediante a transformação e modernização das estruturas económicas e sociais. O direito à cultura física e desporto, está tratado neste documento, nos pontos número 1 e 2 na alínea b) do artigo 64º, sob a epígrafe “Saúde”, onde se pode constatar, que:

1. Todos têm o direito à protecção da saúde e o dever de a defender e promover.

2. O direito à protecção da saúde é realizado:

d) Pela criação de condições económicas, sociais, culturais e ambientais que garantam, designadamente, a protecção da infância, da juventude e da velhice, e pela melhoria sistémica das condições de vida e do trabalho, bem como pela promoção da cultura física e desportiva, escolar e popular, e ainda pelo desenvolvimento da educação sanitária do povo e de práticas de vida saudável. O artigo 70.º

(Juventude), no ponto 1 alínea d), pode ler-se, que:

1. Os jovens gozam da protecção especial para efectivação dos seus direitos económicos, sociais e culturais, nomeadamente:

d) Na educação física e no desporto.

Terminando o enquadramento do desporto na sociedade, queríamos referenciar o artigo 79.º, cujos números 1 e 2, sob a epígrafe “Cultura Física e Desporto”, referem que:

1- Todos têm direito à Cultura Física e ao Desporto.

2- Incumbe ao Estado, em colaboração com as escolas e as associações e colectividades desportivas, promover, estimular e apoiar a prática e a difusão da cultura física e do desporto, bem como prevenir a violência no desporto.

Deste modo, podemos entender que, o artigo 79º tem como princípios fundamentais:

1- O livre acesso à prática desportiva: todos têm direito ao desporto, entendido aqui numa forma plural. Assim, o texto constitucional acolhe de igual forma o desporto recreação, o desporto rendimento, o desporto profissional, etc.

2- A intervenção pública no desporto: no nosso quadro constitucional, o desporto é uma matéria de interesse público. O Estado tem que intervir, sob pena de nos situarmos no domínio de uma inconstitucionalidade por omissão.

3- A necessária colaboração com o associativismo desportivo: conforme o n.º 2 do artigo 79º, a intervenção do Estado deve ter lugar em colaboração com as escolas e as associações e colectividades desportivas.

4- A preferência pública pelo desporto para todos: de salientar o acolhimento que o desporto tem noutros artigos da CRP, nomeadamente o artigo 64º, n.º 2, alínea b) e o artigo 70º, n.º 1, alínea c). A mensagem constitucional privilegia o desporto para todos, na medida em que este se conjuga com a prossecução de outros direitos constitucionais.

Em suma, podemos observar que o direito a usufruir de uma boa qualidade de vida e saúde, por meio da prática desportiva e a sua consequente disponibilização pelo estado, a todos os cidadãos, está perfeitamente consagrado na nossa legislação, por meio da CRP.

2. Legislação Reguladora da Gestão Pública do Desporto

Os fundamentos da gestão pública no desporto, são no nosso entender, um reflexo da legislação existente.

As competências das autarquias, estão expressas, como vimos anteriormente, na **Carta Europeia do Desporto (art.º. 31)**, que traduz o papel das organizações de carácter público no desenvolvimento desportivo e na **Constituição da República (art.º. 79º)**, define as parcerias que o estado deve requerer, de modo a promover o fenómeno desportivo

Está previsto na **Constituição da República Portuguesa de 1976**, no artigo 65.º sob a epígrafe “Habitação”, no número 2, alínea a), que:

1. Para assegurar o direito à habitação, incumbe ao Estado:

b) Programar e executar uma política de habitação inserida em planos de reordenamento geral do território e apoiada em planos de urbanização que garantam a existência de uma rede adequada de transportes e de equipamento social.

Além destes documentos, a **Lei 1/90 (Lei de Bases do Sistema Desportivo)** de 13 de Janeiro, no capítulo IV (Administração Pública Desportiva), artigo 42, ponto 2, podemos ler o seguinte:

2. O Governo e as Autarquias locais providenciarão entre si para, no prazo de quatro anos, dotar as escolas dos 2º e 3º ciclos do ensino básico e do ensino secundário, carenciadas, de adequadas instalações desportivas de serviço escolar

O **Decreto-Lei número 423/91** de 6 de Novembro, que estabelece o regime dos contratos - programa celebrados com vista à atribuição de comparticipações financeiras no âmbito do sistema de apoio ao associativismo desportivos a vários níveis, traduz, no seu artigo 6.º, a finalidade deste tipo de acção, e que é:

A subordinação das comparticipações financeiras à celebração de contratos-programa tem em vista a realização dos seguintes objectivos:

a) Enquadrar os apoios financeiros públicos na execução de planos concretos de promoção do desporto;

b) Dar maior flexibilidade ao processo de concessão dos apoios financeiros, de modo a permitir que eles sejam em cada circunstancia os mais adequados ao programa de desenvolvimento desportivo em que se integram;

- c) Fazer acompanhar a concessão dos apoios financeiros por uma avaliação completa dos custos de cada plano ou projecto, assim como dos graus de autonomia financeira, técnica, material e humana previstos para a sua execução;
- d) Permitir a intervenção e mútua vinculação de diversas entidades interessadas na realização de um mesmo programa de desenvolvimento desportivo;
- e) Reforçar o sentido de responsabilidade dos outorgantes relativamente ao cumprimento das obrigações por eles assumidas;
- f) Assegurar a plena publicidade e transparência das condições com base nas quais os apoios financeiros foram concedidos.

O Decreto-Lei número 169/99, no art.º 64.º no ponto 1, alínea o) e no ponto 4 alínea b), define as atribuições genéricas dos municípios, do seguinte modo:

1. Compete à Câmara Municipal no âmbito da organização e funcionamento dos seus serviços e no da gestão corrente:

o) Deliberar sobre a concessão de apoio financeiro, ou no outro, a instituições legalmente constituídas pelos funcionários do município, tendo por objecto o desenvolvimento de actividades culturais recreativas e desportivas

4. Compete à Câmara Municipal no âmbito do apoio a actividades de interesse municipal:

b) Apoiar ou participar, pelos meios adequados, no apoio a actividades de interesse municipal, de natureza social, cultural, desportiva, recreativa ou outra.

A Lei número 159/99 de 14 de Setembro, no artigo 1.º, clarifica o objecto desta, que é:

1. A presente Lei estabelece o quadro de transferência de atribuições e competências para as autarquias locais, bem como a delimitação da intervenção da administração pública e local, concretizando os princípios de descentralização administrativa e da autonomia do poder local.

O capítulo II (Delimitação das atribuições e Competências em Geral), no artigo 13.º (Atribuições dos Municípios), ponto 1, alínea f e no ponto 2, e no artigo 14.º (Atribuições das Freguesias) ponto 1, alínea d e no ponto 2, traduzem o grau de descentralização de poderes, indicam que:

Artigo 13.º

1. Os municípios dispõem de atribuições nos seguintes domínios:

f) Tempos livres e desporto.

2. O município, que por via da delegação de competências, mediante protocolo, transfira tarefas inseridas no âmbito das suas atribuições para as freguesias deve facultar o seu exercício a todas estas autarquias locais que nisso tenham interesse.

Artigo 14.º

1. As freguesias dispõem de atribuições nos seguintes domínios:

f) Cultura, Tempos livres e desporto.

2. As atribuições das freguesias e a competência dos respectivos órgãos abrangem o planeamento, a gestão e a realização de investimentos nos casos e termos previstos na Lei.

O mesmo Decreto no artigo 21.º (Tempos Livres e Desporto), prevê que:

1. É da competência dos órgãos municipais o planeamento, a gestão e a realização de investimentos públicos nos seguintes domínios:

a) Instalações e equipamentos para a prática desportiva e recreativa de interesse municipal.

2. É igualmente da competência dos órgãos municipais:

a) Licenciamento e fiscalização de recintos de espectáculos;

b) Apoiar actividades desportivas e recreativas de interesse municipal;

c) Apoiar a construção e conservação de equipamentos desportivos e recreativos no âmbito municipal.

Em suma, podemos afirmar que o estado está teoricamente incumbido de promover e facultar o acesso à prática desportiva, auxiliando-se de várias entidades, e fiscalizar as actividades destas entidades, embora seja importante salientar o facto da não existência prática desta, em variadíssimos casos.

3. Enquadramento da Gestão de Instalações e Equipamentos Desportivos

As instalações e equipamentos desportivos, de qualquer tipo, são instrumentos preciosos, para o desenvolvimento e aumento da qualidade de vida, das populações que as circundam.

É necessário, que uma instalação ou equipamento desportivo, consiga satisfazer todos os requisitos apresentados pela população, de modo a conseguirem que todos os cidadãos que integram esse sistema, usufruam da infra-estrutura, e esta desempenhe plenamente as funções para as quais foi concebida.

Como gestores de uma instalação deste carácter, devemos tentar enquadrar todas as actividades desenvolvidas, com a legislação existente, já que esta é base pela qual, todos nos devemos reger.

Para que possamos entender o enquadramento legal, de uma instalação desportiva, opinamos que a nossa pesquisa deve ser iniciada na **Lei de Bases do Sistema Desportivo** (Lei 1/90 de 13 de Janeiro), que no seu capítulo IV (Administração Pública Desportiva), no artigo 36.º, faz referência às infra-estruturas desportivas, do seguinte modo:

1. O Governo e as autarquias locais desenvolvem uma política integrada de instalações e equipamentos desportivos, definida com base em critérios de equilibrada inserção no ambiente e em coerência com o integral e harmonioso desenvolvimento desportivo.
2. Com o objectivo de dotar o País de infra-estruturas necessárias ao desenvolvimento da actividade desportiva, o Governo promove:
 - a. A definição de normas que coincidem a edificação de instalações desportivas, de cujo cumprimento dependerá a concessão das licenças de construção e utilização, a emitir pelos competentes departamentos públicos;
 - b. O incremento da construção, ampliação, melhoramento e conservação das instalações e equipamentos, sobretudo no âmbito da comunidade escolar;
 - c. A sujeição das instalações a construir a critérios de segurança e de racionalidade demográfica, económica e técnica.
3. Não pode entrar em funcionamento pleno qualquer escola do ensino secundário e dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico que não disponha de espaços e de equipamentos adequados à educação física e à prática do desporto.

4. Equipamentos desportivos devem ser igualmente previstos e proporcionados por agregados de estabelecimentos do 1.º ciclo do ensino básico, a implantar progressivamente e em moldes adequados ao respectivo quadro.
5. As infra-estruturas desportivas sedeadas nas escolas públicas são prioritárias e estão abertas ao uso da comunidade, sem prejuízo das exigências prevalecentes da actividade escolar.
6. O regime a que estão sujeitas as instalações do parque desportivo público é definido por legislação própria, precedendo audiência dos municípios.
7. As comparticipações financeiras públicas para construção ou melhoramento infra-estruturas desportivas de propriedade de entidades privadas e, bem assim, os actos de cedência gratuita do uso da gestão de património desportivo público a entidades privadas são obrigatoriamente condicionados à assunção por estas das inerentes contrapartidas de interesse público, social e escolar, as quais devem constar de instrumento bastante, de natureza real ou obrigacional, consoante a titularidade dos equipamentos.
8. Nos termos da lei, e observadas as garantias dos particulares, o Governo pode determinar, por períodos limitados de tempo, a requisição de infra-estruturas desportivas de propriedade de entidades privadas para realização de competições desportivas adequadas à natureza daquelas, sempre que o justifique o interesse público e nacional e que se verifique urgência.
9. Compete ao departamento ministerial responsável pela política desportiva a coordenação global da política integrada de infra-estruturas e equipamentos desportivos e dos respectivos investimentos públicos, englobando a articulação com os demais departamentos ministeriais envolvidos.

Podemos então constatar que a Lei de Bases do Sistema Desportivo, regulamenta e atribui um enorme papel, ao estado, no que respeita ao facilitamento e funcionamento de instalações de carácter desportivo.

O Decreto-Lei número 153-A/90, de 16 de Maio, assinala que as instalações, mesmo que de uso privado, podem ser requisitadas para uso público, mas sempre com as devidas contrapartidas, tal como o tipo de entidades requisitantes, assim sendo, podemos verificar tal caso, nos seguintes artigos:

Art. 1.º

1- Em caso de urgente necessidade e sempre que o justifique o interesse público e nacional, podem ser requisitadas infra-estruturas desportivas, objecto de propriedade de entidades privadas, para realização de competições desportivas adequadas à natureza daquelas, sendo observadas as garantias dos particulares e assegurando o pagamento de justa indemnização.

Art. 2.º

1- As infra-estruturas requisitadas podem ser objecto de uso por instituições públicas ou particulares de interesse público.

Outro documento, referido por Pires, P. (2002:22) no seu estudo, sobre a qualidades dos serviços em piscinas públicas, como sendo de análise importante, e com o qual concordamos, é a **Lei de Bases do Sistema Educativo**, que no seu artigo 38.º, traduz as responsabilidades das autarquias, no panorama das infra-estruturas escolares, podendo ler-se:

Art. 38.º- O planeamento e a organização da rede escolar, assim como a construção e manutenção de edifícios escolares e seu equipamento, devem alcançar uma política de regionalização efectiva, com definição clara das competências dos intervenientes que, para o efeito, devem contar com os recursos necessários.

As atribuições dos poderes públicos locais, é deste modo evidente e clara, no anterior artigo.

De acordo com o citado por Pires (2002:22), “o enquadramento das infra-estruturas desportivas municipais nas escolas é uma solução que se apresenta rentável a vários níveis”, e com a qual nós concordamos inteiramente, já que existe a possibilidade das associações e clubes locais que fomentam a prática desportiva nos diversos âmbitos, de usufruírem destas, por meio do projecto “Rede Integrada de infra-estruturas Desportivas (R.I.I.D.)”, sob o **Despacho Conjunto 85/MPAT/ME/88**, que estabelece a R.I.I.D., da seguinte maneira:

- Por imperativo constitucional, cabe ao Governo a definição e prossecução de uma política de desenvolvimento desportivo que contemple e integre, de forma consequente, a acção e propostas das diversas pessoas colectivas de direito público e privado com atribuições no âmbito do desporto, tendo por objectivo final o harmonioso desenvolvimento

da condição física, intelectual e moral da sociedade através de uma prática desportiva consequente a todos os níveis.

É notório que a política do governo, no que respeita à facilitação e construção de infra-estruturas desportivas, vai claramente ao encontro de uma rede integrada entre Governo, escola e associativismo, que permite uma gestão mais rentável tanto em termos económicos, como sociais e uma coordenação e gestão de recursos mais eficaz.

O Decreto-Lei número 334/91, de 6 de Setembro, no artigo 2.º, no ponto 1, define claramente que optimização das instalações deverá passar por uma abertura destas, à comunidade envolvente, constatando-se o seguinte:

1. Na gestão das instalações objecto do presente diploma procurar-se-á a optimização na sua utilização, numa perspectiva de abertura à comunidade em que se insiram, observando-se a seguinte ordem de prioridades:

- d) Actividades escolares curriculares;
- e) Actividades escolares extracurriculares;
- f) Desporto no ensino superior;
- g) Desporto rendimento;
- h) Actividades desportivas apoiadas pelas autarquias locais;
- i) Outros utilizadores.

Em termos das entidades gestoras das instalações inerentes ao parque escolar, podemos observar no Decreto-Lei número 334/91, de 6 de Setembro, o artigo 1.º define que o órgão de gestão e administração do estabelecimento deverá assegurar a gestão das mesmas, embora pelo disposto no artigo 14.º do mesmo diploma, seja possível aos estabelecimentos de ensino optar pelo modelo de gestão conjunta, por meio da realização de um contrato - programa, com o poder público local.

4. Enquadramento Legal do Funcionamento das Instalações Desportivas

Uma instalação desportiva, pode ser entendida como um dos instrumentos mais eficazes para a promoção de uma prática activa da actividade física.

Ao construir uma instalação, seja privada ou pública, estamos a possibilitar e a facilitar uma possível prática desportiva, tendo sempre presente, que um pretendo aumento da qualidade de prática, poderá aumentar o número de participantes activos.

Como tal, o nosso Governo tem vindo a promover uma política de facilitação de instalações, de modo a que este princípio, seja uma meta possível de atingir.

Depois da construção e apetrechamento, subsiste outro problema, *será que a qualidade dos serviços prestados, corresponde aos propósitos da instalação?* Para que tal problema pudesse ter uma solução rápida e viável, por meio do Decreto-Lei número 317/97, de 25 de Novembro, o poder público, define o regime de instalação e funcionamento das instalações desportivas de uso público, independentemente da sua entidade proprietária e gestora, ser pública ou privada, alterando deste modo o seu fim.

A secção II do decreto acima referido, no artigo 2.º, classifica as instalações desportivas em:

- a. Instalações desportivas de base que constituem o nível básico da rede de instalações para o desporto, agrupando-se em recreativas e formativas;
- b. Instalações desportivas especializadas ou mono disciplinares;
- c. Instalações especiais para espectáculos desportivo

A definição referente a cada uma destas designações, está referido nos artigos 3.º, ponto 1, 4.º, ponto 1, 5.º, ponto 1 e 6.º ponto 1, nos quais está escrito:

Art. 3.º

1. São instalações de base recreativas as que se destinem a actividades desportivas com carácter informal ou sem sujeição a regras imperativas e permanentes, no âmbito de práticas recreativas, de manutenção e de lazer activo.

Art. 4.º

1. São instalações de base formativas as infra-estruturas concebidas e organizadas para a educação desportiva de base e para actividades propedêuticas que

garantam o acesso a níveis de actividade desportiva especializada, reunindo as seguintes características de ordem geral:

- a. Polivalência na utilização, conjugada para o exercício de actividades desportivas e afins;
- b. Elevado grau de adaptação e integração, ajustado aos programas e objectivos da educação desportiva no âmbito do ensino e das actividades de formação desenvolvida no quadro do associativismo desportivo.

Art. 5.º

1. São instalações especializadas as instalações concebidas e organizadas para as actividades desportivas mono disciplinares, em resultado, designadamente, da sua específica adaptação para a prática da correspondente modalidade.

Art. 6.º

1. São instalações desportivas especiais para o espectáculo as instalações concebidas e vocacionadas para a realização de manifestações desportivas integrando a componente espectáculo e em que se conjugam os factores seguintes:

- a. Expressiva capacidade para receber público, com integração de condições para os meios de comunicação social e infra-estruturas mediáticas;
- b. Prevalência de usos associados a eventos com altos níveis de prestação desportiva;
- c. A incorporação de significativos e específicos recursos materiais e tecnológicos.

Os complexos aquáticos estão integrados, nas instalações de base recreativa, de base formativa, para o espectáculo desportivo, por meio dos seguintes artigos:

Art. 3.º

2. Consideram-se instalações de base recreativas, designadamente, as seguintes:

- f) As piscinas cobertas e as piscinas ao ar livre, para fins recreativos, com a área total de plano de água inferior a 166 m².

Art. 4.º

2. Consideram-se instalações de base formativas, designadamente, as seguintes:

- e) Piscinas de aprendizagem, piscinas desportivas e piscinas polivalentes, ao ar livre ou cobertas.

Art. 6.º

2. Consideram-se instalações especiais para o espectáculo desportivo, designadamente, as seguintes:

e) Estádios aquáticos e complexos integrando piscinas para competição

Para efectivar a gestão, de modo a certificar uma gestão adequada a cada uma das instalações construídas, foi legislado, no **Decreto-Lei número 385/99, de 28 de Setembro**, que deverá existir um responsável técnico pelas instalações, com a formação adequada ao exercício dessa função, que este deverá estar inscrito no Centro de Estudos e Formação Desportiva, torna a obrigatória a presença deste nas instalações, e por fim define as funções deste, como descrito no artigo 6.º (Responsável Técnico), 7.º (Identificação do Responsável Técnico), 8.º (Presença do Responsável Técnico), 9.º (Inscrição), 10.º (Funções do Responsável Técnico), do seguinte modo:

Art. 6.º

1. O responsável técnico deve dispor de formação adequada ao exercício das funções.

Art. 7.º

1. Em cada instalação desportiva deve ser fixado em local bem visível para os utentes a identificação do responsável técnico, bem como os elementos comprovativos da sua inscrição junto do Centro de Estudos e Formação Desportiva.

Art. 8.º

É obrigatória a presença do responsável técnico, ou de quem o coadjuve, na instalação desportiva durante o seu período de funcionamento.

Art. 9.º

1. A inscrição do responsável técnico é efectuada anualmente em registro próprio organizado pelo Centro de Estudos e Formação Desportiva (...).

Art. 10.º

O responsável técnico superintende tecnicamente as actividades desportivas desenvolvidas nas instalações desportivas, competindo-lhe zelar pela sua adequada utilização.

O mesmo decreto-lei torna obrigatória a existência de um regulamento da instalação, pelo artigo 12.º e de um contrato de seguro colectivo, pelo artigo 13.º e de um exame médico, pelo artigo 14.º.

No que concerne à gestão de piscinas e parques aquáticos, a nossa pesquisa incidiu sobre a problemática da qualidade e segurança do uso destas.

Deste modo podemos observar que o **Decreto-Lei número 65/97, de 31 de Março**, de acordo com o disposto no artigo 1.º, veio a regulamentar a instalação e o funcionamento dos recintos com diversões aquáticas.

Este decreto, veio a ser complementado pelo **Decreto-Lei número 5/97, de 31 de Março**, segundo o seu artigo 1.º, aprova o regulamento das condições técnicas e de segurança dos recintos com diversões aquáticas

Outro Decreto importante para a temática, é o **Decreto-Lei número 236/98, de 1 de Agosto**, que estabelece normas, critérios e objectivos de qualidade com a finalidade de proteger o meio aquático e melhorar a qualidade da água em função do seu uso, embora, não considere a água da piscina na categoria de água balneares, não atribuindo deste modo, critérios de qualidade referenciados a este tipo de água.

Por fim encontrámos a **Directiva CNQ número 23/93**, que contém uma conjunto de recomendações relativas à segurança, higiene, funcionalidade e factores de qualidade nas piscinas de uso público, não familiares.

Podemos então concluir que existe uma permanente preocupação com o aspecto de regulamentar as instalações desportivas e as actividades aí desenvolvidas, de modo a cada vez mais conseguir promover uma melhor qualidade de vida, por meio de um aumento constante da prática de actividade física.

Capítulo 2 - Organizações Desportivas

1. Conceito e Fundamentos

O ser humano ao longo dos séculos tem demonstrado possuir uma certa capacidade de organizar-se mediante grupos, grupos esses que possuíam uma estrutura hierárquica, baseada muitas vezes na capacidade física dos indivíduos.

Com o passar do tempo, esta necessidade inerte de agrupamento, manteve-se, por isso, tendemos a organizar-nos em associações, clubes, religiões, partidos políticos e outro tipo de organizações.

É portanto evidente que existe uma necessidade intrínseca de haver uma união de aspectos determinantes, que fazem o ser humano aliar-se e a interagir, de maneira a procurarem atingir fins comuns, funcionado assim como uma **organização**.

A organização na visão de Teixeira (1999:4) “(...) *consiste em estabelecer relações formais entre as pessoas e entre estas e os recursos, para atingir os objectivos propostos(...)*”.

Andrés (1997:26) define a organização “*como o conjunto de pessoas, órgãos, departamentos, dinâmicas e funções, que, convenientemente coordenados, interrelacionados e liderados por um director, pensam o futuro, desenham o plano de acção e dispõem os procedimentos e meios para divulgá-los, sendo avaliado à priori, o seu cumprimento*”.

2. Tipologia das Organizações

As organizações podem apresentar diversas formas, dependendo estas, das características que lhes são inerentes, podendo ser classificadas, no nosso entender, pelo grau de complexidade que apresentam. Deste modo e após a revisão da literatura, baseada em Mintzberg (1999) e Chiavenato (1993), que efectuámos, considera-mos as organizações, segundo a seguinte tipologia:

1. Grau Complexidade

a. Organizações complexas (verticais)

Este é o tipo de organização cujas estruturas horizontais e verticais, são caracterizadas pela complexidade do seu funcionamento e vias de comunicação.

Considera-mos que estas têm um carácter mais complexo apresentando os seguintes tipos de planeamento em termos temporais: **Longo prazo** (estratégico), **médio prazo** (tático) e de **curto prazo** (operacional). Devido às suas especificidades cada um corresponde a um nível de gestão diferente.

b. Organizações Simples (horizontais)

Definimos este tipo de sistema, como sendo um sistema que dispõe de uma facilidade de comunicação entre os diversos níveis hierárquicos, porque os órgãos de chefia estão em permanente contacto com os seus recursos operacionais, como tal, as vias de comunicação são mais acessíveis e a complexidade da informação a transmitir é menor.

2. Estrutura

a. Organizações Formais

Este tipo de organização, consiste em um conjunto de encargos funcionais e hierárquicos, orientados para os vários objectivos económicos de produção de serviços ou bens, detendo como principais rasgos característicos: a divisão do trabalho, especialização, hierarquia e a distribuição da autoridade e da responsabilidade.

b. Organizações Lineares

Estas organizações caracterizam-se, por possuírem uma hierarquização da autoridade, na qual os seus supervisores recebem obediência dos seus respectivos subordinados., sendo este tipo o tipo de organização mais simples e de estrutura piramidal, isto é, a linha de comunicação nos vários sectores é muito rígida.

Os seus principais rasgos característicos, são deste modo: Existência de uma autoridade linear onde os subordinados reportam-se apenas ao superior, linhas formais de comunicação, nas quais os vários órgãos ou cargos, apenas transmitem a informação por meio das linhas de

comunicação do organograma, centralização das decisões, por meio da existência da dita autoridade linear, aspecto piramidal.

c. Organizações Funcionais

Este tipo de organização aplica uma diferenciação a todas as suas tarefas ou funções, na qual determina a necessidade de existir uma especialização destas, por meio de uma supervisão directa, destas. Detém como principais rasgos característicos: uma autoridade dividida (funcional) na qual existem responsáveis que controlam cada sector e não cada grupo de operários, linhas directas de comunicação para aumentar a velocidade de transmissão da informação, e a descentralização das decisões, por meio da distribuição de cargos especializados.

d. Organizações de Linha - Staff

Este tipo de organização, resulta do enquadramento e junção dos dois tipos de organização anteriores.

Os seus rasgos característicos são: união da estrutura funcional e linear, com maior predominância da primeira, onde cada órgão estabelece uma linha de comunicação a um superior, mas também recebe supervisão e acessoria de vários órgãos especializados; que nos leva a observar outra característica, a coexistência de linhas formais de comunicação com as linhas directas; existe também a separação dos órgãos operacionais (executivos) que fazem parte da linha, executando as operações básicas da organização e de apoio (acessores) que fazem parte do staff e realizam os diversos serviços especializados, aos diferentes órgãos da organização; por fim existe uma notória tendência para a utilização dos aspectos lineares, por meio da nivelação de graus hierárquicos, onde a hierarquia assegura o comando e o staff fornece os serviços de consultoria e acessoria.

Mintzberg (1999) na sua obra¹ consignada ao funcionamento organizacional, considera a existência de cinco componentes na organização (vide figura 1):

1) **Centro operacional (CO)**, que compreende todos os membros que efectuem o trabalho básico da organização (procura o que é necessário para a produção, transformam os

¹ Mintzberg, H. 1999. "Estrutura e Dinâmica das Organizações". Lisboa. Publicações Dom Quixote.

inputs em outputs, distribuem outputs e oferecem apoio directo às funções de input, transformação e output);

2) **Vértice estratégico (VE)**, engloba todos os membros encarregados da responsabilidade global da organização, no concerne à avaliação do cumprimento do planeamento geral e da missão;

Linha Hierárquica, que estabelece a guia de comunicação entre o CO e o VE, engloba os supervisores directos do CO;

3) **Tecnoestrutura**, englobam os quadros menos práticos da organização, na medida em que estão afastados do fluxo de trabalho operacional, de maneira a planear e assegurar a formação dos operacionais;

4) **Pessoal de Apoio**

Logístico, que consiste na formação de unidades especializadas, que têm a função de dar apoio à organização, fora do fluxo de trabalho operacional.

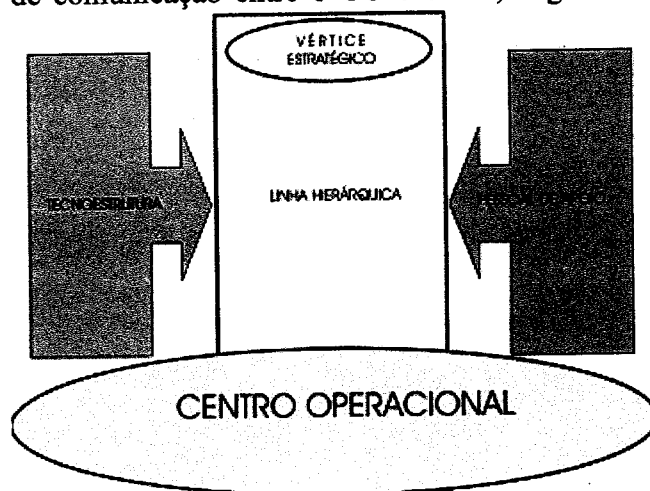


Figura 1- Estrutura de uma organização, adaptado de Mintzberg (1999) pp. 38

Em suma podemos concluir, que para que uma organização seja operacional eficiente e eficaz, deverá existir uma estrutura bem organizada, na qual as funções de cada uma dos seus componentes seja plenamente cumprida de acordo com o seu papel no interior do sistema.

Capítulo 3 - O Sistema Piscina

1. Conceito e Fundamentos

Chiavenato (1993:692) define sistema como sendo “(...) conjunto de elementos dinamicamente relacionados entre si, formando uma actividade para atingir um objectivo, operando sobre entradas (informação, energia ou matéria) fornecendo saídas (informação, energia ou matéria) processadas”.

O Dicionário da Texto (Editora, 2000), é “um conjunto de princípios reunidos de modo a que formem um corpo de doutrina” ou “combinação de partes coordenadas entre si e que concorrem para um resultado ou para formarem um conjunto”.

Cardoso (1997:16) pensa os sistemas, como um conjunto de dois ou mais elementos, onde cada um tem efeitos no comportamento do todo, a forma como cada um afecta o todo, tem sempre uma causa em algum elemento desse sistema, e não existir a possibilidade de dividir o todo em elementos independentes, sem com isso afectar as suas características.

Morgan (1996:48) escreve que “(...) os indivíduos, os grupos e as organizações têm necessidades que devem ser satisfeitas, a atenção volta-se invariavelmente para o facto de que isto depende de um ambiente mais amplo a fim de garantir várias formas de sobrevivência”.

Nos seus primórdios, as organizações baseavam-se em três princípios²: reducionismo, pensamento analítico e o mecanicismo.

A união destes três princípios gerava empresas com um sistema completamente fechado, isto é, existia uma causa para um efeito, sem retorno de algum feedback proveniente de todas as variáveis de que dependia.

Hoje em dia com o advento das teorias sistémicas, as organizações baseiam o seu modo de gestão, em outros três princípios básicos¹: expansionismo (o sistema depende das relações que estabelece com o ambiente interno e externo) , pensamento sintético (todo o sistema faz

² Chiavenato, I.1993. pág. 692. “Introdução à Teoria Geral da Administração”. São Paulo. McGraw-Hill.

parte de um sistema maior, e no qual detêm uma função, para a manutenção desse) e a teologia (é o estudo do comportamento com a finalidade de alcançar determinados objectivos e dentro da lógica dos sistemas, tenta compreender os sistemas, por meio da visualização destes como unidades globais e funcionais, na procura da obtenção de determinados objectivos e fins).

Segundo Cardoso (1999:15) a visão sistémica das organizações surgiram por meio de três dilemas, que vieram a evidenciar a visão mais mecanicista, e que são:

- O meio envolvente não pode ser ignorado e subestimado, porque por norma, este é determinante;
- O valor e as características de um todo nem sempre são compreensíveis pela mera análise de cada uma das suas partes;
- Existem máquinas que já não aplicam à matéria, antes, tomam decisões.

Um dos principais causadores da alteração desta visão mecanicista e altruísta das organizações, foi a alteração das condições externas e internas, destas.

Cardoso (1997:16) refere, em conformidade com a ideia descrita anteriormente, que os principais responsáveis pela alteração às teorias clássicas, o dispersar de capital próprio, recorrer a capitais alheios, o aumento da auto-estima e da formação de trabalhadores, a formação de sindicatos e a limitação do trabalho infantil, as responsabilidades por esta mutação, tendo a empresa começando a ser encarada como um organismo, com vida própria e razão de existência.

A partir deste momento a empresa começou a encarada como uma organização, com objectivos próprios, e integrando um sistema social muito vasto em que se integra, comunicando e interagindo com outros sistemas.

Chiavenato (1993) e Morgan (1996), Cardoso (1997), Teixeira (1998) e tendo como base as teorias sistémicas³, consideramos a existência de dois tipos de sistemas:

³ Citadas em, Chiavenato, I.1993. "Introdução à Teoria Geral da Administração". São Paulo. McGraw-Hill.

1) **Sistema Fechado**, que detém uma característica bem definida, a procura da certeza e previsão exacta, apenas consumido os dados directamente ligados ao sistema;

2) **Sistema Aberto**, estes detém a expectativa da incerteza, uma vez que os sistema detém imensas variáveis que não controla-mos e compreende-mos, este sistema tenta estabelecer uma interacção com os dados do ambiente externo ao sistema.

Segundo Chiavenato (1993: 692) os sistemas são compostos por aspectos fundamentais que os identificam e definem, que são:

- ◆ *Elementos*, partes que constituem o sistema;
- ◆ *Relações entre os elementos*, redes de comunicações entre elementos que define o estado do sistema. Estas linhas representam as comunicações que são estabelecidas no sistema, a sua posição reflecte a quantidade de comunicações existente;
- ◆ *Objectivos*, finalidades ou pretensões a atingir.

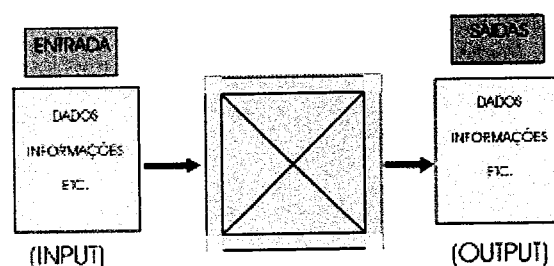


Figura 2- Elementos que compõem os sistemas

Existem nos sistemas, um conjunto de elementos (que são partes destes) e que estão dinamicamente relacionados, perfazendo uma rede de comunicações (em decorrência da interacção de elementos). Estas redes, formam uma actividade (a operação ou processamento do sistema) para atingir um objectivo ou finalidade, operando sobre dados (considerados como *inputs*, entrada de recursos para o sistema operar), para fornecer informação (considerados como *outputs*, saídas do sistema)⁴.

Os *inputs*, de um modo geral podem ser entendidos, como tudo aquilo que o sistema recebe do ambiente externo que o rodeia e os *outputs*, como o resultado final da operação de processamento de um sistema, que são exportadas para o seu exterior, como o são os bens, serviços, informações, lucros e outro tipo de saídas, que as organizações originam⁵.

⁴ Chiavenato, I.1993. pág. 692. "Introdução à Teoria Geral da Administração". São Paulo. Mcgraw-Hill.

⁵ Chiavenato, I.1993. pág. 700. "Introdução à Teoria Geral da Administração". São Paulo. Mcgraw-Hill.

Concordando com Chiavenato (1993:700), consideramos que os *inputs* podem ser entendidos como *informação*, que deve ser entendida como os dados que reduzem a incerteza no momento de decidir, tornando-as deste modo, o mais fiáveis possível; *energia*, que é utilizada para movimentar e dinamizar o sistema, fazendo-o funcionar; e por fim os *materiais*, que podem ser entendidos como os recursos utilizados pelo sistema, como meios de produzir saídas.

Apesar destas, entendemos ainda que deverão ser entendidos como *inputs*, os *recursos-humanos*, que são energia que fará movimentar e operar todo este sistema.

Outro conceito que é no nosso entender e referir, é o conceito de feedback ou retroalimentação, que pode ser entendido, como um sistema de comunicação utilizado pela organização, para avaliar e controlar todas as variáveis inerentes ao ambiente externo e interno da organização, de modo a que este possa ser ajustado, caso exista necessidade.

Citando Chiavenato (1993:703) “(...) a retroacção incumbe-se de regular a entrada para que a saída se aproxime do padrão estabelecido”.

É importante, para tornar legível o modo como as organizações estão estruturadas, em primeiro lugar, compreender como é que estas funcionam. Existe ainda, a necessidade de conhecer as suas componentes, quais as funções desempenhadas por cada uma delas e como se inter-relacionam entre si, tal como, os fluxos de trabalho, de autoridade, de informação e de decisões⁶.

2. A Piscina como um Sistema Aberto

Dentro dos vários tipos de instalações desportivas, as piscinas são claramente as mais problemáticas, devido ao elevado dispêndio financeiro que é necessário realizar para a sua manutenção e funcionamento.

⁶ Mintzberg, H. 1999. pág. 35. “Estrutura e Dinâmica das Organizações”. Lisboa. Publicações Dom Quixote.

Em Portugal a maior parte destas instalações são construídas com verbas do hierárquico público, independentemente das características da entidade gestora, já que o governo detém uma política de facilitação de infra-estruturas, à população, de modo a que esta usufrua de uma boa qualidade de vida.

Deste modo, um piscina faz parte de um sistema que tem como grande objectivo, a promoção da pratica desportiva e da consequente qualidade de vida.

No nosso ponto de vista, a piscina deverá ser entendida como um sistema aberto e nunca como uma sistema fechado, porque este, para sobreviver, terá que interagir com o meio exterior, como podemos observar na figura 3.

As sinergias a estabelecer com o ambiente externo, permitirão ao sistema, alcançar uma homeostasia, isto é, um equilíbrio dinâmico, que tem como fundamento, os ajustes que a instalação (por meio da organização) deverá processar, para ajustar os seus serviços ao sistema social envolvente, que segundo Wieland e Ullrich (1976) cit. In Chiavenato (1993:763) são sistemas probabilísticos e não- deterministas, já que o comportamento do ser humano não é totalmente previsível, devido à complexidade deste, o que implica uma obtenção de dados, o mais fidedignos possível, para que as directrizes de actuação sobre o sistema social envolvente, seja eficaz, dentro das funções atribuídas à instalação.

Partindo do princípio anterior, no qual existe um sistema social que de algum modo regula a instalação, deveremos entender que esta poderá ser vista como um sub-sistema, que conjuntamente com outros sub-sistemas, responderá às premissas de um sistema social maior.

A missão e fins da instalação piscina, deverão deste modo, ser estabelecidos pelas características das interacções e relações, com os outros sub-sistemas que compõem o sistema principal.

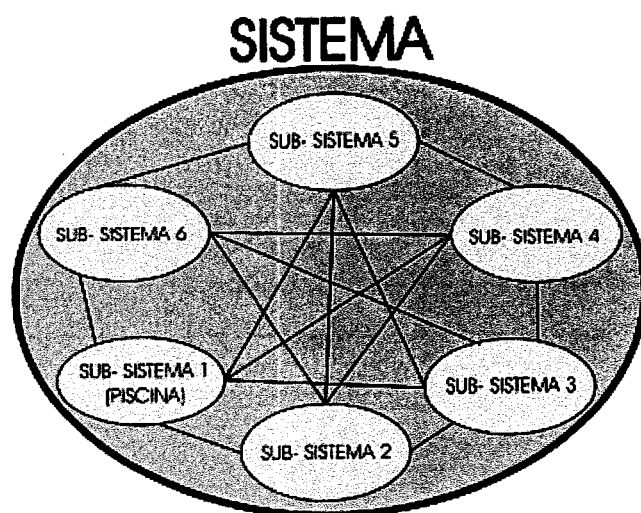


Figura 3- Funcionamento interno de um sistema

A instalação piscina, é deste modo, dependente dos valores do ambiente dominante.

Podemos então afirmar que uma organização, ao ser considerada como uma sistema aberto, deverá conciliar dois processos opostos, mas imprescindíveis para a sua sobrevivência: *homeostasia*, que é a tendência que o sistema revela em permanecer estático e a *adaptabilidade*, as alterações decorrentes dos ajustes resultantes da interação e padrões exigidos pelo sistema maior, de modo a recuperar ou manter o estado de equilíbrio necessário à sobrevivência e ao crescimento da organização.

O crescimento de uma organização, enquanto parte activa de um sistema, poderá e deverá passar pelo domínio desse mesmo sistema, pela redução da incerteza, que será realizada por meio da fixação de preços e pela criação de uma integração vertical, isto é, tornando-se nos seus próprios fornecedores e clientes. Poderemos considerar a título de exemplo, a criação de uma empresa municipalizada, de capital maioritariamente públicos, que ao gerir uma instalação, proverá serviços de carácter fundamentalmente público, que serão por sua vez suportados pelo hierárquico público.

Entendemos ainda, fundamentados no esquema conceptual de Thompson In Mintzberg (1999:41), que a organização (piscina) terá que estabelecer três tipos de interações dentro do seu próprio sistema, que irão conferir-lhe um equilíbrio interno e uma possível vantagem sobre os outros sub-sistemas, e que são:

1º) *Interacção de comunidade*, este principio traduz-se na partilha de recursos comuns entre os membros do sistema, mas atribuindo-lhes uma interdependência em termos de funcionamento;

2º) *Interacção sequencial*, os membros do sistema, terão que executar tarefas, que darão sequência a outras, até produzirem o *output* desejado;

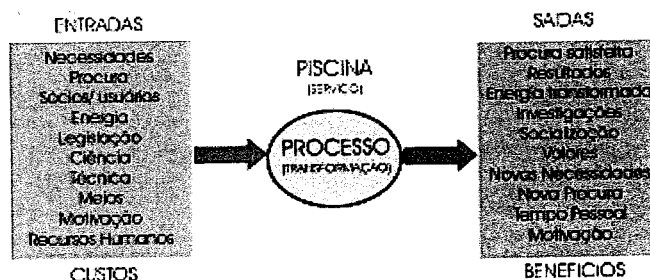


Figura 4- Inputs e outputs do sistema piscina

3º) *Interacção recíproca*, que consiste na recepção de *inputs*, que provêm de *outputs*, dos outros sub-sistemas, e que por sua vez serão transformados em *outputs*, que serão transferidos para outros sub-sistemas.

Existe deste modo um conjunto de necessidades, que o ambiente externo irá ceder a este sistema, que vai desde, os meios necessários para o seu dia a dia (água, gás, electricidade, produtos de manutenção e outros), dos recursos humanos para funcionar nas diversas áreas de especialização, de usuários que usufruam desta instalação, de modo a que cumpra a sua função social, e por fim, está sujeito a normas de várias índoles (vide figura 4).

Como qualquer instalação desportiva, as piscinas necessitam de ter um sentido, de modo a poder desempenhar a sua função dentro da estrutura superior a que pertence⁷.

As variáveis que afectam o sistema directamente, são: *Variáveis demográficas*, estrutura e características da população (sexo, idade, crescimento e outras); *variáveis políticas*, ligadas aos projectos e ideais políticos de cada partido político, em conotação com estas, estão as *variáveis ideológicas*, que assentam no planeamento de políticas desportivas; as *variáveis económicas*, conotadas à estrutura do mercado e na procura de serviços; *variáveis legais*, que

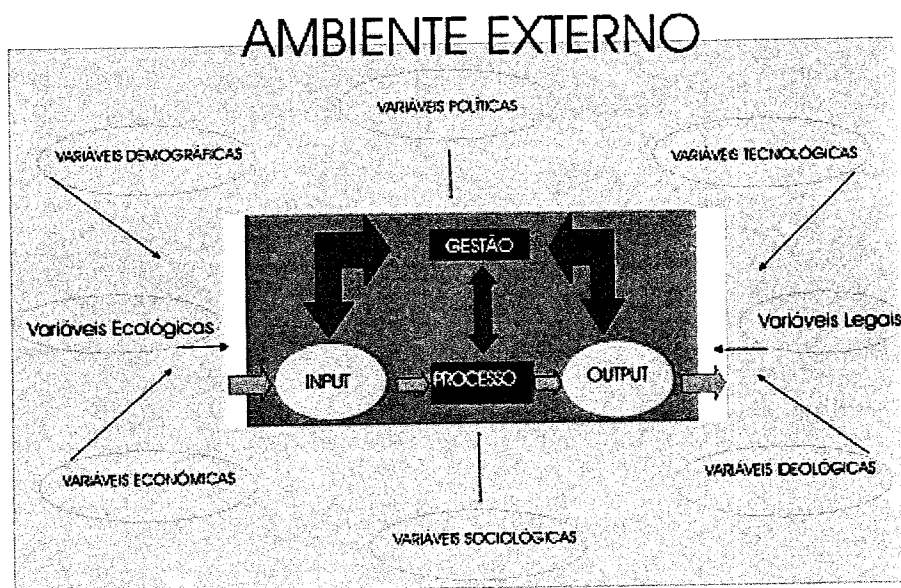


Figura 5- Variáveis influentes no sistema piscina

regulamentam toda a acção do sistema; *variáveis tecnológicas*, todas os mecanismos técnicos utilizados no desenvolvimento; *variáveis ecológicas*, as condições físicas e geográficas,

⁷ Sancho, M. 2002. "Planificación Estrategica de la Gestión de Piscinas". Madrid. Editorial Gymnos.

importantes para a concepção e construção da instalação; e por fim as *variáveis sociológicas*, que serão entendidas como os aspectos culturais inerentes à população (vide figura 5).

Ao considerar-mos a piscina, como um sistema aberto, teremos ainda que ter em atenção, que este, é constituído por vários elementos, que atribuem a esta instalação, um carácter sistémico. Estes constituintes, segundo Sancho (2002:22), são os seguintes (vide figura 6):

- ◆ *Meio ambiente*, é o ambiente externo, com o qual a organização estabelecerá interacções recíprocas, como vimos anteriormente;
- ◆ A procura, é o elemento que atribui significado à construção da instalação e à estruturação da oferta correspondente;
- ◆ Os *fins*, são traduzidos na criação de serviços com base nas actividades aquáticas, a todos os níveis, serviços estes que deverão ser considerados como objectivos, para os fins propostos, que irão variar de organização para organização. Estes fins, traduzirão deste modo, missão e a cultura organizacional, que irá reger a gestão das instalações;
- ◆ A *instalação*, como elemento deste sistema a instalação, de modo geral deverá compreender uma tipologia e um modelo de gestão adequados à estrutura organizativa que a gere;
- ◆ A *gestão*, as características do ambiente externo e interno, comportam modelos de gestão diferentes, que atribuem diferenças significativas aos sistemas;
- ◆ A *organização*, o modelo de organização que impera em cada piscina, depende sempre das características da entidade gestora, isto é, dos fins e missão que lhe é atribuído;
- ◆ Os *recursos humanos*, que são os elementos fundamentais da organização, já que são eles que permitem ao sistema piscina funcionar e existir. Os recursos humanos segundo Sancho, podem ser entendidos como dois tipos: Utentes (organizados segundo o objectivo da sua prática, isto é, caso seja para competir, recrear, aprender a nadar, motivos de saúde e outros) e funcionários da instalação (que é constituído pelos gestores, funcionários administrativos, recepcionistas, pessoal de manutenção, pessoal de limpeza, técnicos de natação e nadadores-salvadores);

- A *oferta*, que corresponde às necessidades da população envolvente, neste caso a prática desportiva e o aumento da qualidade de vida. A oferta, deverá sempre ser estruturada, procurando estabelecer uma relação entre a procura (necessidades população), os fins ou missão da piscina;
- O *planeamento*, que consistirá na construção de um caminho, que levará a organização a concretizar os seus fins e missões, por meio da utilização de estratégias variadas. Este elemento é de extrema importância, já que só por meio de um planeamento eficiente, a organização conseguirá uma gestão mais eficiente.

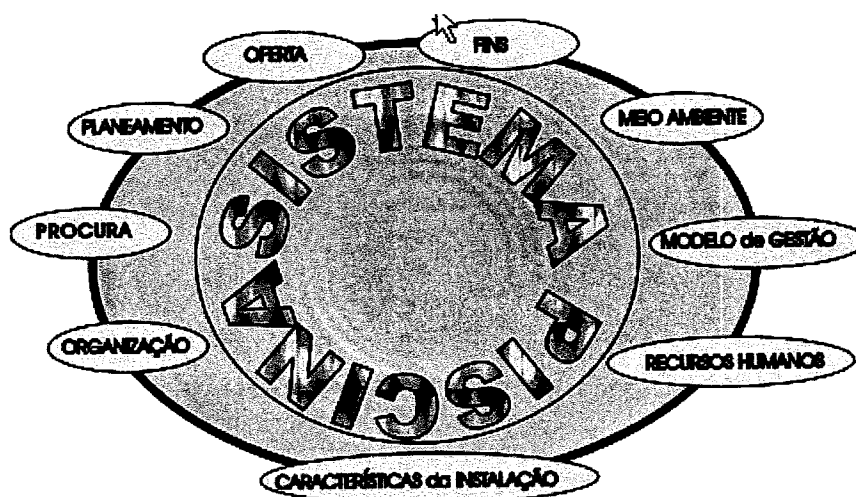


Figura 6- Elementos que influenciam o sistema piscina

Capítulo 4 - Gestão Desportiva

1. Conceito e Fundamentos da Gestão Desportiva

1.1. Conceito de Gestão Desportiva

O termo Gestão é inerente à ideia da existência de vários componentes que conjugados entre si, são capazes de elevar a capacidade funcional e estrutural de uma organização, em todos os seus níveis hierárquicos, por meio de processos e operações internas, conjugam estratégias aos diferentes recursos, que no entender Parreira (2002:25), podem ser de ordem: Espacial, material, humano e económico- financeiro.

A Gestão tem atravessado inúmeras fases, nas quais foram formuladas inúmeras teorias, baseados em ideais diferentes e ajustados a cada época.

No entender de Walker e Stotlar (1997:16) o termo gestão significa que *“a óptima utilização dos recursos humanos, de modo a atingir as objectivos e fins pré-determinados”*.

Se aliarmos a definição de gestão anterior, ao termo desporto, poderemos pensar na gestão desportiva, como a optimização dos recursos de uma organização, de âmbito desportivo.

Para a European Association for Sport Management⁸, o conceito de Gestão Desportiva, é considerado como um conjunto de acções de planeamento, organização e controlo das actividades no domínio da estrutura do desporto, com o objectivo de:

- ◆ Proporcionar boas condições para os utentes dos serviços de desporto;
- ◆ Possibilitar uma boa e efectiva cooperação entre as unidades voluntárias e profissionais;
- ◆ Permitir uma amortização substancial dos investimentos e custos.

Nogueras, Gallardo e Martinez (2002:28) entendem a gestão desportiva como sendo um conjunto de acções orientadas para planificar, organizar, dirigir, executar e controlar os recursos no âmbito do desporto.

Para Sancho (2002:107) a gestão desportiva *“é o desenvolvimento da missão, por meio de uma optimização dos resultados”*.

No entender de Chelladurai (1995:69) a gestão desportiva envolve a *“(...) coordenação de recursos, tecnologias, processos, pessoal e contingências situacionais para uma produção e troca eficiente dos serviços desportivos”*.

O Comité Olímpico Italiano, citado In Andrés (1997a:13) entende a gestão desportiva como sendo *“(...) o conjunto de actividades e meios necessários, para uma correcta utilização dos espaços desportivos, com o fim de permitir aos seus utentes, o desenvolvimento das suas*

⁸ Pires, P. 2003. “Gestão da Qualidade em Piscinas Públicas”. Lisboa. Ministério da juventude e Desporto- CEFD. Editora Digital.

actividades nas melhores condições possíveis, adoptando medidas recomendáveis com critérios económicos, significando esta última palavra: utilização racional dos recursos disponíveis, para obter os máximos resultados possíveis”.

Como podemos observar em todas as definições apresentadas, o termo Gestão Desportiva detêm um sentido muito lato, isto é, está ligado ao desempenho óptimo da organização, por meio da utilização mais económica e rentável possível, ao anexarmos este termo, ao de desporto, entendemo-la como a maneira de rentabilização de uma organização que oferece serviços de âmbito desportivo.

A missão de qualquer gestor, que pretenda idealizar e operacionalizar um modelo de gestão, deverá ter sempre em conta toda a estrutura da empresa, já que ao deter este tipo de conhecimento, poderá rentabilizar a utilização de todos os seus recursos, a todos os níveis, de modo a poder utilizar poucos meios e conseguir aumentar a sua eficiência.

Deste modo e no nosso entender, podemos entender a gestão como um paradoxo, no qual existem dois pólos opostos mas complementares: **Economia-rentabilidade**.

Por um lado e como já referimos anteriormente, economizar na utilização dos recursos próprios da empresa e aumentar a rentabilidade desta, por meio da utilização desses mesmos recursos.

Em suma, podemos compreender o termo gestão desportiva, como estando sempre relacionado com a troca de serviços desportivos (marketing) e o respectivo planeamento, organização, liderança e avaliação destes e da organização (gestão).

1.2. Fundamentos da Gestão Desportiva

O desporto, um fenómeno que vem sendo enraizado na nossa sociedade desde os tempos da antiga Grécia, nos quais os idealismos guerreiros permaneciam de condição para o culto do físico, sendo por isso entendido como um dever; dentro da sociedade actual, este conceito de desporto tem vindo a sofrer alterações, sendo hoje em dia entendido como uma necessidade e não como um dever, decorrentes de uma sociedade industrializada e na qual estava inerente o factor, aumento de produtividade.

Este aumento de produtividade, ligado aos fundamentos do desenvolvimento das sociedades actuais, tenta através do aumento da qualidade de vida dos seus constituintes, fortalecer a sua economia.

Apesar disto, a grande mediatização que o desporto detêm actualmente, por meio da retransmissão de eventos desportivos de variadas ordens, e o constante esforço que muitos governos tem vindo a fazer, de modo a fomentar o incentivo da prática desportiva formal e informal, tem vindo a tornar este fenómeno mais consistente e seguido.

Mariovet (2000:71) refere que durante a segunda metade do século XX, devido a uma crise na sociedade industrial e à valorização do ócio e da recreação como factor importante para o fomento da realização humana, alterou completamente os ideais e a procura desportiva.

Sousa (1995:133) refere que o consumidor actual está a tornar-se cada vez mais exigente, no que refere à qualidade do serviço a usufruir, focando deste modo a sua procura na oferta que lhe possibilite obter serviços que correspondam às suas necessidades, no que concerne ao binómio preço- qualidade.

Constantino (1999:8) refere que o século XXI, será caracterizado por um aumento do tempo livre de cada cidadão, tempo este que terá como primeira opção a utilização social e desportiva.

Homem (2002:36) defende de igual modo, que a oferta desportiva actual exige uma prática fora do âmbito competitivo, revertendo a procura, para as actividades de lazer, numa perspectiva de melhoria da qualidade de vida.

A oferta actual deve por isso ser o mais diversificada possível, de maneira a fazer face a vários tipos de necessidade que são inerentes ao ser humano, como é o caso do aumento de adrenalina, que nos dias que correm tornou-se uma moda e à qual um sem número de pessoas aderiu e continua a aderir.

Esta nova procura levou ao aparecimento de uma nova indústria, na qual entende o desporto como uma necessidade decorrente da sociedade consumista e como um produto com um grande ânimo de lucro.

Como tal, existe uma preocupação por parte das organizações (públicas e privadas) ligadas a este fenómeno, de planear e gerir todos os recursos que detêm, de modo a fornecerem experiências, práticas, sensações e emoções, a todos os seus utentes; que segundo Pires, P. (2003:61) podem ser entendidos como um serviço desportivo.

Segundo Sousa (1995:132) as alterações que estão a ser provocadas no desporto actual, estão conectadas a uma criação de uma divulgação maciça de um enorme número de actividades alternativas, que pretende vender efectivamente as sensações e emoções referidas.

Sacristán, Jerez e Ajenjo (1996:27) referem que os *serviços desportivos* podem ser entendidos como os vários serviços que estão ligados ao exercício físico (prática desportiva, visualização desportiva e organização de competições), podendo estes variar consoante o tipo de participação na actividade, isto é, caso o participante seja um interveniente activo (usuário do serviço) ou passivo (espectador do serviço). Os mesmos consideram a existência de outro tipo de serviços que podem ser disponibilizados, *os serviços complementares*.

Os mesmos apresentam, segundo o citado por Vilas-Boas e Ramos (2003:52), *inseparabilidade*, já que estes são consumidos e produzidos ao mesmo tempo, *variabilidade*, isto é, um serviço varia consoante as variáveis externas a que está sujeito, *intangibilidade*, visto não poderem ser vistos ou tocados previamente.

Em termos de gestão pública, o panorama é completamente diferente, já que a sua missão está ligada a aspectos como são: assegurar os serviços básico para a população em geral, ajustado a todos sem excepção e na melhoria da estrutura social⁹.

Apesar da referência do autor, pensamos que apesar de existir um âmbito diferente na gestão pública, há que começar-se a ponderar, uma gestão que possibilite equilibrar mais a

⁹ Andrés, F. 1997a. "*Manual de Gestión de Centros Deportivos*". Madrid. Editorial Gymnos.

rentabilização social, desportiva e financeira, já que existem custos que o poder público deve considerar e nos quais deve existir uma comparticipação dos usuários deste.

Devemos considerar no âmbito da gestão e segundo Sancho e Sánchez¹⁰, dois tipos de oferta consoante a política desportiva, na primeira existe o incremento da oferta em relação á procura e na segunda procura ajustar a oferta aos níveis da procura.

Existe claramente um risco evidente no primeiro tipo de oferta, já que é possível existir uma oferta para uma procura mensurável, este modelo de oferta antecipa deste modo a procura, criando um novo mercado, através da criação de uma necessidade intrínseca na população, esta detém claramente a característica de ser inovadora e dinâmica; a segunda é uma opção de modelo mais seguro, mas por outro lado pouco dinâmico e com uma tendência enorme para a estagnação dos seus serviços.

Para que exista uma procura cada vez maior e que esteja disposta a gastar cada vez mais nesta actividade, existe uma necessidade, por parte das organizações desportivas, de compreender todas as características das sociedades de consumo, de modo a que possam cumprir as suas missões e fins (Pires, P., 2003:61).

É importante que os modelos de gestão das organizações desportivas assentem na prestação de serviços de qualidade e em avaliações permanentes ao seu desempenho a vários níveis, de maneira a que consiga ajustar-se ao seu meio envolvente.

Constantino (2002:29) afirma que a sociedade actual atravessa uma fase mais complexa, no que respeita ao aumento do tempo livre de cada cidadão e à selectividade dos gostos diversificados, que cada um revela.

É por isso necessário que cada uma das organizações envolvidas no processo desportivo, adopte uma filosofia e cultura de prestação de serviços, que vá ao encontro das necessidades, dos vários segmentos e gostos de cada um.

¹⁰ Sancho, J. E Sánchez, E. 1999. pág. 33. "La Gestión del Deporte Municipal". Barcelona. INDE.

Sousa(1995:133) refere que esta nova filosofia na gestão das organizações está inteiramente ligada aos princípios do marketing, no qual a inovação e desenvolvimento de novos serviços é uma prioridade, mas existe ainda a pretensão de melhorar os produtos existentes, de modo a contemplar sempre o real objectivo do marketing, que é a satisfação e fidelização do cliente.

A gestão do desporto é deste modo vista como uma coordenação de processos, por meio de unidades de suporte (gestão de instalações, relações laborais, gestão de recursos humanos, Programação e projectos, finanças do desporto, legislação desportiva, relações públicas e organizações de eventos), que envolve a produção e marketing com as forças exteriores, representadas por modelos organizacionais, redes inter-organizacionais, governo, cultura e sociedade¹¹(vide figura 7).

Assim sendo e partindo de uma das ideias lançadas no início deste ponto e concordando com Sancho e Sánchez (1999:33) que consideram erróneo considerar o desporto público como a prestação de um serviço gratuito, mas pelo contrário, consideram que este tipo de serviços deverá possuir a capacidade de gerar os seus próprios recursos, e por conseguinte, poder gerar serviços com uma qualidade adequada às necessidades da população, pensamos que uma das premissas mais importantes, para

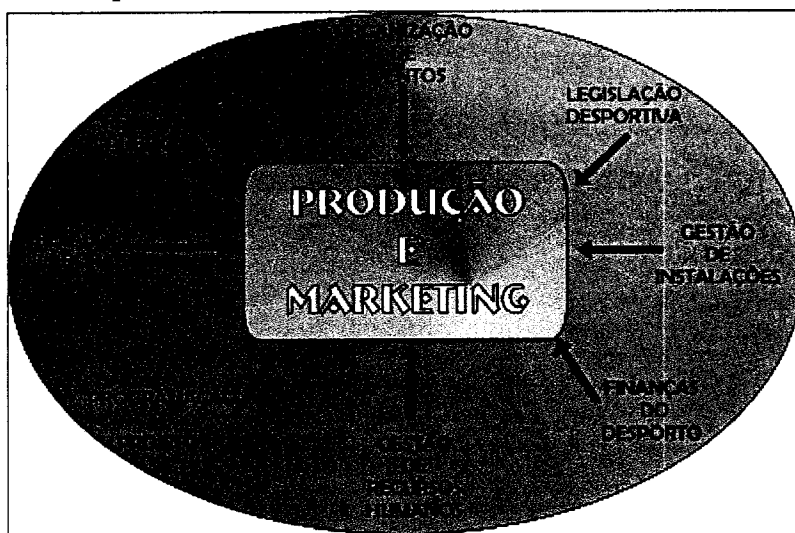


Figura 7- Unidades de suporte da gestão do desporto

¹¹ Challadurai, P. 1995. "Gestão do Desporto- Definir a Área". Revista Ludens, Vol. 15, n.º 4. Lisboa. Faculdade de Motricidade Humana.

que uma organização não se torne obsoleta, é a existência de um conhecimento profundo do mercado onde se inserem, que lhes permita a produção, facilitação e reorganização de serviços desportivos adequados às necessidades e pretensões das comunidades.

Existe no entender de Chelladurai (1995:65) existe uma tendência em considerar a actual organização desportiva como um enorme sistema, denominado por “Indústria Desportiva”, que produz **produtos** de várias ordens, designados por:

- ◆ *Serviços de Participação*, nos quais classifica os serviços desportivos segundo duas dimensões, a primeira relaciona-se com a distinção entre serviços para consumidores e serviços para profissionais e a segunda na procura da excelência física, do lazer e prazer;
- ◆ *Serviço Espectador*, que está relacionado com o espectáculo como meio de promoção do desporto e do divertimento e promoção da sociabilização de indivíduos no seio da suas comunidades, na sua interacção dentro de associações de âmbito desportivo;
- ◆ *Serviço de Patrocínios*, que implica a troca de serviços entre a duas organizações com distintos fins, por meio de uma associação;
- ◆ *Benefícios Psíquicos*, a oferta de um serviços desportivo tem por implicação o fomento da saúde mental do indivíduo, por meio da prática desportiva ;
- ◆ *Ideais Sociais*, este tipo de serviço implica a promoção de objectivos sociais, como o e a saúde, por meio da realização de actividade física.

Deste modo entende-se que os produtos pensados pelas diversas organizações, podem ser vistos sob a forma de serviços, que irão ao encontro das necessidades e expectativas dos consumidores e do mercado, nas suas mais variadas formas.

Segundo Sacristán, Jerez e Ajenjo (1996:28) os serviços desportivos detêm certas particularidades, que os distinguem do outros serviços e que são:

- ◆ *Intactibilidade*, o serviço desportivo ao ser concebido, não é consumido depois de um período de “armazenamento”, é consumido quase em simultâneo à sua concepção;

- ◆ *Grande participação dos clientes*, a participação do cliente no serviço desportivo é muito importante, tanto de uma maneira activa (usuário) ou passiva (espectador), o que implica um planeamento de acordo com as necessidades destes;
- ◆ *Imprevisível e criativo*, o desenrolar de qualquer serviço desportivo é único, já que a sua concepção é única;
- ◆ *Produto de consumo e produto industrial*, é concebido para consumidores finais (usuário activo e usuário passivo) e para a venda de outro tipo produtos, de outras empresas/ organizações;
- ◆ *Actividade de relação social*, o momento de consumo, é partilhado por vários usuários/ utentes;
- ◆ *Condicionado pelos aspectos sócio- culturais*, o consumo de qualquer produto, está condicionado pelo ócio, problemas da comunidade envolvente, características da comunidade envolvente e outros;
- ◆ *Intimamente relacionado com a prática desportiva*, está é sem dúvida a característica mais marcante e diferenciada do serviço desportivo.

Chelladurai (1995:65) defende que os serviços de uma organização podem ser classificados em seis classes:

1ª) *Serviços consumidor - lazer*, que tem como principal modo de operar, a disponibilização de facilidades e equipamento solicitado pelos clientes, tal como a organização e condução de diferentes tipos de competição, por meio da motivação e procura da obtenção de prazer por parte do cliente;

2ª) *Consumidor Saúde/ condição física*, que tem como principal objectivo, o alugar ou venda de actividades que satisfaçam os desejos de manutenção da condição física e saúde, com orientação de técnicos especializados, com uma atenção personalizada;

3ª) *Habilidades Humanas*, esta classe tem como principal premissa, o ensino e aprendizagem de diversos conteúdos de fórum técnico, em variadas formas de desporto e actividade física.

4ª) *Manutenção*, este tipo de serviço desportivo, prevê a condução e organização de programas de actividade física, com orientação de técnicos especializados nas diversas áreas desportivas, mas incluídos em grupos, onde existe uma maior interacção social;

5ª) *Reabilitação Humana*, a oferta de serviços orientados para a reabilitação de problemas físicos de diversas ordens.

6ª) *Excelência*, prevê a oferta de serviços especializados na área do treino, a partir do qual a pretensão do usuário é a obtenção de uma excelência física, técnica e psicológica, que lhe permita desempenhar um desporto específico, com elevados índices técnicos.

Andrés (1996) cit. In Pires (2003:62), refere que os serviços desportivos podem possuir ainda os seguintes rasgos característicos:

- *O cliente participa na elaboração do serviço;*
- *Perante uma deficiente prestação do serviço, não há possibilidade de inverter o sentido;*
- *O serviço desportivo pode ser personalizado;*
- *O serviço desportivo pode ser melhorado com o processo de funcionamento da organização em marcha.*

Para Sousa (1995:134), a criação de um determinado serviço deve estar baseada em estudos de mercado, que prevejam qual será a aceitação e os custos reais do mesmo, no momento de disponibilizá-lo ou lançá-lo no mercado.

No entender do mesmo, este estudo deve ser construído segundo as seguintes orientações:

1.Estudos Prévios

- i. Actividade Experimental;
- ii. Estudo de Impacto;
- iii. Cálculo/ Análise de Custos;
- iv. Selecção.

2.Serviço

- i. Custo Real;

- ii. Definição do Produto;
- iii. Segmentação do Produto;
- iv. Aceitabilidade;

3.Distribuição

- i. Instalação Própria;
- ii. Instalações Escolares;
- iii. Clubes, Associações de Bairro;

4.Recursos Humanos

- i. Professores Próprios;
- ii. Professores das Escolas;
- iii. Acordos com os Clubes, Outros.

5.Recursos Económicos

- i. Recursos Próprios;
- ii. Preços Públicos.

6.Publicidade

- i. Informação Geral. Apresentação Oficial.
- ii. Campanhas na rádio, Imprensa e Televisão
- iii. Publicidade Gráfica, Mailling

7.Investigação de Marketing

- i. Análise de Distribuição, Inquérito a Utentes
- ii. Análise de Grupos de Utentes
- iii. Variação por Períodos
- iv. Inquéritos de Conhecimento do Serviço

8.Segmentação do Serviço

- i. Definir Idades
- ii. Definir Status Social
- iii. Definir Tipo de Profissão

Podemos entender pela estrutura de estudo adoptada por este autor, que existe uma importante base de trabalho, no que concerne na definição de critérios de selecção e aplicação do serviço desportivo, nos segmentos de mercado mais apropriados, que será obtida através do conhecimento profundo deste, pelo manuseamento de instrumentos de observação nos segmentos de população escolhidos *à priori*. Aliado a todos estes factores, deve estar sempre

presente no momento de pensar um novo serviço, três pontos importantes, o cliente, a concorrência e a rentabilidade da organização.

Em suma podemos concluir, apoiados nas conclusões de Hernández (1999:22), que a gestão das organizações desportivas implica a criação de um sistema coerente de procedimentos, para que sejam tomadas certas decisões, para que o fluxo de informação funcione, para a determinação de objectivos e fins, para a selecção das actividades necessárias à consecução dos objectivos e fins seja ideal e que a gestão dos recursos humanos esteja de acordo com os objectivos e fins das organizações, isto é, traduz-se deste modo de orientar as organizações de acordo com ideias e filosofias pré-definidas.

2. Gestão de Organizações Desportivas Públicas e Privadas

Ao iniciar-mos o processo de gestão em qualquer organização, é necessário que exista uma clara distinção sobre os seus fins, missão e objectivos, de modo a que consigamos determinar se é uma empresa virada para a obtenção de lucros (organização de carácter privado) ou se é uma empresa virada para a promoção da prática desportiva (organização de carácter público).

Walker e Stotlar (1997:16) referem ainda, que o tipo de gestão e administração pelo qual termos que optar, dependerá ainda do seu tamanho, propósito, filosofia, objectivos, para o qual a organização está virada.

Andrés (1997a:95) atribui à gestão privada do desporto, os seguintes rasgos característicos:

- ◆ Tenta transmitir uma imagem do seu colectivo;
- ◆ Tenta conseguir elementos, que consigam gerar bons rendimentos;
- ◆ Programar actividades próprias, que sejam únicas no segmento de mercado, onde estão inseridas;
- ◆ Direcionam os seus serviços aos segmentos menos contemplados pelo mercado.

Segundo o mesmo, este tipo de organização, ou seja, com o âmago de lucro, tentará atingir este objectivo primordial, por meio da selecção de clientela (ex: taxas de inscrição, mensalidades altas e outras), não é de carácter generalista, sendo por isso orientada no desenvolvimento de actividades únicas (ex: golfe e a natação), criam uma imagem associada aos serviços que prestam, por meio de actividades de promoção.

As estratégias apontadas por este autor, revelam uma mística empresarial, que pretende, pela operacionalização de inúmeros programas, colocar as empresas como líderes de mercado, de modo a que possam rentabilizar ao máximo todos os recursos de que dispõem, já que ao pensarem em qualquer actividade, pretenderão inovar, rentabilizar, liderar e controlar todo o mercado onde actuam.

Uma organização com estas características, como referenciado por Andrés (1997a:97), o modelo privado deverá distribuir os seus serviços para populações especiais (mulheres, pessoas obesas, grávidas e outros), populações com necessidade de preparação de candidatos a concursos onde existe a necessidade de prestar provas de âmbito físico e para pessoas que tenham como objectivo seguir a carreira desportiva (federada) e que possam trabalhar com vista ao alto rendimento.

A posição defendida pelo autor, é no nosso entender bastante correcta, já que uma empresa privada deverá não só intervir junto do mercado que necessite de mais atenção e serviços, como poderá e deverá intervir no âmbito do sector federado, já que este poderá um vector de desenvolvimento das suas actividades.

Tomemos como exemplo, os jovens que desenvolvem a sua actividade desportiva numa piscina, que detém este tipo de serviço. Estes certamente terão mais aspirações em continuar a nadar e a utilizar estes serviços, caso exista um objectivo claro e preciso, como é o caso de ser um nadador de competição, estando deste modo fidelizados à organização.

Nesta ordem de ideias existe também a enorme possibilidade de existir uma fidelização dos seus familiares e a possibilidade de promover a imagem desta organização, por meio da promoção desta, tanto nos meios de comunicação social, como pela visibilidade dos eventos onde participam.

A gestão pública desportiva atravessa na actualidade, uma reformulação de conceitos de gestão, por meio da reformulação das suas políticas desportivas.

Andrés (1997:97 e 98), atribui às organizações de gestão pública as seguintes características:

- ◆ Planeiam programas direccionados para a população em geral, para o fomento do bem-estar desta;
- ◆ Ajustam as tarifas dos seus serviços, de modo a facilitarem o acesso generalizado, a estes;
- ◆ Promover o associativismo, de modo a que este tome um papel mais activo e determinante dentro do desenvolvimento e fomento do fenómeno desportivo.

Segundo Constantino (2002:29), *“as políticas públicas de apoio ao desporto passam por algumas dificuldades no plano conceptual e no domínio operacional”*.

Hoje em dia associam-se vários problemas no funcionamento dos serviços públicos, mistificados, quando existe alguém que profere a seguinte frase: *“Os funcionários públicos, não fazem nada, são pagos para descansarem”*.

Esta é realmente a ideia generalizada de qualquer cidadão que utilize qualquer serviço desta índole.

A verdade, é que existe uma razão para tal afirmação, embora não deva ser generalizada, já que nos serviços privados também existem os mesmos tipo de problemas, diferindo apenas nas consequências da atitude, isto é, caso os serviços privados não apresentem resultados viáveis, as empresas são encerradas, no caso do serviço público ser mal prestado, o governo não “encerra”, mas terá que sofrer as devidas consequências, como é o caso da perda de apoiantes crentes nos seus métodos e promessas coadjuvantes.

Constantino (1999:72) refere que as questões de ordem técnica, que levam a uma má gestão pública, derivam de duas questões:

1ª) Na excessiva centralização que é adoptada por muitos municípios, que não possuem serviços especializados e sensibilizados, tal como técnicos especializados, para tratarem o fenómeno desportivo;

2ª) A inerte cultura organizacional em que estão imergidos os serviços públicos, apresentando estes um funcionamento lento, pesado e cheio de disfuncionalidades; não colocando em prática sistemas de gestão mais económicos e rápidos.

Andrés (1997a:98) identifica alguns problemas inerentes à gestão pública, e que são:

- ◆ Existiu um alargamento excessivo da oferta, o que implicou uma massificação desmedida no sector;
- ◆ A política de gerar uma oferta adequada e ajustada à evolução do modelo de vida das comunidades, não foi contemplado;
- ◆ Existiu um descrédito na qualidade dos serviços prestados, por organizações com este modelo de gestão, já que existe uma certa conotação entre a qualidade e o preço;
- ◆ Os encargos nas instalações desportivas são enormes, já a prática de preços “politicamente correctos”, sugere e provoca um inegável défice nas contas públicas, o que é insuportável por parte das organizações;
- ◆ A promoção política, por meio da promoção deste tipo de serviços, foi uma estratégia bastante popular, mas com inegáveis atrasos na responsabilização e desenvolvimento do associativismo;
- ◆ A existência de uma “*subsídio-dependência*”, isto é, as associações e clubes ficaram inertes, após terem acesso a subsídios estatais, o que impediu a procura de estratégias de gestão, que os levasse conseguir uma certa independência, em relação às estruturas governamentais.

Sá e Bravo na sua obra¹² salientam o facto, da existência da necessidade de questionar a administração local, no sentido de podermos saber se os recursos de que estas dispõem, estão a ser utilizados de forma a proporcionar aos serviços de ordem pública a devida qualidade gestão e produtividade.

¹² Sá, J. e Bravo, A. 2000. “*Autarquias Locais - Descentralização e Melhor Gestão*”. Lisboa. Editorial Verbo.

Segundo os mesmos autores, a reforma financeira e administrativa das autarquias, deverá ter os seguintes objectivos e princípios:

1) **Objectivos**

- a. Aumento das receitas próprias;
- b. Minimização das distorções que as actuais receitas causam na afectação de recursos;
- c. Maior equidade na distribuição dos recursos públicos;
- d. Promoção da eficiência produtiva e da performance autárquica em geral;
- e. Aumento da responsabilização política dos autarcas e dos eleitores locais, respectivamente, pela gestão do município e pelas opções reflectidas nos processos de decisão pública;
- f. Controlo mais eficiente das contas e dos resultados autárquicos.

2) **Princípios Constitucionais**

- a. O poder local e autonomia financeira;
- b. O direito das autarquias a participar das receitas dos impostos do Estado;
- c. A justa repartição de recursos entre a administração central e local;
- d. O princípio da equidade horizontal formulado como *a redução das desigualdades entre as autarquias do mesmo grau.*

3) **Princípios Teóricos da Economia pública (sistema de descentralização financeira)**

- a. Deverá respeitar a descentralização, através da atribuição de subsídios, isto é, tentar por meio do financiamento aos níveis intermédios e inferiores das organizações públicas, fornecer os devidos recursos, de modo a poderem actuar junto das populações, caso não o consigam, deverão se tratados os problemas, pelos níveis superiores;
- b. A equidade vertical e horizontal, isto é, as autarquias com as mesmas características devem ser tratadas de igual modo (equidade horizontal), e as autarquias de características diferentes, deverão ser tratadas de formas diferentes (equidade vertical);
- c. Responsabilização dos autarcas e eleitores pelas decisões locais.

Para que exista uma melhoria da qualidade de serviços de bens públicos, deverão existir formas de gestão mais inovadoras, para que a subsista a seguinte ideia, citada por Constantino (1999:74): *“enquanto que uma boa gestão faz apelo ao espírito de iniciativa e de envolvimento das pessoas, a administração pública local é um mundo de obediência e de desresponsabilização”*.

Andrés (1997a:99) e Homem (2002:36) entendem que os serviços públicos, deverão analisar as suas ofertas e reflectir sobre a maneira de renová-las, e dotá-las de meios técnicos suficientes para que façam face às novas exigências do meio envolvente.

Sá e Bravo (2000:124) chamam a atenção para o facto das autarquias estarem vocacionadas para a provisão pública, não existe impedimento algum ao facto de estas seguirem técnicas de gestão, que lhes permitam fazer face aos problemas do quotidiano, já que com o aumento da eficiência e produtividade destas, as populações directamente relacionadas com estas, serão certamente beneficiadas.

Constantino (2002:55) afirma que, actualmente *“o custo de manutenção da actividade desportiva é elevado, exigindo uma revalidação das fontes tradicionais de financiamento do desporto”*.

Resumidamente podemos considerar que o processo de gestão pública do desporto, é um processo cuja mutação inegável das suas características, deverá levar a uma mudança radical no modo como o desporto é visto e utilizado.

Efectivamente a alteração dos aspectos sociais ligados ao desporto, como o são os gostos pessoais de cada um, derivados das constantes alterações de carácter criativo, da oferta de serviços prestados pelas organizações, existe, como refere Constantino (2002:29), uma necessidade de repensar as opções estratégicas e as funções do estado, tendo sempre em conta os factores de mutabilidade do desporto, indicados anteriormente.

Sancho (2002:124) sustenta a tese, de que o novo conceito de desporto, que emana no seio das nossas comunidades, deverá por bases, os seguintes pontos:

- ◆ A gestão desportiva, tenha como base os objectivos económicos;
- ◆ Deverá existir uma descentralização dos serviços, de modo a responder mais rapidamente às alterações existentes no meio ambiente;
- ◆ Separar as funções políticas, das funções de gestão e administração técnica, isto é, especializar e colocar ao serviço das organizações, técnicos qualificados e especializados;
- ◆ Caso exista necessidade, colocação de técnicos especializados na área da gestão e não técnicos com formação na tradicional Educação Física, que deixaram a sua formação deteriorar-se, tornando a sua formação frágil e pouco eficiente, no momento de tomar decisões afectas ao processo de gestão;
- ◆ Aparecimento de áreas específicas, neste caso a gestão desportiva, nos centros universitários onde exista o tradicional ensino das ciências do desporto.

Contando com o afastamento do tradicional conceito de desporto, idealizado durante a 2ª metade do séc. XX, na qual existiu uma grande afluência às competições de índole federado, facto que se deve ao aparecimento e mediatização existente em torno das grandes competições, de carácter internacional, aparece uma necessidade de não só, fazer face a esse desporto federado, mas também ao desporto de recreio e lazer, à educação motora dos indivíduos, por meio de uma prestação de serviços, que segundo Dias (2002:22) *“(...) deverá existir por meio de uma colaboração, cooperação e parceria entre a Escola, Movimento Associativo Desportivo e outros Organismos Desportivos, como sejam as Autarquias Locais e toda a Administração Pública em geral(...)”*.

Para Sá e Bravo (2002:135) uma das maneiras que pode ser ponderada, para o início da reforma da gestão pública, ao nível do aumento da eficiência produtiva, poderá um maior apoio e colaboração com o sector privado, por meio da promoção de serviços concessionados ou sub-contratados e através da criação de empresas municipalizadas que realizem a gestão dos serviços públicos.

No nosso entender as organizações públicas portuguesas, deverão tentar idealizar um modelo de gestão desportiva, centrado na descentralização de funções, já que a legislação prevê claramente estes aspectos, por meio de uma cedência de atribuições claras a organizações de carácter privado sem fins lucrativos, de modo a poderem actuar directamente e junto das populações, mas tendo sempre em conta a necessidade de avaliar estas, de uma forma rigorosa e séria, de acordo com indicadores de desempenho bem definidos, o que muitas vezes

não acontece, por inúmeras razões, e ainda deverão ser levados em consideração os aspectos relacionados com a qualidade de prestação de serviços, que determina em grande parte a utilização de qualquer tipo de serviço oferecido.

3. Política Desportiva

O termo *política* provém do termo “*polis*”, que significa, as tarefas que incidem no povo, o que faz entender o significado da palavra *política*, como todas as tarefas que são realizadas para a prestação de um serviço de carácter público.

A política desportiva pode deste modo ser entendida como o conjunto de acções que definem o “terreno de jogo”, no qual serão operacionalizados os distintos projectos de desenvolvimento do sistema desportivo, de uma comunidade.

É importante esclarecermos, que o termo “terreno de jogo”, é entendido por nós, como o enquadramento jurídico e normativo que regula o desporto, determinado pelo poder político, todos os plano estratégicos definidos pelos entes públicos e privados, as ideologias características de cada organização política e dos agentes sociais desportivos (formas de associação privada previstas pela normativa) que intervêm na vida quotidiana de uma comunidade.

A Constituição Portuguesa e um conjunto vasto de legislação, apresentados no enquadramento normativo e legal da gestão do desporto, são a base na qual um gestor desportivo e os agentes que definem as políticas desportivas, devem tomar como pilares para a fundamentação destas.

A PD no âmbito da gestão pública desportiva, deverá estar identificado com a comunidade envolvente, sendo desta maneira necessário promover-se uma PD com base em modelos de gestão eficazes e eficientes, no que diz respeito aos “*outputs*” finais desta.

“As políticas de desporto nas autarquias estão vinculadas à necessidade de adoptar um conjunto de procedimentos de gestão que permitam adequar a natureza das políticas e dos programas àqueles a quem se dirigem”¹³.

Esta citação, no nosso entender traduz o pensamento que achamos correcto utilizar, já que existe uma necessidade permanente de atribuir aos modelos de gestão pública, um significado de qualidade, por meio do ajuste e melhoramento dos serviços oferecidos e prestados, às exigências do meio envolvente.

Enquadrado no âmbito normativo e político, o governo português, tem seguido uma política de dotação das comunidades, de instalações desportivas de várias naturezas, estando entre elas as piscinas cobertas e de ar livre.

Na maioria dos casos, a construção é facilitada pelo ânimo políticos, queremos com isto dizer, que a disponibilização de uma instalação deste tipo, tem por base a promoção política, denote-se que, a maioria destas construções são próximas a anos eleitorais.

É por isso problemático que não exista um estudo prévio à construção de cada instalação, de modo a procurar-se conhecer realmente, quais são as necessidades reais da população e características gerais do meio, para que após a sua construção não existam problemas derivados da sua localização geográfica e de afastamento desta, em relação às necessidades reais da comunidade, como tal, na nossa opinião, corroborada por Pires, P. (2003: 29), existe uma enorme falta de visão estratégica, no que concerne ao planeamento e gestão deste tipo de infra-estruturas.

A falta desta visão estratégica, poderá levar à existência de uma gestão deficiente, já que na grande maioria dos casos, o planeamento do funcionamento da instalação, não é considerado e antecipado com a devida antecedência, o que leva à modelos de gestão ineficazes, tanto em termos da rentabilização social, como financeira destas.

Pires, P. (2003:29) defende que as organizações e os municípios não estão suficientemente preparados para gerir estas infra-estruturas, com eficiência e eficácia, já que a

¹³ Constantino, J.1999. pág. 78. “Desporto, Política e Autarquias”. Lisboa. Livros Horizonte

pesada burocracia que persiste no funcionamento público, não retorna serviços de qualidade, o que irá implicar enormes prejuízos económicos, em favor dos ganhos em termos sociais, nomeadamente no que respeita às piscinas municipais, pelos seus elevados custos de manutenção.

Apesar disto, o mesmo afirma que o serviço público deve ser profissional, organizado e estruturado numa lógica empresarial e de mercado.

Consideramos que o serviço público deve estruturar-se numa orgânica empresarial, de modo a rentabilizar os seus serviços, de modo a que não exista prejuízo no seu modo de funcionamento, mas sempre mantendo a sua missão.

Assim sendo, opinamos que o hierárquico público, deverá gerir com **qualidade**, que segundo Constantino (1999:79), significa gerir com rigor e clareza nos objectivos, simplificação nos processos de comunicação de projectos e adequados processos de avaliação de resultados.

Em jeito de conclusão podemos apontar algumas medidas políticas que opinamos serem necessárias e adequadas ao sistema de gestão das instalações e equipamentos desportivos:

- ◆ Aumentar o número de equipamentos desportivos em número suficiente e dotá-los de funcionalidade de consigam dar respostas à procura existente;
- ◆ Estabilizar a oferta na qualidade dos serviços públicos desportivos disponibilizados;
- ◆ Dotar as infra-estruturas de técnicos e profissionais bem formados, que satisfaçam o interesse dos potenciais praticantes;
- ◆ Articular a participação dos cidadãos como eixo central de uma política desportiva aberta e global;
- ◆ Adequar o funcionamento à legislação existente, nas variadíssimas áreas de gestão;
- ◆ Existir uma abertura maior de cooperação entre o sistema piscina e as diferentes organizações e instituições da cidade;
- ◆ Traduzir o avanço social em uma cultura desportiva, como meio de instrumento educativo, recreativo, sanitário e de ócio para o cidadão;
- ◆ Democratização e fomento de todos os agentes sociais do desporto;

- ◆ Diversificação e aumento de uma oferta generalizada e segmentada, consoante as características e necessidades da população;
- ◆ Realização de estudos de conhecimentos do sistema desportivo;
- ◆ Colocação de recursos humanos especializados nas áreas de gestão mais importantes e técnicas.

Em suma queríamos terminar tentando esclarecer que no nosso ponto de vista, uma política desportiva quer tenha como objectivo e destino uma determinada filosofia de funcionamento de uma instalação desportiva ou de um serviço municipal de desporto, deverá ter sempre como intuito e verdadeiras características, a transformação dos sistemas desportivos, nos quais são aplicadas, devendo ainda existir sempre uma análise coerente dos seus resultados, de modo a serem analisadas criticadas, ponderadas e adequadas às necessidades reais das comunidades a que se destinam.

4. Qualidade

A qualidade no nosso entender, é um dos factores que influencia o desempenho normal de uma organização, na medida em que será um factor preponderante na melhoria do seu modelo de gestão (vide figura 8).

No seio de qualquer organização deverá existir uma preocupação constante na manutenção de um elevado nível de qualidade, no que respeita a todos os seus recursos e serviços disponibilizados.



Figura 8- Importância da qualidade no modelo de gestão

Entendemos por isso que a rentabilização social, económico-financeira e desportiva de uma instalação de carácter desportivo, é afectada directamente pela qualidade do modelo de gestão, isto é, quanto maior a qualidade, maior será a rentabilização da instalação a todos os níveis.

Segundo Silva (2003:87) no manual do curso de manutenção de piscinas da Federação Portuguesa de Natação e Sancho (2002:218), o conceito qualidade e as suas técnicas de controlo, surgem nos Estados Unidos nos princípios do século XX e estão intimamente ligados à produção industrial em série.

Sancho (2002:220) salienta que a procura da qualidade consiste obtenção do melhor serviço possível e mantê-lo durante o período de tempo planificado. Por meio de uma avaliação constante dos segmentos de população a quais são destinados os serviços.

4.1. Conceito

A qualidade é um termo inerente à gestão de marketing, na qual existe uma pretensão de obter vantagem comercial em relações aos outros competidores de mercado.

Atendendo ao que Cardoso (1999:113) escreve: *“(...) Estamos a sair de um mundo em que os grandes devoram os pequenos para um outro caracterizado pelo domínio dos mais rápidos sobre os mais lentos”*.

Existe hoje em dia e como temos referido em pontos anteriores, uma crescente exigência no que toca ao consumo de serviços, por meio da publicidade nos media, da alteração dos hábitos e perspectivas das comunidades e pela rápida alteração da procura de serviços, o que faz com que as organizações tomem como factor de desenvolvimento, o conhecimento profundo do ambiente externo que os rodeia e a actualização desse por meio de avaliações permanentes, de modo a que exista uma constante adaptação destes ditos serviços, de modo a manter uma procura elevada e satisfeita com a qualidade dos produtos oferecidos.

Como o referido por Vilas-Boas e Ramos (2003:52) *“(...) em mercados fortemente concorrenciais, os consumidores só gastam o seu dinheiro naqueles serviços e produtos que melhor respondem às suas expectativas”*.

Segundo Pires, P. (2003:47) *“com a crescente globalização da economia, a qualidade assumiu um papel de destaque nas políticas sócio-económicas de quase todos os governos de países desenvolvidos”*.

Da bibliografia consultada podemos concluir que o termo qualidade é possuidor de várias definições, embora todas elas assentem nas necessidades, nas expectativas e percepções dos consumidores.

Tsan e Maguire (1998) cit. Por Vilas-Boas e Ramos (2003:52) entende que a qualidade, é a qualidade dos serviços correspondentes ao grau de eficácia com que o serviço vai ao encontro das expectativas do cliente.

Cruz e Carvalho (1994) cit. Por Pires, P. (2003:47) entendem que *“a qualidade é a conformidade em relação a especificações e parâmetros definidos, conhecidos por todos na empresa e estabelecidos pelos clientes, em permanente revisão para que se encontrem em cada momento dinamicamente ajustado às suas necessidades”*.

No entender de Correia (2001:18) e Parasuraman cit. In Vilas-Boas e Ramos (2003: 53), a qualidade de um serviço é a expressão do nível de satisfação das pessoas após terem vivido uma determinada experiência, sendo o nível da satisfação função das expectativas e da percepção do mesmo.

Nível de Satisfação(QS)= Expectativas do Serviço- Percepção do Serviço

Conforme com as ideias anotadas pelos diversos autores consultados, podemos afirmar que o actual processo de qualidade, é um factor de extrema importância para a sobrevivência e o aumento da competitividade de qualquer organização, visto não estar restringida apenas à esfera da empresa, mas sim ao conhecimento total do meio externo e interno no qual está envolvido.

4.2. Gestão da Qualidade

A gestão da qualidade é um dos factores preponderantes no desempenho e rentabilidade de qualquer instalação ou equipamento desportivo, porque é a qualidade que permite fidelizar os clientes e por sua vez permite um funcionamento pleno da instalação.

Este conceito, segundo Pires, P. (2003:51) surgiu durante a II Guerra Mundial através da aplicação de um conjunto de normas militares na produção bélica, que posteriormente foi adaptada ao sector industrial como factor de desenvolvimento.

Segundo Ivancevich et al. Cit. In Sancho (2002:254), a gestão da qualidade é um modo de gestão virado para o êxito a longo prazo por meio da obtenção da satisfação do cliente/usuário e que está baseado na participação de todos os membros da organização, na melhora de todos os processos, produtos, serviços e nos aspectos culturais subjacentes.

A definição anterior na nossa opinião traduz uma possível obtenção da perfeição do desenrolar de processos ligados ao acto de conhecimento do ambiente interno e de todas as variáveis que o afectam, de modo a operacionalizar estratégias coerentes, eficazes e eficientes, no que toca à melhoria da qualidade de todos os processos da organização.

Como tal, qualquer organização deverá preocupar-se em primeira instância, na elaboração de um plano de qualidade apropriado às necessidades e fins da instalação, numa fase prévia à sua construção ou abertura ao público em geral, porque caso isto não se verifique poderá incorrer numa falta grave com enormes repercussões no futuro desempenho e funcionamento desta.

Para que todo o processo seja conduzido da melhor forma, pensamos que o gestor ou a entidade responsável pela gestão de qualquer equipamento desportivo, deverá preocupar-se em elaborar os planos de qualidade, tendo sempre como base dos sistemas de qualidade existentes ao dispor de todas as organizações.

Os planos de qualidade deverão ser aplicados em conformidade com os sistemas de qualidade já existentes, que segundo a norma UNE 66.900, cit. por Sancho (2002:236) são entendidos como um conjunto de estruturas da organização, de responsabilidades, de procedimentos, de processos e de recursos que são estabelecidos para que seja montado um processo para a gestão da qualidade.

Para Pires, P. (2003:52) *“o sucesso pode ser consequência da implementação e manutenção de um sistema de gestão, concebido para, de uma forma sistémica, melhorar o seu desempenho, tomando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas”*.

A aplicação de um processo de gestão da qualidade, poderá no entanto não ser tão linear, caso não cumpra certas premissas necessárias ao seu bom funcionamento, que são segundo Sancho (2002:236):

- ◆ Decisão e aposta firme dos órgãos de gestão;
- ◆ Decisão e aceitação de todos os elementos constituintes dos quadros de recursos humanos da organização;
- ◆ Perseverância na implantação de um sistema de qualidade;
- ◆ Formação de pessoal e reciclagem constante desta;
- ◆ Optimização das reais potencialidades de cada membro da organização;
- ◆ Absoluto controle de todos os processos existentes na organização;
- ◆ Procura constante de melhorias no processo de gestão da empresa.

Podemos deste modo entender que as premissas para que exista um bom funcionamento no sistema de gestão de qualidade, é a sua aceitação por parte de todos os membros e níveis da organização, e com base numa filosofia de qualidade.

De seguida, apontaremos alguns sistemas de qualidade resultante de uma pesquisa bibliográfica a Sancho (2002), Vilas-Boas e Ramos (2003), Fransi, Adillón e Thorsson(2002), Pinasa (2002) e Correia (2001) e que embora não estejam especificamente adaptados à gestão de instalações de carácter desportivo e em especialmente à qualidade nas piscinas, podem e devem ser adaptados a este fim.

4.2.1. Modelo de Parasuraman, Zeithaml e Berry

O primeiro sistema a apontar é o referido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), os quais entendem que a gestão da qualidade de serviços é composta por 5 GAP'S (lacunas), que são os seguintes:

- ◆ **GAP 1:** implica a diferença existente entre as expectativas do cliente e a percepção dos gestores das expectativas do cliente, isto é, salienta a importância da comunicação que é estabelecida entre a organização e os seus clientes, de modo a existir a percepção das suas necessidades diárias;

- ◆ **GAP 2:** é a diferença existente entre a percepção dos gestores e expectativas do cliente e as especificações da qualidade do serviço, simplificando, existe uma necessidade de receber, entender e actuar sobre a informação recebida por parte dos clientes, no que concerne às suas expectativas, de modo a implicar um melhoramento de serviços e evitar que estes se tornem rotineiros;
- ◆ **GAP 3:** Diferença entre as especificações de qualidade do serviço e o serviço fornecido, ou seja, as discrepâncias que podem existir entre a qualidade do serviço que deveria ser prestado e aquele que é na realidade oferecido, devido a falhas de qualidade de várias ordens e a vários níveis (ex: qualidade dos professores, qualidade da aulas, qualidade atendimento);
- ◆ **GAP 4:** Diferença entre o serviço e o que é comunicado aos clientes sobre esse mesmo, já que por vezes a informação que o cliente ou usuário obtém sobre este serviço poderá não ser a correcta, existindo a possibilidade de criar demasiadas expectativas ou pelo contrário não criar expectativas de modo algum, o que implica em ambos os casos uma negação ou abandono do uso deste serviço devido a uma falha de comunicação;
- ◆ **GAP 5:** Diferença entre as expectativas sobre o serviço e a percepção do cliente sobre este, isto é, deverá existir por parte das organizações, como meio de aumento da qualidade, um controlo e correcções conscientes sobre a comunicação, as necessidades pessoais e a experiência passada.

Estes autores em 1988, conforme o referenciado em Sancho (2002), Vilas-Boas e Ramos (2003) e Fransi, Adillón e Thorsson(2002) de modo a poderem caracterizar a qualidade dos serviços prestados pelas organizações propõem um sistema de avaliação, a escala SERVQUAL, baseado segundo o seu ponto de vista, em cinco pontos que caracterizam a natureza dos serviços disponibilizados e prestados, os quais são:

- 1º **Elementos tangíveis:** que referem a aparência e o aspecto das instalações, recursos humanos e materiais de comunicação;
- 2º **Fiabilidade:** a forma como é prestado o serviço oferecido;
- 3º **Capacidade de resposta:** a disposição, o interesse, o modo como é atendido o cliente/ usuário relativamente à prontidão e complacência;
- 4º **Segurança:** o profissionalismo, cortesia e credibilidade demonstrado pelos funcionários perante o cliente/ usuário;

5º Empatia: a atenção personalizada que é oferecida aos clientes/ usuários de uma organização, no que refere à acessibilidade, comunicação e compreensão.

A partir da sistematização destes pontos, os mesmos propuseram a medição da qualidade dos serviços, por meio da aplicação de uma escala constituída por dois blocos (expectativas e percepções), aos quais são inerentes vinte e dois itens.

Este procedimento pode ser realizado por meio da aplicação de um questionário aos clientes/ usuários, nos quais a escala das questões irá de 1 a 7 (concordo - discordo), dos quais serão obtidas as diferenças das pontuações entre os dois blocos de expectativas e percepções para a obtenção de um resultado final.

4.2.2. Modelo Europeu

Este modelo segundo o cit. por Sancho (2002:237) foi criado pela Fundação Europeia para a gestão da qualidade, em parceria com a Comissão Europeia e a Organização Europeia da Qualidade e traduz-se na avaliação de elementos que estão agrupados em torno de dois blocos, os quais são pontuados até um máximo de 500 pontos, e que são:

1) Resultados conseguidos pela entidade:

1. Satisfação do pessoal (cliente interno ou pessoal da instalação);
2. Satisfação do cliente (externo, ou seja, sócios, utentes e outros);
3. Impacto Social (aceitação, afluência e outros);
4. Resultado do negócio.

2) Agentes (maneira de obtenção dos resultados):

1. Liderança;
2. Gestão do pessoal;
3. Política e estratégia;
4. Recursos;
5. Processos.

4.2.3. Modelo de Malcom Bridge

Este modelo tem como a quantificação de sete níveis que traduzem na visão do seu autor, uma necessidade de avaliar qualitativamente por meio da quantificação de processos que sejam visíveis e transparentes, anualmente.

Na prática resulta na avaliação dos seguintes sete pontos, que por sua vez se subdividem em outros, os quais são pontuáveis, como podemos observar no quadro seguinte:

Conceitos / Sub conceitos	Pontuação Geral	Pontuação Parcial
Liderança	90	
Liderança no nível máximo		45
Gestão para a qualidade		25
Responsabilidade social da empresa		20
Informação e análise	75	
Gestão de dados e informação de actuação		20
Comparações com a concorrência (Benchmarking)		15
Análise do uso da informação a nível da empresa		40
Planeamento estratégico da qualidade	55	
Desenvolvimento da estratégia		35
Operacionalização da estratégia		20
Direcção e Desenvolvimento dos Recursos Humanos	140	
Direcção e planeamento dos recursos humanos		20
Sistemas de trabalho com um alto rendimento		45
Formação, treino e desenvolvimento dos empregados		50
Bem - estar e selecção do pessoal		25
Direcção de processos	140	
Desenho e introdução de bens ou serviços		40
Direcção de processos: processo de produção e entrega		40
Direcção de processos: serviço de apoio		30
Gestão do desempenho dos fornecedores		30
Qualidade e resultados operativos	250	
Resultados de qualidade dos bens ou serviços		75
Resultados operacionais e financeiros da empresa		110
Resultados dos recursos humanos		35

Resultados dos fornecedores		30
Focagem no cliente e nível de satisfação	250	
Conhecimento dos clientes e mercados		30
Direcção das relações com os clientes		30
Determinação da satisfação do cliente		30
Resultados da satisfação do cliente		160

Quadro 1- Grelha de Observação da Qualidade, Malcom Bridge.

4.2.4 Modelo ISO 9000

Segundo o cit. por Sancho (2002), este modelo, criado pela International Organization for Standardization, baseia-se na colocação de objectivos pela organização e no consequente processo de operacionalização para serem logrados, tendo como principais objectivos: Obter determinados níveis de qualidade nos serviços e produtos, na comunicação destes ao público em geral, na decisão do processo de trabalho e os processos para consegui-los e por fim, que os organismos externos ao ambiente da empresa certifiquem essa qualidade e que o tornem de conhecimento público.

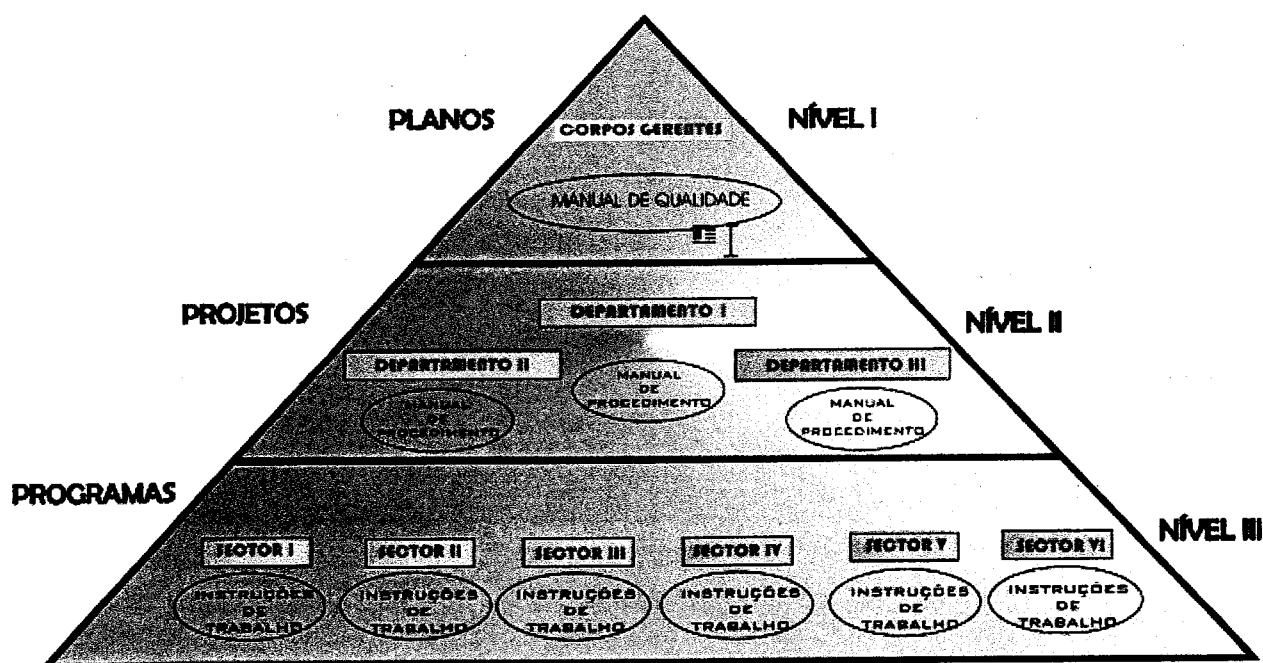


Figura 9- Desenvolvimento do modelo ISO 9000, segundo Sancho (2002)

Costa (2001:38) refere que o objectivo principal deste sistema “(...) é promover o desenvolvimento da normalização e das actividades relacionadas”.

Segundo Sancho (2002:240) e Costa (2001:38) estas são uma série de normas individuais sobre a gestão e garantias de qualidade, relacionadas entre si, isto é, os diversos sistemas que compõem a norma especificam o que é necessário fazer e como actuar, de modo a proceder a uma gestão de qualidade, seguindo diversos critérios uniformes (Vide Figura 10).

As normas ISO 9000 desenvolvem o seu processo a partir de três tipos de documentos¹⁴(Vide figura 9):

- ◆ *Documentos de nível I:* As declarações políticas (manual de qualidade);
- ◆ *Documentos de nível II:* Os manuais de procedimento comum, que devem estar integrados e assumir os 20 processos ou requisitos da norma ISO;
- ◆ *Documentos de nível III:* Manuais que fazem a recolha das directivas de trabalho e registos de qualidade.

Estes três tipos de manuais podem ser entendidos como os planos (nível I), os programas (nível II) e os projectos (nível III) da organização.

1. *Responsabilidades da Direcção*
2. *Sistema de Qualidade (Planeamento)*
3. *Revisão dos Contratos*
4. *Controle do Desenho*
5. *Controle Documental*
6. *Compras*
7. *Produtos Fornecidos pelos Clientes*
8. *Identificação e Investigação do Produto*
9. *Controle dos Processos*
10. *Inspecção e Ensaaios*
11. *Controle das Equipas de Inspecção e dos Ensaaios*
12. *Estado da Inspecção e Ensaaios*
13. *Controle dos Produtos Desajustados à Norma*
14. *Acções Correctivas e Preventivas*
15. *Manipulação, Armazenamento, Embalar, Conservação e Entrega*
16. *Controle dos Registos de Qualidade*
17. *Auditorias Internas da Qualidade*
18. *Formação e Capacitação dos Recursos Humanos*
19. *Manutenção ou Serviço Pós- Venda*
20. *Técnicas Estatísticas*

Figura 10- Normas da gestão e qualidade segundo Sancho (2002)

¹⁴ Sancho, M. 2002.pp. 240. Planificación Estratégica de Piscinas. Madrid. Editorial Gymnos. pp. 159.

4.2.5 Modelo da European Foudation Quality (EFQM)

O presente modelo tem, como os restantes modelos, o objectivo de melhoria contínua e a satisfação dos clientes, por meio de um sistema que deverá estar baseado na contínua passagem de informação.

Tendo como base a consulta bibliográfica realizada a Costa (2001:48), a Pinasa (2002) e ao site www.efqm.org., apresentamos de seguida os nove critérios e sub-critérios citados pelo autor anterior, que estão associados a este modelo, e que são:

◆ **Liderança**, a existência de um líder, é um ponto com enorme peso no momento de ser aplicado um modelo de gestão eficiente e eficaz, já que quando um sistema é liderado por um gestor competente, as probabilidades de sucesso são enormes:

- ⊗ Os líderes desenvolvem a missão, visão e valores. São os modelos de uma cultura de excelência;
- ⊗ Os líderes estão pessoalmente empenhados em assegurar que o sistema de gestão das organizações seja implementado, desenvolvido e continuamente melhorado;
- ⊗ Os líderes estão envolvidos com os clientes, colaboradores e representantes da sociedade;
- ⊗ Os líderes motivam, apoiam e reconhecem as pessoas da organização.

◆ **Política e Estratégia (planeamento)**, a organização formula, implementa e avalia a política e a estratégia, traduzindo-os em planos e acções:

- ⊗ As políticas e estratégias são baseadas nas necessidades do presente e do futuro e nas expectativas dos intervenientes do processo;
- ⊗ As políticas e as estratégias são baseadas nas informações resultantes da avaliação do desempenho, da pesquisa, da aprendizagem e criatividade relativa às actividades;
- ⊗ As políticas e estratégias são desenvolvidas, revistas e actualizadas;
- ⊗ As políticas e estratégias estão organizadas de forma a construir a chave do processo;
- ⊗ As políticas e estratégias são implementadas e comunicadas.

◆ **Gestão dos recursos humanos**, relaciona-se na maneira em que a organização necessita para potenciar os seus colaboradores:

- Ⓢ Os Recursos humanos devem ser planeados, geridos e melhorados;
- Ⓢ Os conhecimentos e competências das pessoas são identificados, desenvolvidos e sustentados;
- Ⓢ As pessoas são envolvidas e autorizadas;
- Ⓢ As pessoas e a organização estão em diálogo;
- Ⓢ As pessoas são recompensadas, reconhecidas e acarinhadas.

◆ **Gestões dos recursos**, o modo como são geridos os recursos da organização:

- Ⓢ Gestão dos recursos externos;
- Ⓢ Gestão dos recursos financeiros;
- Ⓢ Gestão de equipamentos e materiais;
- Ⓢ Gestão da tecnologia;
- Ⓢ Gestão da informação e do conhecimento.

◆ **Processos e sistemas de qualidade**, a maneira como a organização identifica, gere, avalia e aperfeiçoa os seus processos, tendo sempre em conta:

- Ⓢ A oferta de serviços (valor para os clientes, por meio da obtenção da diferença entre as expectativas e percepções destes);
- Ⓢ Os processos são sistematicamente desenhados e geridos;
- Ⓢ Os processos são melhorados de acordo com as necessidades de inovação, de forma a satisfazer completamente e criar valor acrescentado junto dos clientes;
- Ⓢ Os produtos e os serviços são desenhados e desenvolvidos com base nas necessidades e expectativas dos clientes;
- Ⓢ As relações com os clientes são geridas e salientadas.

◆ **Satisfação dos clientes**, que resultados tem a organização alcançado relativamente à satisfação dos seus clientes externos:

- Ⓢ Avaliação da percepção;
- Ⓢ Indicadores de desempenho.

◆ **Satisfação dos colaboradores**, que resultados em a organização alcançado relativamente à satisfação dos seus colaboradores:

- ⊗ Avaliação da percepção;
- ⊗ Indicadores de desempenho.

◆ **Impacto na sociedade**, os resultados que a organização alcança relativamente à satisfação das necessidades e expectativas das comunidades locais, nacionais e internacionais:

- ⊗ Avaliação e percepção;
- ⊗ Indicadores de desempenho.

◆ **Resultado da actividade**, os resultados que a organização alcança relativamente aos objectivos definidos para a actividade e à satisfação das necessidades de todas as entidades com interesses financeiros e não financeiros da organização:

- ⊗ Resultados alcançados;
- ⊗ Desempenho dos indicadores.

Segundo Costa (2001:48) este modelo “(...) procura uma optimização dos meios, gerindo recursos humanos, financeiros e materiais, de acordo com a política e estratégia da organização numa constante procura da melhoria dos processos que possam ser traduzidos por níveis elevados de satisfação de clientes e colaboradores, valorizando assim o serviço, pela obtenção de melhores resultados”.

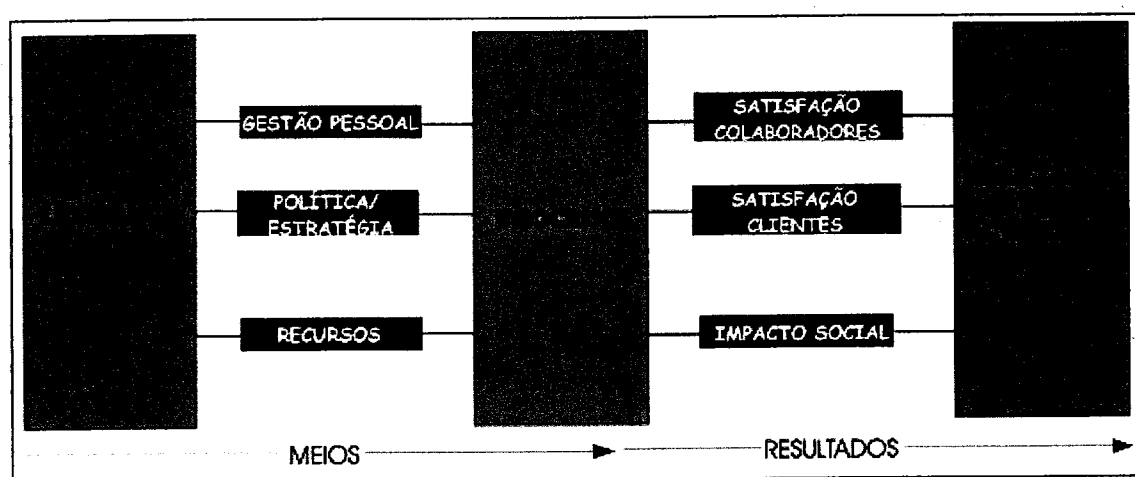


Figura 11- Modelo EFQM

4.3. Avaliação da Qualidade

Hoje em dia a qualidade é um dos factores mais importantes no seio do desenvolvimento industrial, os diversos tipos de organizações nos dias que correm apostam forte numa política de qualidade que consiga torná-las competitivas no seio de um mercado em que estão inseridas.

Actualmente existe uma demarcada necessidade de avaliação dos serviços que serão prestados pelas organizações, de modo a possibilitar a existência de informação viável à obtenção de informação inerente às diferenças existentes nas percepções dos utentes/ usuários.

O cliente como base do processo de gestão de uma organização, visto estes serem realmente o alvo das actividades e serviços dispostos, deverão ver disponibilizados uma qualidade, que deverá advir deste modo, de um sistema de avaliação que permita a emissão de um *feedback* para a crescente evolução do sistema e serviços de que usufruem.

Costa (2001:54) aponta que a avaliação dos serviços deverá ser realizada por meio da medição do nível de satisfação e insatisfação dos clientes/ usuários, dos funcionários e fornecedores face a um conjunto de indicadores de qualidade que traduzem o serviço prestado, por meio da aplicação de questionários, inquéritos, entrevistas, sondagens, sistemas de recolha de informação e sugestões, benchmarking, cliente mistério e outros.

Nas instalações desportivas e em especial nas piscinas, deverão da mesma maneira existir sistemas de avaliação planeados e implementados, de modo a que sejam conhecidos e obtidos dados e informações do ambiente interior e exterior, para que sejam analisados os serviços e a imagem desta em relação à população inerente a ambos os ambientes da organização.

4.4. A Qualidade em Piscinas

Tal como os restantes serviços prestados por uma enorme diversidade de organizações desportivas, de várias maneiras, os serviços nas piscinas também atravessam um período de mudança, já que não existe somente a perspectiva do ensino da natação na vertente competitiva.

Efectivamente a população tem vindo a solicitar um sem número de actividades ligadas ao lazer e manutenção da actividade física, de modo a poder fazer face às necessidades de stress impostas pela sociedade moderna, existindo uma procura de actividades como: hidroginásticas, aprendizagem da natação na vertente lúdica, na vertente terapêutica e outras.

Por outro lado existe também uma crescente exigência na qualidade dos serviços prestados pelas piscinas, já que todos aqueles que frequentam uma instalação desta natureza, não querem apenas realizar a sua actividade regular, mas sim um atendimento cada vez mais personalidade, que é iniciado desde o momento em que chega à instalação até que a abandona.

Tomemos como exemplo um indivíduo que se desloca numa viatura, este ao chegar à instalação exige que:

- O estacionamento desta seja próximo e nas melhores condições (e não num local baldio, sujo e sem as condições mínimas);
- Os acessos pedonais estejam nas melhores condições;
- O local onde se situa a instalação seja acolhedor, por meio de uma consequente intervenção paisagística;
- Que no momento em que chega à recepção da instalação e circule dentro desta, os funcionários sejam calorosos e bem dispostos;
- Que as instalações sejam bem tratadas higienicamente em todos os espaços inerentes (casas de banho, nave principal, salas anexas, água, cais e outros);
- Por fim, no momento em que abandona a instalação, deverá sentir vontade e necessidade de voltar novamente.

Deste modo queremos transmitir que os clientes deverão receber um serviço de qualidade, mas para que tal possa suceder, deveremos entender se as percepções e expectativas desse cliente, são equivalentes, ou se existem discrepâncias que o façam ficar renitente em relação a alguns dos serviços oferecidos.

Esta informação é primordial para o sucesso da instalação e se consequente melhoramento.

Segundo Costa (2001) esta informação pode ser obtida através da análise de cinco áreas (vide quadro 1):

- ◆ Área da gestão: na qual são considerados os indicadores relacionados com as orientações estratégicas;
- ◆ Área administrativa: toda a estrutura ligada ao contacto com o público e que é de extrema importância para o funcionamento harmonioso da estrutura;
- ◆ Área Técnica: esta área é visível por meio dos técnicos existentes na instalação, os quais terão a importante tarefa de transpor a missão, objectivos e fins da organização;
- ◆ Área de instalações/ equipamentos: são todos os aspectos relacionados com os atributos da instalação e a sua manutenção e utilização de serviços.

INDICADORES DE QUALIDADE	
ÁREA DE GESTÃO	Programa de actividades
	Política de comunicação
	Regulamentos
	Simpatia do pessoal
ÁREA ADMINISTRATIVA	Informações
	Pagamentos
	Inscrições
	Renovações de inscrições
	Alterações de actividade/ horário
	Horários
	A competência do pessoal
ÁREA TÉCNICA	Sessões
	Professor
	Nadador - Salvador
	Informação
	Competência do pessoal
ÁREA DE INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS	Qualidade da Água das Piscinas
	Balneários
	Lava - pés
	Duches na entrada para a piscina
	Pisos
	Iluminação
	Circulação
	Chuveiros
	Higiene das piscinas
	Higiene dos balneários
	Higiene dos espaços sociais
	Higiene das instalações sanitárias

	Espaços e equipamentos para populações especiais	Temperatura ambiente do cais
	Condições de acessibilidade para populações especiais	Temperatura ambiente dos balneários
	Informatização dos serviços	Secadores de cabelo
	Material Didáctico	Informação
	Competência do pessoal	Simpatia do pessoal

Quadro 2 - Indicadores de qualidade segundo Costa (2001)

Em suma podemos apontar que a qualidade deve ser um dos elementos importantes no momento de traçar um plano de acção para uma piscina, a todos os níveis, devendo sempre que necessário proceder-se à avaliação dos parâmetros pré-definidos para uma melhor compreensão do sistema piscina.

5. Gestão de Instalações Desportivas

A gestão dos equipamentos e instalações de carácter desportivo, são determinantes no desenvolvimento local e social das comunidades.

Constantino (1992:168 e 1999:89), refere que a gestão de instalações desportivas, tem vindo a ser uma questão à qual não tem sido dada a devida importância.

Efectivamente, no nosso ponto de vista, esta não é uma questão muito frequente a ser tratada, embora de alguns anos a esta parte, tenha sido iniciado, com a abertura de estudos especializados na área por meio das faculdades, o debate sobre esta problemática.

A gestão, tal como a qualidade dos serviços prestados nessas, é um factor determinante para uma instalação desportiva pública, seja um sucesso ou ao invés, um fracasso, de maneira a perder usuários, caso a qualidade dessa não fosse a suficiente para satisfazer os seus usuários¹⁵.

Em Portugal a gestão dos equipamentos desportivos passa essencialmente pelas organizações públicas e privadas [sem fins lucrativos (associações) e com fins lucrativos (comerciais)].

¹⁵ Farmer, J, Mulrooney, A., Jr., R.. pág. 55. "*Sport Facility Planning and Management*". Morgantown. Fitness Information Technology, Inc.

O sector privado comercial tende a gerir os equipamentos desportivos sob uma óptica estritamente virada para a obtenção de rentabilidade financeira, isto é, orienta as suas actividades para as necessidades rentáveis do sistema envolvente, de modo a existir uma margem de lucro favorável ao investimento dispendido; o sector associativo realiza uma gestão a curto prazo, por meio de estratégias de resultados rápidos, mas sem um objectivo futuro concreto, não existindo na maior parte dos casos um conhecimento científico que lhes permita obter níveis adequados de rentabilidade financeira e social; o sector público, por meio das autarquias, caracteriza-se essencialmente pela irregular adequação da gestão às condições do meio ambiente externo, que vão desde da atribuição de uma gestão concessionada a entidades privadas sem fins lucrativos, que não detêm qualquer conhecimento adequado de gestão ou pela gestão de um modo directo, mas com níveis de ineficácia desportiva, financeira e social enormes, o que provoca a cedência em muitos dos casos, a entidades privadas de carácter comercial, que iniciam um modelo de gestão não virado para a rentabilidade social e desportiva, mas apenas para a financeira¹⁶.

Na visão de Pires, P. (2003:69), a gestão de equipamentos desportivos, deve ser entendida como *“o conjunto de actividades e meios necessários para a correcta utilização dos espaços desportivos, com a finalidade de permitir aos utilizadores o desenvolvimento de actividades desportivas nas melhores condições possíveis”*.

Para Constantino (1999:91) a gestão de equipamentos desportivos *“é um conjunto de procedimentos que têm por objectivo a optimização social, desportiva ou económica dos mesmos”*.

Pensamos que é determinante para o sucesso de uma centro desportivo, a existência de uma gestão que acompanhe todo o processo de planeamento da instalação, isto é, desde o momento em que é estrategicamente pensada, passando pela sua construção, pela definição do modo de gestão, pela sua programação e após todo este caminho, é necessário avaliar e adequar todos os seus serviços à diferentes realidades que possam vir a aparecer.

Constantino (1992:170) defende que a gestão de equipamentos desportivos, envolve uma intervenção em seis pontos:

¹⁶ Constantino, J.1992. “A gestão dos Equipamentos Desportivos”. Lisboa. Revista Horizonte, Vol. VIII, n.º 47, Janeiro / Fevereiro.

- *Gestão Orçamental*, que implica a dotação de um plano orçamental, com base na previsão de receitas e despesas;
- *Gestão Financeira*, pretende-se com esta viabilizar fundos para a gestão e manutenção das instalações, tal como, controlar a rentabilidade das operações de aplicação dos fundos;
- *Gestão Comercial*, este tipo de gestão pressupõe a disponibilização de um serviço, a uma procura com base nas necessidades da população envolvente e na constante adequação desta, a novas necessidades;
- *Gestão Pessoal*, nas diversas áreas de gestão, os recursos humanos detêm uma enorme importância, já que é um dos custos fixos mais determinantes na instalação, deste modo, à que rentabilizar este tipo de recurso, por meio de uma adequada colocação e recrutamento destes;
- *Gestão Material Desportivo*, esta pressupõe a disponibilização de material desportivo, de modo a satisfazer a procura, e engloba também o controlo, aquisição e manutenção do material;
- *Gestão das Actividades*, supõe uma adequada rentabilização social e desportiva da instalação, por meio do planeamento de uma adequada programação e distribuição horária do diferente uso das instalações, de acordo com critérios de Utilização pré-definidos.

Rettschlag e Garcia (2002:22) consideram que a gestão desportiva, neste virar de século, será regulada essencialmente por três factores determinantes, que serão os seus pilares de sustentação:

- *A gestão de recursos humanos*, que na opinião destes dois autores, poderá ser a alma e motor, para o desenvolvimento de uma organização, por meio da contratação de trabalhadores que estejam identificados com a missão da instalação e que de certo modo trabalhem por “amor à camisola”, entenda-se como o trabalhar com afinco, gosto, tranquilidade e pensamento no futuro, este tipo de perspectiva de gestão de recursos humano apenas pode ser entendida como a atribuição de uma elevada estabilidade no emprego, isto é, por meio de um vínculo contratual permanente;
- *A gestão da qualidade*, na medida em que deverão ser aplicados conceitos de qualidade na gestão desportiva, por meio de uma leitura adequada das variáveis internas e externas da organização;

- ◆ *A gestão do meio ambiente*, deve ser integrada na gestão desportiva de cada instalação, de modo a que possam ser levadas a cabo processos de protecção ao meio ambiente, de modo a que haja o menor dano possível a este.

Laventhol e Horwath (1989) cit. In Farmer, Mulrooney e Jr.(1996), salientam que o grau de eficiência e rentabilidade económica, serão determinados em grande parte pela missão da instalação, pela relação existente entre o proprietário da instalação e o modelo de gestão subsequente, tal como, Constantino (1999:91) que refere que os objectivos de uma instalação desportiva variam consoante as características da entidade gestora.

5.1. O Gestor Desportivo

Para que o processo de gestão desportiva esteja capacitado a responder à procura existente e a todas as premissas e alterações que decorrerão no seu ambiente externo e interno, é necessário que as organizações estejam capacitadas para tal, devendo possuir nos quadros de recursos humanos, funcionários especializados nas diferentes áreas de gestão, como são o marketing, económico- financeira, manutenção, atendimento ao público e outras.

Contudo deverá existir um líder, alguém que com uma adequada formação científica possa organizar, liderar, operacionalizar e avaliar todo o processo de gestão, o **Gestor Desportivo/ Administrador Desportivo**.

Em termos de legislação, como podemos observar no capítulo 1, prevê a existência de um elemento devidamente qualificado cientificamente, que responda por todas as acções de uma instalação, devendo estar constantemente presente na instalação, ou representante na sua falta que o coadjuve.

Efectivamente que a pretensão do legislador no momento em redigiu a normativa existente, era responsabilizar os proprietários e entidades gestoras destes centros, a possuírem um elemento credível que pudesse dirigir adequadamente a instalação, mas na prática a realidade é completamente diferente.

No que concerne às piscinas municipais, assistimos na maioria dos casos à existência de um responsável pelo pessoal ou manutenção, que não possui habilitações académicas,

científicas e técnicas suficientes para tomar decisões importantes sobre o futuro e o modo de funcionamento destas instalações que custam milhares de contos no momento da sua construção e que diariamente têm custos de manutenção elevados, os quais são suportados pelos contribuintes.

É deste modo urgente que os nossos municípios façam cumprir a normativa e iniciem uma colocação de recursos humanos especializados e preparados para o efeito, de modo a evitarmos assistir a uma consequente degradação e mau uso destas, que no fundo irão traduzir-se pela aplicação de um modelo de gestão pouco eficaz e coerente.

Andrés (1997a:25) entende que o Gestor Desportivo (GD) dentro do processo de gestão é o máximo responsável executivo e que este deverá no momento em que inicia as suas funções, estabelecer um protocolo de avaliação e diagnóstico de valores e recursos existentes na organização, de modo a poder sustentar e operacionalizar as primeiras decisões inerente ao processo de gestão, isto é, no fundo é o responsável por manter a organização num funcionamento pleno, por meio de decisões diárias que são necessários a este.

Soucie (2002:54) salienta que o gestor, deverá assegurar os processos fundamentais da gestão, que são (vide figura 12):

- ◆ Planeamento;
- ◆ Organização;
- ◆ Selecção e contratação pessoal;
- ◆ Liderar;
- ◆ Motivar;
- ◆ Comunicar;
- ◆ Tomar decisões;
- ◆ Avaliar.

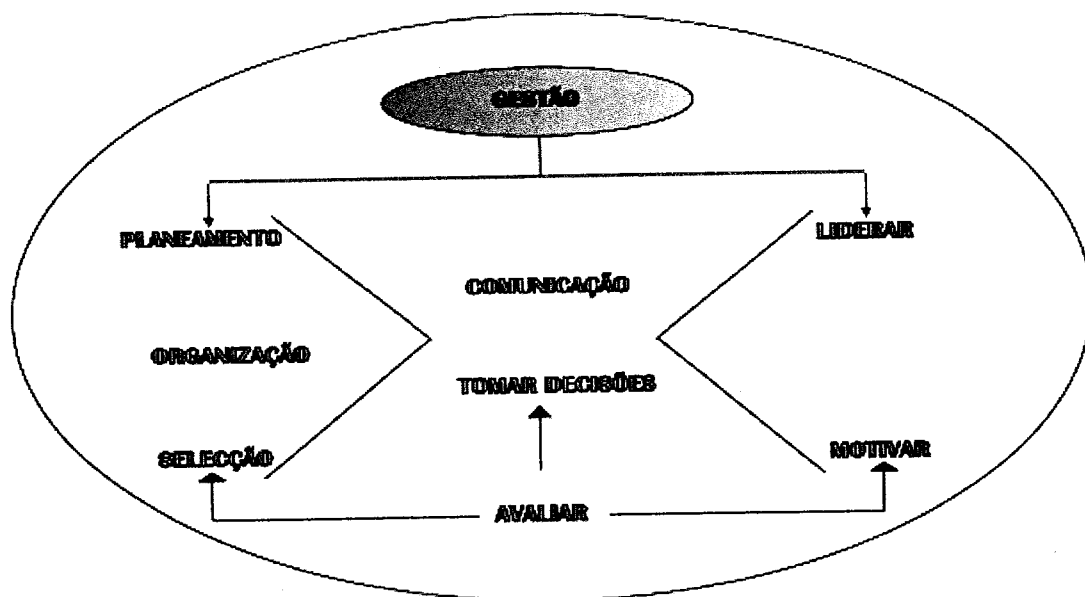


Figura 12- Processos de gestão que o GD deverá assegurar, segundo Soucie (2002)

Para que as tomadas de decisão sejam o mais precisas e eficazes, é necessário que o GD possua certas qualidades ou habilidades, que serão necessárias no momento de tomar decisões sobre a gestão de uma instalação ou equipamento desportivo.

Para Rettschalg e Garcia (2002:29) o GD deverá possuir as seguintes capacidades:

- ◆ Saber dirigir;
- ◆ Saber delegar funções;
- ◆ Ser um óptimo comunicador;
- ◆ Deverá motivar os seus funcionários;
- ◆ Realizar uma avaliação do seu desempenho e dos seus funcionários;
- ◆ Recrutar e seleccionar os recursos humanos mais adequados para as tarefas diárias;
- ◆ Deverá trabalhar em equipa;
- ◆ Deverá saber gerir as reuniões.

Sancho (2002:137) defende citando Jamieson (1987), que o GD deverá actuar dentro de cinco áreas:

- ◆ *Gestão* (orçamentos, marketing, etc.);

- ◆ *Gestão pessoal* (avaliação do rendimento, análise e descrição postos, motivação e outros);
- ◆ *Gestão recursos* (gestão tempo, organigramas instalações, etc.);
- ◆ *Planeamento e avaliação* (planeamento estratégico, elaboração de programas, avaliações);
- ◆ *Programação* (comunicação aos clientes. Gestão de reclamações, reparações, etc.).

5.1.1. Funções do Gestor Desportivo

Dentro de uma organização de índole geral, um gestor é sem dúvida um elemento preponderante no desenrolar de um processo de gestão coerente e adequado à realidade em que está inserido.

Mintzberg (1999:392) considera que um administrador, é um elemento chave para qualquer organização e que este deve resolver os problemas inerentes à estrutura interna da organização e a estabelecer ligações com o exterior, de modo a entendê-lo e cultivar uma aproximação com este.

O mesmo citado por Soucie (2002:46) por meio de estudos efectuados, defende que um administrador deverá realizar determinadas tarefas, em diferentes momentos, sendo estas:

◆ Funções Interpessoais

- ⊗ *Símbolo* (deverá ser a imagem e o representante oficial da organização);
- ⊗ *Elemento união* (deve estabelecer uma conexão com os diferentes centros e servir de mediador entre estes);
- ⊗ *Líder* (deve liderar a organização, de modo a conectar as expectativas e pretensões dos funcionários, com as da organização)

◆ Funções de Informação

- ⊗ *Receptor* (recebe toda a informação interna e externa da organização);
- ⊗ *Informador* (facilita a distribuição de informação pertinente ao funcionamento interno da organização, marketing interno);

☉ *Porta-voz* (fala sempre em nome do grupo de trabalho, quer seja para os seus superiores, para o exterior).

● Funções de Decisão

☉ *Empresário* (é quem inicia todas as alterações da organização, já que devido à posição privilegiada que ocupa, pode desencadear e orientar todo o tipo de acções);

☉ *Mediador* (resolve todos os problemas que decorram do processo de gestão e do grupo que lidera);

☉ *Negociador* (negoceia com outras organizações ou indivíduos, devido à sua autoridade);

☉ *Gestor de Recursos* (decide o modo de distribuição dos recursos materiais e financeiros da organização).

Para Texeira (1998:7) o gestor deve possuir e continuamente desenvolver várias aptidões funcionais para que tenha um desempenho eficaz e eficiente, no momento de operacionalizar as suas funções.

O mesmo considera que a aptidão do gestor está relacionada com três campos: aptidão conceptual (capacidade para apreender ideias gerais e abstractas e aplicá-las em situações concretas), aptidão técnica (é a capacidade para usar conhecimentos, métodos ou técnicas específicas no seu trabalho concreto) e aptidão em relações humanas (capacidade de compreender, motivar e obter adesão das outras pessoas).

No âmbito desportivo um GD deverá ter como função principal, a administração das actividades da organização, de modo a produzir e oferecer serviços com qualidade e a responder às necessidades dos clientes¹⁷.

Rettschlag e Garcia (2002:28) consideram que as funções inerentes a um gestor desportivo, são:

¹⁷ Soucie, D. 2002. pp. 48. "Administración, Organización y Gestión Deportiva". Barcelona. INDE.

- ◆ Função de informar;
- ◆ Função de organizar;
- ◆ Gestão dos Recursos Humanos;
- ◆ Planeamento Estratégico.

Soucie (2002) na sua obra indica de um modo mais específico as seguintes funções para o GD, que são:

- ◆ Idealiza e propõe para aprovação aos seus superiores, objectivos para a organização ou organismo;
- ◆ Zela pela elaboração e operacionalização dos programas;
- ◆ Elabora, propõe para aprovação superior e operacionaliza, o orçamento anual;
- ◆ Elabora, propõe para aprovação superior e operacionaliza, o plano de acção;
- ◆ Preocupa-se pela aplicação de um modelo de gestão eficaz, de todos os recursos da organização;
- ◆ Selecciona e contrata pessoal;
- ◆ Avalia o pessoal situado na cadeia hierárquica inferior;
- ◆ Assina contratos em nome da organização, que são autorizados pelos seus superiores;
- ◆ Forma as comissões de gestão dos organismos;
- ◆ Participa activamente nas assembleias e reuniões de carácter directivo, proporcionando informação e sugestões;
- ◆ Operacionaliza as decisões dos seus superiores;
- ◆ Redige relatórios a apresentar aos seus superiores;
- ◆ Redige o relatório anual;
- ◆ Encarrega-se das relações públicas e representação do organismo nas reuniões externas;
- ◆ Encarrega-se da comunicação segundo as necessidades existentes.

Em suma podemos analisar que o gestor desportivo é um elemento demasiado importante no desenrolar dos processos diários que estão relacionados com a gestão a vários níveis.

A sua existência assegura um funcionamento coordenado e motivado para uma produção de serviços com qualidade, já que ao estar ligado a todos os processos inerentes à orgânica da organização, o GD conseguirá operar vários mecanismos que permitam um desempenho de excelente qualidade no que toca à produção de serviços de qualidade.

6. Modelos de Gestão para Instalações Desportivas

6.1. Introdução

Após a fase de construção de qualquer instalação desportiva, reside sempre uma dúvida no momento de abertura desta, *qual o modelo de gestão que iremos utilizar?*. Este primeiro passo é na nossa maneira de entender a problemática da gestão de qualquer instalação desportiva, um factor decisivo e importante, no desenrolar do sucesso ou insucesso dessa, nas áreas desportiva, social e económica.

Chiavenato (1993) e Borges (2000:2) entendem que os modelos são uma representação simplificada de alguma parte da realidade.

Como tal, consideramos que o modelo de gestão de uma instalação desportiva pode ser entendido como uma representação simples e sucinta, dos processos de gestão inerentes a cada estrutura e instalação desportiva.

6.2. Tipologia dos Modelos

Segundo as formas jurídicas apresentadas no enquadramento legal dos modelos de gestão desportiva, no ponto 1 da revisão bibliográfica, o modelo adoptado para a gestão de uma instalação desportiva aquática, pode adoptar duas formas: o *modelo de gestão privado* e o *de gestão pública*.

Ao utilizar-mos estes dois termos e aos olhos da legislação actual, o primeiro modelo difere do segundo, pelo facto de existir um objectivo diferente no momento em que optamos por estes dois tipos de modelos: **o lucro**.

Efectivamente, o modelo orientado para a gestão privada, é caracteristicamente orientado para o aumento do proveito da organização, diferindo deste modo do modelo de carácter público, já que este tem como principal objectivo o fomento e a promoção da prática desportiva.

Sancho (2002:312) identifica dois tipos de opções para a gestão privada deste tipo de instalações desportivas: empresa privada e associações desportivas (entendidas como clubes, associações e outros).

Em Portugal, o modelo de gestão privada está associado por muitas vezes a clubes desportivos (que segundo o código civil são pessoas de direito privado, sem fins lucrativos), ou por empresas privadas (empresas privadas ou sociedades anónimas).

Quanto ao modelo de gestão pública e após a consulta da legislação em vigor até à data da realização deste estudo, entendemos que este está dividido por quatro tipos de gestão: a *gestão pública directa*, a *gestão pública indirecta*, a *gestão convencionada* e a *gestão mista*.

Esta tipologia de modelos é similar à de Borges (2000:32), Sacristán, Jerez e Ajenjo (1996:31) que nos identifica quatro modelos de gestão (directa, indirecta, concessionado e misto), por Sancho (2002:313 e 1999:43) e Garcia (2003:15) que define dois tipos de modelos (directo e indirecto) apenas opta por integrar os modelos de gestão concessionada e de gestão mista, na gestão indirecta e Constantino (1999:93) no qual define três tipos de modelos (directo, concessionado e o misto), embora inclua a gestão indirecta na tipologia de gestão directa.

6.2.1. Gestão Directa

A Gestão Directa, é um tipo de modelo adoptado pelas entidades municipais que querem garantir uma gestão exclusiva, que permita o total controle desta¹⁸.

Ao adoptarem esta tipologia de gestão, os municípios atribuem as competências de gestão a um organismo interno, muitas vezes sob a forma sector/ serviço, de divisão ou ainda integrado na forma de vários serviços.

Borges (2000:32) afirma que a escolha de qualquer destas hipóteses pode variar “(...) em função das opções estratégicas, do desenho ou configuração estrutural global dos serviços municipais, da dimensão e número de infra-estruturas geridas pelo município (...)”.

¹⁸ Constantino, José Manuel. 1999, “Desporto, Política e Autarquias”. Lisboa. Livros Horizonte

Considera-mos assim, conforme o defendido por Borges (2000:33), Sancho (2002: 314-316), Sancho e Sánchez (1999) e Constatino (1999: 93) que este modelo pode ser aplicável sob as seguintes formas:

1. Gestão Integrada na Própria Organização;
2. Criação de uma unidade orgânica integrada na organização inicial;
3. Criação de uma unidade orgânica dotada de autonomia estrutural.

A primeira variante prevê uma integração na estrutura inicial da organização, sem que existam alterações ao modelo de funcionamento actual da organização, aos fluxos estruturais internos, mas com a integração de mais recursos humanos, sendo esta uma alteração de cariz quantitativa¹⁹.

Para Sancho (2002:315) este tipo de gestão será caracterizado pelos seguintes factores:

- ◆ Não será independente relativamente aos níveis hierárquicos de decisão (poder central);
- ◆ Os serviços serão realizados por pessoal interno da própria organização, ou por pessoal contratado a termo;
- ◆ Não existirá de uma verba diferenciada e independente, mas sim de uma verba integrada na organização central;
- ◆ Não possui personalidade jurídica;
- ◆ Não permite a integração de outras entidades, seja qual for a sua personalidade jurídica, na gestão da instalação.

Apesar disto Borges (2000b: 23) refere que poderá existir a necessidade de concessionar serviços de carácter comercial ou de carácter de uso das instalações públicas.

A segunda variante prevista, a *criação de uma unidade orgânica integrada na organização inicial*, prevê a mudança do quadro de pessoal, a adopção de circuitos estruturais internos semelhantes aos iniciais, é inerente a este sistema um incremento quantitativo e qualitativo²⁰.

Sancho (2002:315) atribui as seguintes características a esta tipologia:

¹⁹ Borges, Joaquim. 2000. "Estudo dos Modelos de Gestão de Instalações Desportivas nos Municípios". . Lisboa. Revista Desporto. CEFD- Ministério da Juventude e Desporto.

²⁰ Borges, Joaquim. 2000. "Estudo dos Modelos de Gestão de Instalações Desportivas nos Municípios". . Lisboa. Revista Desporto. CEFD- Ministério da Juventude e Desporto.

- ◆ Esta unidade irá possuir um orçamento próprio, sendo a atribuição de verbas inteiramente decidido pelo organismo local, no qual está integrada esta unidade, estando a seu inteiro cargo a execução do orçamento;
- ◆ Existe um controlo directo a todos os níveis, sobre esta unidade, por parte dos órgãos de decisão central;
- ◆ Os órgãos gestores desta unidade serão eleitos pela organização local;
- ◆ Este modelo de gestão possui personalidade jurídica.

Borges (2000b: 24) acrescenta ainda, que este tipo de modelo é muito idêntico ao anterior visto existir sistema de comunicação e delegação de competências praticamente igual ao primeiro, apenas exige a criação de uma subunidade: Serviço ou Divisão, com competências apenas no domínio da gestão de instalações desportivas.

A terceira variante deste modelo, apresenta uma autonomia estrutural, circuitos estruturais independentes funcionando como centro de custos e responsabilidades; crescimento do quadro de pessoal, prevendo uma alteração quantitativa e qualitativa²¹.

Sancho (2002:315 e 316) caracteriza a variante da seguinte forma:

- ◆ Serviço público próprio, que está inserido dentro da lógica da gestão pública, sendo inteiramente controlado pela autarquia local;
- ◆ É regulado por estatutos próprios;
- ◆ Está inerente uma autonomia financeira e uma personalidade jurídica própria;
- ◆ Dispõe de recursos humanos próprios e da autarquia;
- ◆ É constituído por corpos gerentes próprios;
- ◆ Dispõe de um património próprio e de um património municipal, cedido pela autarquia.

²¹ Borges, Joaquim. 2000. "Estudo dos Modelos de Gestão de Instalações Desportivas nos Municípios". . Lisboa. Revista Desporto. CEFD- Ministério da Juventude e Desporto.

No entender de Borges (2000b:24) esta última hipótese permite perspectivar um modelo de gestão para a infra-estrutura, que consistirá na criação de uma unidade orgânica com amplas competências (centro de responsabilidades), permitindo deste modo a realização de despesas e o provimento de receitas e o poder de decisão com autonomia.

6.2.2. Gestão Indirecta

A gestão indirecta, é um tipo de modelo adoptado pelas entidades municipais para a gestão de instalações construídas com fundos públicos, mas com uma gestão realizada por uma outra entidade ou organização independente do hierárquico público.

Para Borges (2000:33) a essência da gestão indirecta assenta na criação ou constituição de uma entidade de capital do município, ao qual se podem ou não associar participações de outras entidades com ou sem fins lucrativos.

Constantino (1999:94) integra este tipo de gestão, como já referimos anteriormente, na tipologia de gestão directa, referindo que este modelo transfere o controle da decisão sobre a gestão do equipamento à entidade destinada a este fim, afastando deste modo o poder de decisão e interferência directa, do poder público nas decisões de gestão.

Borges (2000:33) define que este modelo pode ser apresentado sob as seguintes formas:

- ◆ Empresa pública municipal de capital exclusivamente municipal;
- ◆ Empresa de capitais públicos ou de capitais maioritariamente públicos;
- ◆ Cooperativa de interesse público ou régie-cooperativa, cujo capital pode ter a participação de entidades públicas, privadas e pessoas individuais;
- ◆ Associação sem fins lucrativos de direito privado, podendo ter a participação ou não de entidades públicas e/ ou de pessoas individuais;
- ◆ Fundação, instituída por uma ou mais entidades ou fundadores.

Na primeira forma de gestão (EPM) a empresa pública detém personalidade jurídica, é dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial.

Por meio da realização de um contrato- programa com o poder local, o qual obriga a empresa a prosseguir objectivos sectoriais, a realizar investimentos de rentabilidade não demonstrada e a adoptar preços sociais.

A EPM poderá e deverá intervir no seio do desenvolvimento desportivo local, por meio do apoio ao associativismo, pela promoção de eventos, na gestão de instalações desportivas.

Ao instaurarmos este tipo de modelo, a autarquia terá sempre salvaguardada uma um papel decisivo no momento de serem tomadas qualquer tipo de decisões de gestão.

A segunda forma (ECMP) implica que a organização tenha características mais chegadas ao sector empresarial, já que existe uma repartição de capital, embora seja maioritariamente público, isto é, o poder local detém mais de 50% das acções.

Este modelo é claramente um modelo virado para a obtenção de lucro, já que existe uma cedência de gestão a uma pessoa individual ou a uma empresa, que prevê reverter o capital investido, embora exista uma superintendência por parte da autarquia.

A parceria é estabelecida por meio de um contrato - programa para a prossecução de objectivos sectoriais, ou um contrato de direito privado no âmbito da posse/ propriedade da infra - estrutura.

O terceiro modelo (Régie - Cooperativa), segundo Borges (2000:27), “(...) *são pessoas colectivas autónomas que visam, sem fins lucrativos, a satisfação das necessidades e aspirações económicas, sociais e culturais dos respectivos membros*”.

Podem ser membros destas cooperativas: As associações, clubes desportivos, empresas privadas, pessoas privadas e entes públicos.

Este modelo detém algumas vantagens que no nosso modo de ver são:

- ◆ Não estão sujeitas às disposições legais a que estão sujeitas as empresas públicas e os municípios;

- ◆ O município detém um poder de participação nos órgãos de gestão da RC, correspondente ao capital social na cooperativa;
- ◆ Existe um controlo directo, realizado através do órgão representante do município e por meios de contratos de direito privado realizados entre ambas as organizações.

Outro modo de exercer uma gestão indirecta, pode ser por meio de uma Associação, como indicado no quarto ponto.

Por meio da formação de uma associação, que aos olhos da lei é vista como uma pessoa colectiva de direito privado, o município por meio da realização de uma contrato- programa poderá definir o tipo de controlo a efectuar, tal como o grau de liberdade a ceder a esta, no momento de actuar no desenvolvimento desportivo local.

Por último a nossa normativa prevê a criação de fundações, que são aos olhos da lei possuem personalidade jurídica, podendo estas ser criadas por iniciativa de uma pessoa individual ou colectiva, por meio de escritura.

6.2.3. Gestão Convencionada

A gestão convencionada consiste na contratação de uma entidade ou organização completamente alheia à organização municipal para a gestão de um serviço, por meio da abertura de um concurso público, o qual consiste na apresentação de uma candidatura que será posteriormente analisada pelo município, de modo a optar pela solução mais viável aos seus objectivos e pretensões.

A adjudicação do serviço pode ser atribuída a uma pessoa individual ou uma pessoa colectiva que demonstre interesse na sua aquisição.

A relação entre as duas organizações é selada por meio da assinatura de contrato administrativo (concessão de exploração de serviços públicos), cujo objecto será, essencialmente, o direito de exploração e gestão do equipamento.

A concessão de serviços pode ainda ser realizada mediante a delegação de competências nas Juntas de Freguesia, que por meio de um protocolo de delegação de

competências entre os dois entes públicos, a Junta de Freguesia ficará responsável pela gestão da instalação.

A normativa prevê ainda que a concessão de serviços pode ser realizada com uma pessoa colectiva de direito público, usualmente são os clubes desportivos, que por meio da celebração de um protocolo de colaboração entre estas duas organizações, passam a gestão para o clube.

Podemos afirmar que esta é uma excelente forma de aumentar a rentabilização social e desportiva, como da financeira, já que por forma do aumento do seu uso e racionalização dos pagamentos a recursos humanos e o evitar da máquina pública, de características excessivamente burocráticas, revela uma solução viável para os problemas de rentabilização das instalações.

6.2.4. Gestão Mista

A gestão mista consiste na celebração de um protocolo de colaboração, que prevê a repartição de responsabilidades (gestão financeira, gestão social e na gestão de recursos humanos) entre o poder local e a instituição outorgante do protocolo.

Usualmente existe a possibilidade de ser realizado com os estabelecimentos de ensino ou com clubes, como previsto na normativa actual.

Em síntese pensamos que como política de descentralização de serviços por parte do poder público local, de maneira a não exercer uma sobrecarga à mecânica de funcionamento interno, é de uma maneira geral identificada com os modelos de gestão indirecta, que permitem ao poder público operacionalizar a oferta de um serviço com qualidade, dentro de parâmetros controlados e acessíveis a todos os segmentos de população das comunidades envolventes.

Como tal, opinamos que a opção pela gestão indirecta por parte de uma organização ou entidade de carácter público, pode ser entendida como uma força e uma oportunidade para a melhoria do funcionamento das instalações e equipamentos desportivos, por meio do aumento da qualidade dos serviços prestados nestas.

7. Gestão de Piscinas

As piscinas tem vindo a assumir-se nos dias de hoje como uma das instalações mais utilizadas para a prática da actividade física, tanto na vertente de lazer como federada.

Segundo os estudos de Mariovet realizado no início da época desportiva 1998/99 e editados em 2001 em livro, acerca dos hábitos desportivos da população portuguesa, registou que a necessidade da prática desportiva é uma tendência crescente, embora ainda condicionada pela capacidade financeira da população em geral, a natação foi apontado como um dos mais praticados e as piscinas como uma das instalações mais desejadas, o que faz prever uma tendência para o crescente aumento da prática desta modalidade, sendo deste modo um mercado ainda por explorar e a florescer, para o qual os futuros gestores deverão estar preparados a intervir, por meio de uma gestão eficaz e de qualidade.

O estudo de Mariovet (2001) induz os seguintes dados sobre a modalidade de natação:

- ◆ A natação é um dos desportos de lazer mais praticados em Portugal o 2º (equivalendo a 11% da população), e o 7º a nível federado, sendo as escolas o sistema mais deficitário, já que se encontra em penúltimo lugar;
- ◆ A natação é o desporto mais popular entre as mulheres e o terceiro mais praticado entre indivíduos do sexo masculino;
- ◆ É a modalidade mais praticada no segmento etário dos 45 aos 64 anos;
- ◆ O período da noite é o favorito para a prática da modalidade;
- ◆ A nível dos diversos grupos sociais denotamos que é o mais praticado nos empresários e quadros superiores, o segundo mais praticado nos serviços de enquadramento e execução e o penúltimo pelos profissionais da indústria;
- ◆ É o desporto mais pretendido pela população em geral, apresentando deste modo mais potencialidade de desenvolvimento;
- ◆ Os complexos aquáticos são as segundas instalações desportivas mais esperadas pela população.

Denota-mos então que o mercado da natação, é um mercado florescente e que tem bastantes potencialidades de crescimento e logo permitirá e necessitará de pessoal com formação técnica específica.

Para Pires, P. (2003:86) “(...) a gestão desportiva no âmbito de uma piscina requer a mesma acção pragmática e eficaz que é necessária a qualquer boa gestão de um equipamento desportivo, ou seja, os elementos fundamentais são os mesmos nomeadamente recursos financeiros, humanos e materiais”.

Devido às características especiais de uma piscina, o seu processo de gestão deverá ser um factor com demasiado peso no seu futuro desempenho, o que implica deste modo a existência de um profissional (gestor desportivo) ou vários, que realizem um trabalho conjunto de desenvolvimento da organização e consequente instalação.

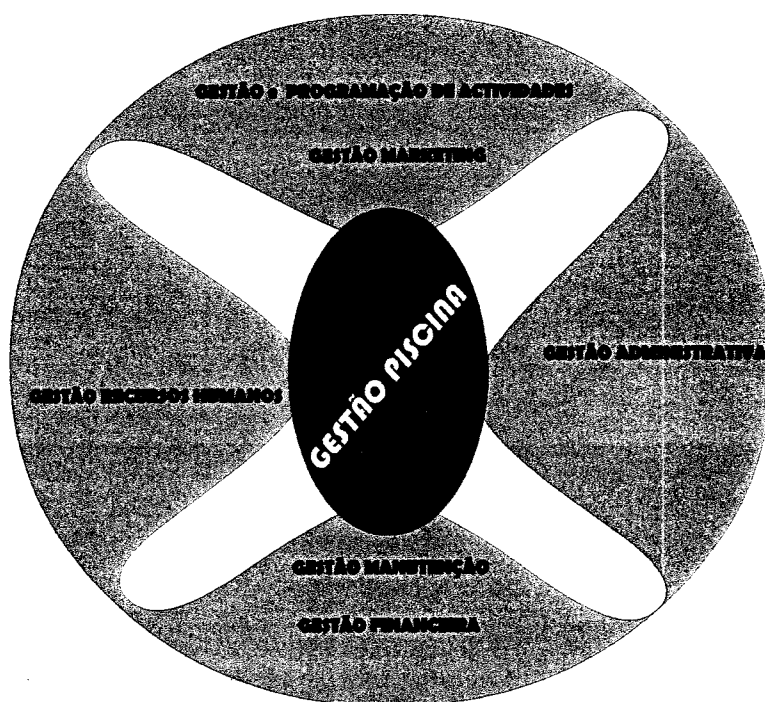


Figura 13- Áreas da Gestão inerentes ao processo de gestão de uma piscina.

Consideramos após a revisão e análise da literatura disponível e a experiência pessoal na área da gestão de um equipamento desportivo desta natureza, que a sua gestão é desenvolvida dentro de seis áreas (vide figura 13), que são:

- ◆ Gestão dos Recursos Humanos;
- ◆ Gestão da Manutenção;
- ◆ Gestão do Marketing;
- ◆ Gestão Financeira;
- ◆ Gestão e Programação de Actividades;

◆ Gestão Administrativa.

Estas cinco áreas deverão estar sob o controle de um responsável pela gestão das instalações, que deverá procurar sempre um desenvolvimento harmonioso e o mais rentável possível entre todas estas vertentes.

Em Portugal a legislação existente sobre o processo de gestão de um piscina é já bastante completo, como podemos observar na parte I desta dissertação.

O gestor ao iniciar o seu processo de planeamento deverá ter sempre presente e junto de si, toda a normativa, de modo a possuir um suporte sólido no momento de deparar-se com a tomada de decisão, um elemento diário da gestão. Este suporte implica a diminuição do risco de optar erradamente, aumentando deste modo as certezas deste.

Como defendem Walker e Stotlar (1997:16), o modo de gestão a ser seguido por uma entidade, para uma determinada instalação, está dependente da sua missão, filosofia e objectivos, mas para que esta seja eficiente, os gestores que ficarão responsável por todo este processo de gestão, terão que possuir competências em variadas áreas, de modo a poderem operar sem problemas em todas elas.

7.1. Conceito dos Termos Eficiência e Eficácia

Este ponto surge da necessidade de vermos esclarecidos dois conceitos, que serão duas variáveis importantes, mais propriamente a base no desenvolvimento do nosso estudo e aos quais atribuímos uma importância fundamental.

O actual sistema desportivo português para fazer frente à actual desordem, no que diz respeito gestões danosas em variadíssimas instalações por todo o país, tem realmente vindo a desenvolver uma linha de formação adicional e fora dos tradicionais segmentos da Educação Física e Desporto, que tem como fundamento atribuir aos alunos dos estabelecimentos de ensino superior ferramentas variadas, que lhes permitam fazer face aos processos de gestão inerentes às instalações desportivas, embora e segundo Tenreiro (2002:61) o verdadeiro desafio do sistema desportivo é o enquadramento de um modelo de gestão, que enquadre num único

paradigma o comportamento de cada uma das partes e dos agentes que trabalham dentro de uma instalação.

Ao entendermos uma instalação desportiva como um sistema aberto que terá que estar pronto a interagir com o meio, devemos também considerar implicitamente que há uma troca de informação constante, que permitirá ao sistema ser actualizado, por meio dos feedbacks recolhidos e tratá-los de modo a obter o máximo de informação que lhe permita aumentar toda a sua eficiência.

Essa informação terá que advir de uma comunicação existente entre estes dois ambientes, que segundo Mediavilla (2001:27) será realizado por um intercâmbio de sinais dentro de uma sistema referencial que serve para traduzir de uma forma simples, todos os indicadores do meio envolvente e interno.

Podemos deste modo detectar uma ligação entre a eficiência e a informação necessária ao funcionamento dos sistemas, isto é, a existência de informação variada possibilita aos sistemas serem eficazes, implicitamente concluímos então que estes dois termos são indissociáveis, na sua existência.

Segundo Tamanes e Gallego cit. por Tenreiro (2002:58) entendem por eficiência, a capacidade de fazer bem as coisas.

O dicionário da Texto Editora (2000) diz-nos que eficiência é *“a virtude de produzir um efeito desejado ou um bom resultado”*.

Tenreiro (2002:58) atribui ao termo eficiência a aplicação correcta dos meios existentes na organização, como o são os económicos, embora o mesmo referencie que a eficiência de uma instalação é mais do que o simples reverter do investimento económico, ou seja, é o reverter social que está inerente ao processo de investimento e para o qual é concebido.

No caso das piscinas a rentabilização eficiente no âmbito da gestão pública, já que na privada existe sempre o ânimo de lucro, significa que o investimento económico realizado pelo estado na disponibilização deverá ser justificado pelo uso permanente das comunidades envolventes, o que por acréscimo deverá trazer, na nossa opinião, o aumento das receitas e o

equilíbrio económico da instalação, o que segundo Tenreiro(2002:61) é um problema no território português, se não vejamos a política de construção de instalações desportivas utilizada no nosso país, que nos parece ser inexistente, ou apenas acomodada às necessidades de uma classe política que no momento de adquirir votos para a sua campanha pensa em construir uma instalação desportiva, neste caso uma piscina e que à *posteriori* revela, segundo o autor citado neste mesmo parágrafo, Tenreiro (2002:61),

Segundo Noll cit. por Tenreiro (2002:59) para que um sistema possa ser considerado eficiente, devemos considerar três condições, que são:

1. Todos os recursos que o sistema utiliza são empregues tão eficientemente quanto possível, ou seja, a indústria não pode produzir mais do que os seus produtos actuais com menos recursos ou expandir a sua produção sem mais recursos;
2. A sociedade não ficaria melhor se os seus recursos forem transferidos para dentro ou para fora da indústria;
3. A indústria produz o montante de cada variante de qualidade do seu produto que é o mais benéfico para a sociedade.

Se transpusermos estes três conceitos para a gestão de uma piscina, deveríamos ter em conta que, os recursos de ordem financeira, administrativa, económicos, materiais e humanos, utilizados na piscina, devem ser rentabilizados por ao máximo, isto é, com os melhores resultados possíveis, de modo a conseguir uma evolução positiva e equilibrada, que os recursos existentes terão que ser rentabilizados de modo a produzir serviços de qualidade que sirvam as necessidades da comunidade e não utilizá-los de maneira imprópria e que o serviços deverá ser pensado sempre de acordo com as necessidades existentes e com uma produção equivalente e de qualidade, de modo a beneficiar os usuários da instalação.

Para Desbordes, Ohl e Tribou (1999:202) uma necessidade económica resulta da sensação de carência que pode ser coberta por uma oferta de empresas ou por um uso autosuficiente, sem passar pela oferta, quer isto dizer, que uma necessidade económica pode ser satisfeita através de um uso resultante de um serviço existente no mercado ou por um uso livre desse mesmo serviço, sem passar pela referida oferta.

No que concerne à eficácia Tamanes e Gallego cit. por Tenreiro (2002: 58) entendem esta é a capacidade que temos de concretizar qualquer coisa.

O Dicionário da Texto Editora, por sua vez, atribui a este termo o seguinte significado: “*Força que produz o efeito desejado*”.

Tenreiro (2002:58) associou ao termo eficácia os serviços da área administrativa, ou seja, analisa a eficácia dos serviços por meio da análise da gestão da área administrativa de um sistema.

Efectivamente a área administrativa de uma instalação desportiva, é o primeiro impacto que fica registado na memória do cliente e que poderá ser ou não um factor de afastamento destes em relação à instalação.

A imagem é um factor preponderante no desempenho de um sistema eficiente e eficaz e deve por isso ser alvo de um cuidado especial, de modo a que a organização passe para o ambiente externo e interno do sistema, uma imagem de qualidade, que possa aumentar os índices de utilização das piscinas e deste modo justificar em pleno o investimento realizado pelas entidades de carácter público, no caso de existir um financiamento de fundos públicos, provenientes assim de entidades não privadas.

Em suma podemos considerar que um sistema quando revela ser eficiente, considera-se um sistema que detêm uma gestão virada para os bons resultados e para o sucesso, por meio de uma utilização de acções que produzem os efeitos planeados e desejados, ou seja, eficaz.

7.2. Organização do processo de Gestão de uma Piscina

O processo de organização de uma piscina necessita de ser muito bem ponderado e planeado, de modo a integrar todas as áreas envolventes ao processo de gestão e o qual influenciam, de maneira a estarem intimamente ligados no que diz respeito ao seu processo de rentabilização.

Este ponto surge da necessidade existente em definirmos um modelo que possa ser seguido, para a elaboração de um plano de desenvolvimento de uma infra-estrutura com as

especificidades apresentadas e é fundamentado na pesquisa a diversos autores, que de um modo geral abordam este tema e em todo o processo maturacional obtido na parte curricular deste Master.

Ao idealizarmos e pensarmos na construção de uma instalação desta natureza, devemos implicitamente ponderar os diversos sistemas de gestão, que são a base de desenvolvimento e rentabilização adequada de uma instalação com estas características.

7.2.1. Gestão Recursos Humanos

Na maior parte das instalações os recursos humanos representam grande parte das despesas totais.

Os recursos humanos detêm uma importante missão dentro da própria organização, já que sem a sua dedicação uma instalação com estas características não pode funcionar.

A gestão dos recursos humanos deve por isso ser realizada dentro de três dimensões importantes, plano de formação, plano de carreira e a gestão do conhecimento.

O primeiro é a definição da evolução e ajuste do trabalhador à função que desempenha dentro da organização, de certo modo implica a definição do perfil do posto de trabalho e o conhecimento do perfil do indivíduo, para que a escolha seja a mais adequada e válida.

O segundo ponto é fundamental no desenvolvimento e actualização permanente dos conhecimentos possíveis de adquirir e que usualmente estão sendo renovados e melhorados, este ponto traduz um acréscimo de valor no que toca à aplicação mais eficiente e eficaz nas tarefas diárias, implicitamente existe também a motivação dos trabalhadores, que se sentem mais valorizados por estarem a ser alvos constantes de um processo de crescimento pessoal.

Por fim a gestão do conhecimento representa a união destes dois processos, que juntos farão com que a empresa flua na sua gestão, de uma forma harmoniosa e o mais rentável possível.

A selecção de pessoal deve ser outro dos pontos que deverá ser alvo de uma atenção especial, já que a partir deste existirá uma colocação de pessoal, o qual deverá deter uma sensibilidade e qualidades inerentes para desempenhar funções de carácter específico, dentro de uma orgânica que deverá ser o mais eficaz e eficiente possível.

7.2.2. Gestão Administrativa

A gestão administrativa deverá ser um dos pontos ao qual a organização deverá conceder uma enorme atenção, porque são estes que mostram uma face positiva ou negativa, que irá afectar o desempenho de todo o restante sistema.

Os serviços administrativos de uma piscina deverão estar equipados com os recursos materiais possíveis para o seu harmonioso funcionamento, que deverá ser complementado com a utilização de um sistema informático que possibilite a obtenção rápida de dados inerentes a todo o processo de gestão da piscina.

7.2.3. Gestão e Programação de Actividades

A gestão das actividades ditam na maioria dos casos o aumento da rendibilização de um equipamento tão especial e complexo, como é uma piscina, já que a existência de uma correcta noção das necessidades e a correcta disponibilização de serviços pretendidos pelo público, são oportunidades de mercado, que deverão ser explorados ao máximo, de modo a que exista um aumento do uso da própria instalação.

Consideramos deste modo e segundo Luque (1998:78) a existência de quatro modelos de serviços na área das actividades aquáticas, que podem ser prestados dentro de uma instalação:

- ◆ Modelo de saúde e Higiene, que engloba os programas de actividades viradas para populações especiais (grávidas, terapêutica, correctiva e terceira idade);
- ◆ Modelo Educativo, que diz respeito aos estabelecimentos de ensino desde a pré-primária até ao secundário, aos indivíduos portadores de deficiências e as adaptações ao meio aquático;
- ◆ Modelo competitivo, que engloba toda a actividade federada existente, dependente;

- Modelo utilitário e recreativo, ou seja, a natação livre ao qual se induz uma prática auto-suficiente e autocrática.

Apesar disto existe ainda a vertente de organização de eventos que sirvam para promover a modalidade, tanto no fomento da participação da população em geral, como na promoção de eventos de carácter formal, que sirvam para mostrar a beleza da natação.

7.2.4. Gestão da Manutenção

A piscina é uma instalação desportiva, que pela sua especificidade deve ser alvo de cuidados permanentes que lhe permitam aumentar o seu tempo de vida útil, reduzir os seus custos energéticos e de funcionamento e por fim a manutenção de uma imagem agradável e apelativa, que permita aos pretensos usuários sentir vontade de utilizá-las.

Apesar disto, uma adequada manutenção é sempre sinónimo da existência de qualidade, o que nos dias que correm é uma factor preponderante na adequada rentabilização, a todos os níveis.

Inerente a uma manutenção de boa qualidade está o facto da existência de uma política que siga como princípio, a garantia da qualidade e da saúde pública.

Como tal, uma organização deve possuir uma designação de tarefas a realizar, diariamente, mensalmente e anualmente, no âmbito da manutenção, que tenham como base a tomada de medidas e técnicas específica, dependentes das características da instalação, que permitam uma boa qualidade de serviços e uma crescente poupança de energia, o que permite o aumento da eficiência e eficácia desta.

7.2.5. Gestão Financeira

Os custos de uma instalação desportiva, como é uma piscina, são enormes e deverão ser controlados com o maior rigor possível.

O gestor desportivo deverá possuir uma base de informação financeira bastante abrangente, de modo a que identifica quais os problemas existentes, para que uma possível intervenção seja uma medida eficaz e eficiente.

Como tal, deve existir uma contabilidade organizada segundo a normativa vigente, mas com centros de custo diferenciados e que segundo o apresentado pela Sociedade Balnear Alemã (1983) cit. por Pires, P. (2003:92), os cálculos diferenciados por centro de custos deverão ser os seguintes:

- ◆ Tipo de despesas, análise dos custos da electricidade, gás, água, vencimentos pessoal, produtos químicos e outros;
- ◆ Tipo de serviço, estabelecer os custos dos serviços prestados e as receitas provenientes desse;
- ◆ Por utente e por hora, equacionar o custo de utência, por unidade, dos diferentes tipos de utentes, o custo por hora da utilização da piscina ou outros serviços prestados, custo por funcionário e outros.

7.2.6. Gestão Marketing

O marketing é um dos sistemas de comunicação que irá servir para manter actualizado o sistema piscina, de forma a que este possa constantemente ajustar todos os seus serviços às necessidades dos utentes.

Segundo Mullin, Hardy e Sutton (1999:24) o marketing desportivo compõe-se por várias actividades que são concebidas para analisar os desejos e necessidades dos consumidores desportivos, por meio de processos de intercâmbio.

Hoje em dia existem duas grandes áreas do marketing, o marketing de serviços e de produtos, um é virado para os consumidores de serviços desportivos e o outro para o consumo de produtos de indústrias ligadas ao desporto.

Basicamente a gestão do marketing é realizada por meio um conhecimento de quatro vertentes: O preço, promoção, produto e lugar.

A gestão do marketing é deste modo uma premissa necessária a um funcionamento otimizado por parte das organizações desportivas, que pode aumentar a rentabilização de diversas formas, o que segundo Rubingh (1999:11) deve ser feito com base no conhecimento acerca das necessidades gerais do mercado envolvente.

Capítulo 5- O papel do Planeamento na Gestão Desportiva

1. Introdução

Devido à enorme competitividade e inúmera oferta, que começa a surgir, no que respeita à prestação de serviços desportivos, a gestão das organizações desportivas, quer no âmbito público, como no privado, iniciou um processo de remodelação, com base na extrapolação do futuro destas.

Cardoso (1999:36) apresenta uma forma de gestão, a *gestão estratégica*, na qual implica o envolvimento do conjunto de decisões de gestão e acções que determinam o futuro de uma organização. Esta forma de gestão compreende a análise do ambiente, a formulação da estratégia, a implantação da estratégia, a sua avaliação e posterior controlo.

Segundo o mesmo, esta “(...) *ênfatisa a análise e avaliação das oportunidades e ameaças do ambiente dadas as forças e fraquezas da organização, tendo em vista desenhar o seu futuro, definir os seus objectivos e estratégia, em contexto dinâmico e incerto*”²².

2. Conceito de Planeamento

“Um bom plano hoje, é melhor que um plano óptimo amanhã”

Como refere Pires (2002:7) “*O Planeamento é um local de encontro de uma espécie de centro de estudos, onde se agitam as ideias, onde se confrontam os pontos de vista, onde as mudanças ganham forma, onde se começa a construir o futuro(...)*”.

Podemos entendê-lo como um instrumento que determina o modelo de desenvolvimento desportivo a utilizar, estabelecendo as directrizes gerais que deverão guiar/ orientar as principais actuações a desenvolver para atingir os objectivos pretendidos. É uma contínua e sequencial tomada de decisões, com base num sistemático processo de análise da realidade em que actuamos (Carrasco, 2003:7).

²² Cardoso, Luís. 1999. “Gestão Estratégica das organizações- Como vencer os desafios do séc. XXI”. São Paulo. Verbo.

Planificar é um processo que requer investigação, transformando por isso o responsável por este processo, num investigador²³.

Cit. Chiavenato, (1993:251), *“Planear é definir os objectivos e escolher antecipadamente o melhor curso da acção para alcançá-los”*.

Na opinião de Clark (1983), cit. Carrasco (2003), planeamento é o conjunto de processos psicológicos básicos, através dos quais um indivíduo visualiza o futuro, inventaria os fins e os meios, para construir um marco de referência que guie as suas acções.

Sacristán et al., (1996:99) vê o acto de planear como a formulação e selecção de objectivos e estratégias, com o propósito de elaborar um plano estratégico, que deve ser implementado dentro da empresa, para o seu correcto desenvolvimento.

Para Chiavenato, (1993:251) o planeamento é perspectivado como sendo um modelo teórico para a acção futura. Começa com a determinação dos objectivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível.

Teixeira, (1998, pp.31) define planeamento como sendo *“(...) uma elaboração de planos, que consiste em determinar antecipadamente o que deve ser feito para que se consigam os objectivos pretendidos, e como fazê-lo”*.

Sancho, (2002:154) define planificação, como sendo o processo de estabelecer e expressar pautas de comportamento encaminhadas ao conseguir resultados esperados, marcados antecipadamente, tendo por base os as necessidades existentes e cuja sistemática consistirá em analisar, prever e ordenar todos os meios disponíveis e acções possíveis, de modo a possibilitar uma satisfação eficiente, controlando a todo o momento a eficácia de desenvolvimento e avaliando finalmente os seus feitos, comparando-os com as aspirações e objectivos iniciais.

Sancho (1997:26) define-o como um processo traçado para a consecução de resultados pré-determinados, a partir de necessidades e ajustando-se aos meios disponíveis.

²³ Sancho, M. 2002. Planificación Estratégica de Piscinas. Madrid. Editorial Gymnos. pp. 159.

No ponto de vista de Sancho, (2002:154), representa o processo estabelecer de uma forma rigorosa, as sistemáticas e processos, para conseguir resultados que estejam em consonância com os fins pretendidos.

Cardoso (1999:28) define a acção de planear como sendo a definição de um rumo para a organização, ou seja, o que se pretende atingir (missão e objectivos) e o que fazer para tal (estratégia).

Soucie (2002:62) define planeamento como sendo uma linha de acção para conseguir um objectivo.

Nadeau (1973) cit. Soucie (2002:62), considera que o planeamento é um processo contínuo mediante o qual o administrador antecipa as decisões que deverá tomar para conseguir atingir os objectivos seleccionados.

Deste modo podemos entender que o planeamento é um processo de extrema importância para um funcionamento harmonioso, de qualquer tipo de organização.

O planeamento é um instrumento de enorme utilidade no que diz respeito à organização do futuro de uma empresa, sendo de enorme importância para a articulação de todos os agentes que intervêm nos aspectos organizativos de uma organização, já que dentro de uma sistema eficiente não devem existir falhas de comunicação²⁴.

Teixeira (1998:31) e Chiavenato (1993:251), referenciam o planeamento como sendo a primeira medida que deve ser tomada na criação de uma empresa, existindo assim a necessidade de definir quais os objectivos fundamentais ou gerais desta, de modo a condicionar os riscos ou eventuais contratemplos que possam surgir e que são característicos dos sistemas em que as organizações estão inseridas.

Estes objectivos fundamentais, podem ser entendidos como a *missão* da organização, que consistirá na definição de fins estratégicos gerais que traduzem e expressam as intenções da

²⁴ Pires, G. (2002). Planeamento e Gestão de Projectos. Lisboa. Faculdade de Motricidade Humana. Pp. 6

gestão global da organização, isto é, a nível dos órgãos gestores superiores. Estas serão a filosofia básica através da qual a empresa será orientada e conotada nos diversos níveis, sendo assim o ponto de partida para a definição de todos os outros objectivos (Teixeira, 1998:31).

De acordo com a linha de pensamento dos autores referidos anteriormente, podemos concluir que o processo de planeamento é um ponto de extrema importância para qualquer organização, já que a partir deste poderemos traçar linhas orientadoras (fixar objectivos, missão e modos de actuação) que permitirão criar uma dinâmica própria dentro do sistema que é a organização, que será traduzido na qualidade do produto final (vide figura 14).

O processo de planeamento está inerente a várias acções, como são o estabelecimento de objectivos, estratégias, planos e programas que irão operacionalizar todo o processo de gestão da organização.



Figura 14- O planeamento e os seus fundamentos

3. Conceito de Missão

A missão é um dos primeiros passos ao aplicar-mos um planeamento estratégico,

Segundo Pearce e Davis (1987), cit. Chelladurai (2001:130), os objectivos de missão são:

1. Especificar o tipo de negócio pretendido;

2. Revelar qual a filosofia, o mercado, os serviços, os produtos e os segmentos de mercado da organização;
3. A base para a formulação de estratégias, planos e tarefas de gestão;
4. Especificar qual o motivo pelo qual a organização existe.

Os mesmos, citados novamente por Chelladurai (2001:130), salientam que esta deve incluir os seguintes oito elementos:

1. Especificação dos elementos chave da filosofia da companhia;
2. Identificação do auto - conceito da organização;
3. Identificação da imagem pública da organização;
4. Especificar os mercados e segmentos de população alvo;
5. Identificar os principais produtos e serviços;
6. Especificar o domínio geográfico a abranger pela organização;
7. Identificar do CORE tecnológicos;
8. Expressão de compromisso para a sobrevivência, crescimento e fiabilidade.

Cit. Teixeira (1998:32), “A missão traduz um vasto concerto de negócio que é essencialmente prosseguido”.

Para Sacristán et al. esta, deverá orientar a empresa e estabelecer o caminho, através do qual actuará, devendo ser de forma geral.

Segundo Mintzberg (1983) cit. In Sacristán et al. (1996:61), a missão deverá estabelecer a visão ideológica da mesma, acerca do papel que cumpre ou deverá cumprir no seu meio envolvente, no sistema social em que está inserido e que pode justificar a sua existência.

4. Tipologia do Planeamento

Bravo Barrocal (1996) cit. Por Carrasco (2002) indica que o planeamento consoante a sua tipologia pode apresentar diferentes formas, sendo estas: Duração, Amplitude, Âmbito Geográfico, Duração e Características.

Cada uma destas formas irá subdividir-se em sub-formas, que são (vide figura 15):

- *Duração*, esta está ligada aos aspectos temporais do planeamento, dividindo-se em planeamento a curto prazo (dura menos de um ano), planeamento a médio prazo (dura entre um a cinco anos) e planeamento a longo prazo (dura mais de cinco anos);
- *Âmbito Geográfico*, como o próprio nome indica, relaciona-se com aspectos de geográficos, dividindo-se em regional (respeitante a cada região do país), nacional (respeitante ao âmbito do país) e o supranacional (respeitante as directivas fora do âmbito geográfico nacional);
- *Amplitude*, que está conectada com os aspectos organizacionais do processo de planeamento, estado dividido em integral (respeitante a todo o processo ou entidade), ou por sectores (referentes a alguns aspectos ou áreas);
- *Características*, caracteriza a rigidez do planeamento a executar, esta divide-se em imperativo (é um planeamento rígido e fechado), indiciativo (é um planeamento flexível e aberto), descentralizado (respeitante a várias áreas ou unidades) e centralizado (respeitante a áreas ou unidades particulares).

Sancho (1997:38 e 39; 2002:154) concordando com a classificação anterior, considera que o planeamento quanto à sua tipologia pode ser considerado quanto aos aspectos temporais e geográficos, estando os temporais divididos em três tipos:

- *curto prazo (imediata)*, sendo esta considerada como um planeamento de choque, porque está centrada essencialmente nos aspectos quantitativos e de resolução imediata, tendo por isto um período de duração entre 1 a 2 anos; após este período, o planeamento torna-se mais excessivo e tem em atenção outras necessidades;
- *médio prazo (táctica)*, este tipo de planeamento permite introduzir de uma forma mais cómoda e plena, os aspectos quantitativos da processo de planeamento, dos objectivos e fins; este tipo de planeamento tem uma duração de 3 a 4 anos;
- *longo prazo (estratégica)*, este tipo de planeamento têm uma duração até 8 anos, sendo o seu âmbito mais abrangente e por isso menos específicas.

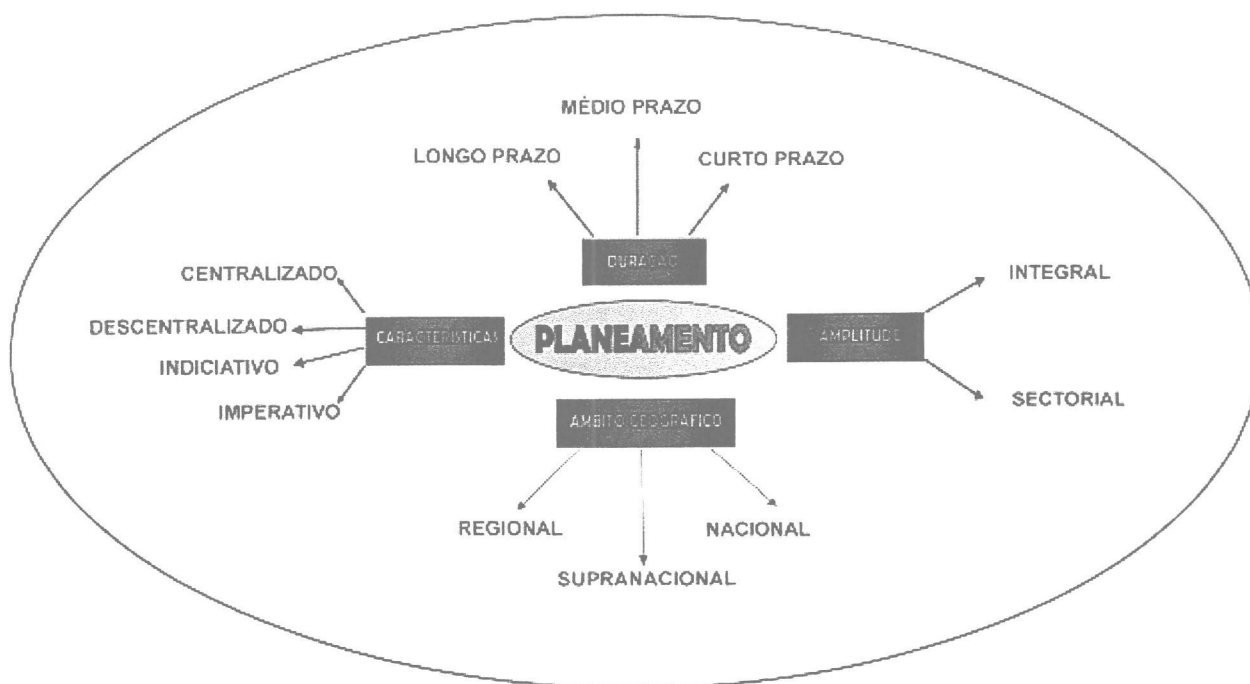


Figura 15- Tipologias do Planeamento

Os aspectos geográficos dizem respeito ao âmbito territorial, isto é, por cidade, concelho, freguesia e outros.

Estes dois tipos de planeamento estão interligados, sendo a sua ordem de actuação indiferente²⁵.

5. Níveis de Planeamento

O planeamento pode variar consoante o tamanho da organização, já que quanto maior dimensão, mais complexo será este processo, tanto nos aspectos de comunicação vertical e horizontais, como na complexidade da informação a partilhar, entre todos os sectores. As empresas de nível médio e pequeno caracterizam-se pela simplicidade dos seus processos, sendo estes mais informais e contínuos, visto existir uma proximidade maior entre responsáveis máximos e os seus colaboradores, o que por vezes pode ser ponderado como uma vantagem²⁶.

²⁵ Sancho, M. (1997). *Planificación Deportiva- Teoría e Práctica*. Lisboa. INDE. pp. 40

²⁶ Cardoso, L. (1999). *Gestão Estratégica das Organizações- Como Vencer os desafios do Séc. XXI*. Lisboa. Verbo. pp. 44.

Cardoso (1999:45) propõe a seguinte classificação referente ao processo de planeamento para empresas de nível pequeno e médio:

- ◆ *Planeamento empresa (nível estratégico);*
- ◆ *Planeamento funcional (nível operacional).*

Chiavenato (1993:255) e Teixeira (1998:40) classificam e nivelam o planeamento da seguinte maneira:

- ◆ Planeamento estratégico;
- ◆ Planeamento tático;
- ◆ Planeamento operacional.

O planeamento é uma chave importante no desenvolvimento de uma organização, revestindo-se e assumindo-se como um dos instrumentos mais significativos e importantes no desenrolar do processo de gestão, que engloba todos os seus componentes.

Dependendo o tipo de organização, simples ou complexa, os níveis em que estas estarão organizadas serão diferentes.

5.1. Níveis de Planeamento nas Organizações Complexas

Este é o tipo de organização cujas estruturas horizontais e verticais, são caracterizadas pela complexidade do seu funcionamento e vias de comunicação.

Considera-mos que estas têm um carácter mais complexo apresentando os seguintes tipos de planeamento em termos temporais: Longo prazo (estratégico), médio prazo (tático) e de curto prazo (operacional). Devido às suas especificidades cada um corresponde a um nível de gestão diferente.

O planeamento estratégico refere-se aos gestores de topo, envolve por isso, decisões sobre os objectivos da organização como um todo e a sua estratégia no que respeita a produtos e a mercados. Este tipo de planeamento é realizado a longo prazo e tenta conectar a

organização com o ambiente em que está inserido²⁷. Neste tipo de planeamento denota-mos uma extrema importância no facto de existir uma participação do gestores intermédios, porque pode potenciar a formulação das estratégias, tornando-as mais reais e produtivas.

Caso a organização detenha produtos que exijam estratégias diferentes, o planeamento estratégico, segundo Teixeira (1998:40 e 41), este terá que subdividir-se em dois tipos de planeamento em: *Planeamento estratégico de nível máximo* ou *planeamento estratégico global* e *planeamento estratégico de uma unidade estratégica de negócios*.

O primeiro pode ser entendido como “(...) o *planeamento estratégico da organização como um todo*” Teixeira (1998:39), isto é, centra-se em definir o carácter e o propósito global da organização.

Este tipo de planeamento deve responder às seguintes questões²⁸:

- ◆ *Qual o propósito global, ou seja, a missão da organização?*
- ◆ *Que imagem deve projectar para o exterior e interior?*
- ◆ *Quais são os ideais e as filosofias de acção que a organização deseja que os seus membros possuam?*
- ◆ *Qual o negócio, ou os negócios, da organização?*
- ◆ *Como pode a organização melhor fazer uso dos recursos disponíveis para satisfazer os seus propósitos?*

O Planeamento estratégico de uma unidade estratégica, “(...) é o processo de determinar como é que dada unidade estratégica de negócios pode concorrer numa específica linha de negócios (...)” Teixeira (1998:39).

Este tipo de planeamento deverá responder às seguintes questões²⁹:

- ◆ *Que produtos específicos produz a unidade estratégica de negócios?;*
- ◆ *Quem são os seus consumidores ou clientes?;*

²⁷ Cardoso, L. (1999). Gestão Estratégica das Organizações- Como Vencer os desafios do Séc. XXI. Lisboa. Verbo. pp. 44

²⁸ Teixeira, S. (1998). Gestão das Organizações. Lisboa, McGraw-Hill, pp. 39

²⁹ Teixeira, S. (1998). Gestão das Organizações. Lisboa, McGraw-Hill, pp. 40

- ◆ *Como poderá concorrer melhor neste específico segmento de produtos ou serviços?;*
- ◆ *Como pode a unidade estratégica de negócios agir mais em conformidade com as ideias e com a filosofia da organização e apoiar o seu propósito final (missão)?.*

O *planeamento tático* é processado a nível da gestão intermédia, dizendo respeito às estratégias dos vários departamentos que compõem a empresa, estando este contido no planeamento estratégico. O seu horizonte temporal é mais reduzido e claro está, menos abrangente.

O *planeamento operacional* é processado a nível da gestão operacional, estando caracterizado pelo pouco grau de mobilidade é um planeamento minucioso e em termos temporais de actuação quase imediata.

5.2. Níveis de Planeamento nas Organizações Simples

Definimos este tipo de sistema, como sendo um sistema que dispõe de uma facilidade de comunicação entre os diversos níveis hierárquicos, porque os órgãos de chefia estão em permanente contacto com os seus recursos operacionais, como tal, as vias de comunicação são mais acessíveis e a complexidade da informação a transmitir é menor.

Este tipo de sistema define apenas dois tipos de planeamento: Planeamento estratégico e o planeamento operacional.

O primeiro diz respeito ao nível institucional e intermédio da organização, e tem por função, tal como nas organizações complexas de definir a missão da empresa, abordando esta como um todo, sendo por esta razão de carácter complexo e distribuir os recursos ao nível intermédio (áreas).

O segundo diz respeito ao nível e operacional de uma organização define os objectivos e as estratégias para as diversas áreas funcionais de cada negócio e a sequência de acções a desenvolver em cada área para atingir os seus objectivos. Tem um aspecto funcional e detalhado, com um horizonte temporal anual, estando por isto mais orientado para a eficiência

e eficácia, procurando rentabilizar ao máximo os recursos de que dispõe. É de extrema importância para operacionalizar a estratégia a colocar em prática³⁰.

Ao idealizar-mos um processo de planeamento, ou mais especificamente um plano no qual estejam contidos os traços gerais que caracterizam os futuros caminhos e objectivos da organização, este deverá ser colocado por ordem descendente, independentemente do nível da organização, já que cada “célula” deverá orientar os seus objectivos e articular os seus planos operacionais com a estratégia global traçada pelos níveis hierárquicos superiores.

O processo de planeamento deverá ser participado, já que a organização poderá tirar vantagem deste envolvimento global, dentro dos seguintes parâmetros: através da melhoria da qualidade das decisões, já que consegue absorver diversos pontos de vista, o que aumenta o leque de soluções e através do maior envolvimento e motivação dos recursos humanos de que dispõe, já que ao tomarem parte activa no processo, terão uma sensação que estão a contribuir para o crescimento de algo³¹.

6. Planeamento Estratégico

6.1. Definição

Em termos gerais e como temos referido, o planeamento é um instrumento muito útil para a organização do futuro, tendo por isso uma preponderância enorme nos processos de decisão, em qualquer tipo de organização desportiva.

Planear significa acima de tudo a definição de linhas orientadores que possam guiar a organização num processo de desenvolvimento, no qual exista uma antecipação do que deve ser feito e como deve ser feito³².

³⁰ Cardoso, L. (1999). *Gestão Estratégica das Organizações- Como Vencer os desafios do Séc. XXI*. Lisboa. Verbo. pp. 45

³¹ Cardoso, L. (1999). *Gestão Estratégica das Organizações- Como Vencer os desafios do Séc. XXI*. Lisboa. Verbo. pp. 45.

³² Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Lisboa, McGraw-Hill, pp. 40

Dos três níveis que apresentamos, este é sem dúvida alguma aquele que está revestido de maior importância, já que envolve a organização no seu todo, afectando todos os sectores, afectando directamente o sucesso desta e o seu futuro³³

É fundamental ter-se uma noção correcta do conceito de planeamento estratégico já que deveremos ter uma ideia clara sobre a generalidade de aplicação deste processo, para que não seja comprometido o futuro de uma organização no momento de serem apresentadas e aplicadas as várias ilações resultantes deste.

Como tal, apresenta-mos de seguida algumas definições de vários autores, de modo a que possamos ficar com uma ideia clara sobre este conceito.

Para Teixeira (1997:39) pode considerar-se como *“(...) o processo através do qual a gestão de topo, idealmente com a colaboração dos gestores dos outros níveis, define os propósitos globais da organização (a missão), os objectivos genéricos e a forma de os alcançar”*.

Chiavenato (1993:374) define este conceito como sendo *“(...) a maneira pela qual uma empresa pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objectivos propostos(...)”*.

Sacristán et. al. (1996:99) define planeamento estratégico como sendo *“(...) formulação e selecção de objectivos e estratégias, com o fim de elaborar um plano estratégico, no qual e para seu devido desenvolvimento, deverá ser implementado dentro da empresa.”*

Hernández (1999:242) define planificação estratégica como sendo *“(...) o processo de seleccionar, comandar e coordenar sistematicamente os recursos humanos, materiais e financeiros, que compõem as actividades e programas considerados adequados à operacionalização dos objectivos pré-determinados”*.

Pires (2002:43) define este tipo de planeamento como *“(...) um processo lógico de raciocínio que permite identificar um conjunto de manobras estratégicas e escolher aquelas*

³³ Chelladurai, P. (2001) Managing Organizations for Sport and Physical Activity: a Systems Perspective. Arizona. Holcomb Hathaway, Publishers. pp. 127

que podem dar à organização as melhores oportunidades de cumprir objectivos e de realizar a sua missão de acordo com a sua vocação(...)”.

Para Roche, (2002:10) o conceito de Planeamento Estratégico pode ser entendido como: *“(...) o processo através do qual uma organização desportiva, após uma análise do meio envolvente em que está inserido e a fixação de objectivos gerais, de objectivos a curto, médio e longo prazo, selecciona os objectivos estratégicos, projectos e acções a executar para o cumprimento desses objectivos (...)”*.

Cardoso (1999:37) entende por planeamento estratégico *“(...) processo de recolha e tratamento de informação sobre o ambiente e a organização que leva à tomada de decisões, através das quais a organização se adapta, modifica e actua sobre o contexto em que está inserida(...)”*.

Das várias definições anteriores podemos afirmar que o planeamento estratégico é deste modo o nível mais amplo e abrangente da organização, tendo os seguintes rasgos característicos³⁴:

- É um tipo de planeamento projecto a longo prazo, tendo deste modo o atingir dos seus objectivos após vários anos;
- Envolve a empresa como uma totalidade, tendo em atenção todos os recursos e áreas que constituíam da organização, sendo os objectivos de nível organizacional a sua prioridade e atenção;
- É definido pelos órgãos gestores, correspondendo deste modo ao órgão máximo, ao qual todos os sectores da empresa/ organização estão subordinados;
- Centra-se na comunicação com o ambiente externo da organização³⁵.

Apesar disto, está patente em todas as definições que o planeamento estratégico pretende em primeiro, definir qual a missão/ metas que a organização deverá seguir e quais as melhores estratégias a utilizar, após a análise do ambiente externo e interno da organização.

³⁴ Chiavenato, I. (1993). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo, McGraw-Hill, pp. 255

³⁵ Chelladurai, P. (2001) *Managing Organizations for Sport and Physical Activity: a Systems Perspective*. Arizona. Holcomb Hathaway, Publishers. pp. 129.

6.2. Características do Planeamento Estratégico

Roche (2003), identifica as seguintes características no planeamento estratégico:

- ◆ **Formalidade**, já que requer uma metodologia no momento de ser idealizado, operacionalizado, aprovado e aplicado;
- ◆ **Globalidade**, já que devido à sua dimensão e ao nível de empresa em que ocorre, abrange a organização como um todo, definindo as estratégias e objectivos desta;
- ◆ **Realismo**, o planeamento deve estar sempre ajustado o mais possível à realidade em que se insere, ou ter uma referência que possa ser considerada fidedigna, apesar disto deverá ser ambicioso, de modo a que a gestão não seja muito monótona;
- ◆ **Flexibilidade**, como todas actividades de planeamento deve existir sempre uma flexibilidade, de modo a que possam ser realizados ajustes, de modo a responder a possíveis alterações do sistema que envolve a organização;
- ◆ **Continuidade**, Os prazos e processos devem ser respeitados de modo a garantir a continuidade do processo de planeamento.

6.3. Modelos de Planeamento Estratégico

As metodologias usadas divergem consoante os autores consultados, deste modo iremos apresentar diferentes perspectivas e metodologias para a realização deste tipo de planeamento.

6.3.1 Modelo de Teixeira

Para Teixeira (1998:45) o processo do planeamento estratégico deve ser faseado em quatro etapas, divididas da seguinte forma (vide figura 16):

- 1º Definir a missão da organização;
- 2º Análise do ambiente interno e externo;
- 3º Determinar os objectivos estratégicos;
- 4º Determinar as estratégias.

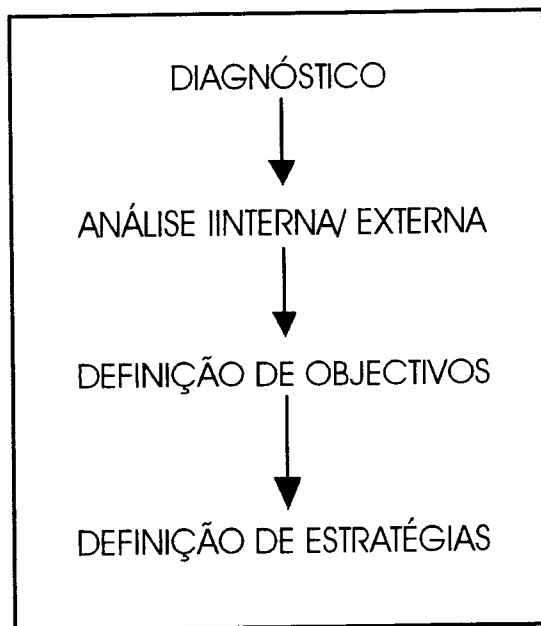


Figura 16- Modelo de planeamento de Teixeira.

A primeira etapa deste modelo pretende definir a sua filosofia de actuação, na qual irá reger os seus objectivos futuros.

A segunda etapa pretende analisar o ambiente envolvente à organização e a o funcionamento interno desta. A análise do ambiente interno da organização pretende detectar quais são as características que permitem a uma organização colocar-se em vantagem ou desvantagem, perante os seus concorrentes. Para tal, são analisados vários aspectos, como são: estrutura da organização, estrutura dos recursos humanos, marketing, área financeira, etc.

A análise do ambiente externo da empresa pretende conhecer e detectar, como funcionam todos as ameaças e oportunidades do meio envolvente de modo a que possam ser aproveitadas ou evitadas em prol da consecução dos objectivos próprios de uma organização. Para tal, é usada a análise PEST, que consiste na análise das seguintes variáveis: Político - Legais(estabilidade do governo, legislação comercial, leis de protecção ambiental, legislação fiscal e laboral), Económicas (tendência do produto nacional bruto, taxa de juro, taxa de inflação, nível de desemprego, custo e disponibilidade de energia), Sócio - Culturais (distribuição do rendimento, taxa de crescimento da população, distribuição etária da população, estilo de vida, tipo de consumo e mobilidade social) e Tecnológicas (investimento do governo, foco no esforço tecnológico, velocidade de transferência de tecnologia, protecção de patentes, aumento da produtividade).

A terceira etapa deste modelo, consiste na definição de objectivos que serão estabelecidos após a conceptualização das análises internas e externa e que estabelecerão um

rumo orientador para a organização, devendo sempre que possível possuir as seguintes características: quantificáveis, estimulantes, específicos e mensuráveis.

A última etapa deste processo consiste na formulação de estratégias, que serão operacionalizadas, após o seu conhecimento interno, que deve ser realizada através de um documento escrito, que circule por toda a organização.

Teixeira (2002:46) sistematiza esta análise através de uma matriz de quatro células que segundo este, tentam conduzir a organização à maximização das suas oportunidades e pontos fortes, tal como a minimização dos efeitos latentes nas ameaças e fraquezas desta.

Para que seja operacionalizada a acção de diagnóstico interno e externo, de modo a que possamos detectar os pontos fortes e fracos da organização, tal como as ameaças e oportunidades para esta, é proposto pelo autor uma análise SWOT (vide figura 16).

Traduzindo para português obteremos os seguintes pontos de análise: Strengths (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades), threats (ameaças).

Este tipo de análise deverá ser o mais dinâmica e permanente possível, por meio da confrontação dos resultados com a situação actual, passada e futura da organização.

Análise interna Análise externa	(S) F (Pontos Fortes)	(W) F (Pontos Fracos)
O/ (O) (Oportunidades)	FO Maxi Mini	FA Mini Maxi
(T) A (Ameaças)	FA Maxi Mini	FA Mini Maxi

Figura 17- Análise SWAT, adaptado de Teixeira (2002), pp. 46

6.3.2. Modelo de Sancho

Sancho (2002) na sua obra consignada ao planeamento estratégico em piscinas, propõe um modelo dividido em cinco fases: Constatar as necessidades da organização, diagnosticar a situação estratégica da organização, concretizar as acções a empreender, execução das acções idealizadas, controle e avaliação de todo o processo.

A primeira fase pretende identificar as necessidades mais latentes no sistema, de modo a que possam ser ponderadas as estratégias a usar, tal como os meios necessários. O objectivo real e mais importante desta fase, será identificar quais os fins e objectivos pelos quais a organização se rege e pauta o seu funcionamento.

A segunda fase tem como conteúdo, analisar os ambientes externos e internos da organização. Apesar disto existe uma análise do ambiente passado (historial da organização) que pretende identificar factos e sucessos relevantes da organização; actual (investigação e exploração) cujo objectivo é identificar o impacto da do ambiente passado no desenvolvimento histórico da organização; do ambiente futuro (previsão) que orientará as necessidades futuras que irão determinar as estratégias da organização; e uma avaliação dos recursos disponíveis³⁶.

O diagnóstico interno tem como principal objectivo obter o máximo de informações possíveis, que permitam conhecer a situação actual da empresa, o diagnóstico externo tem como principal objectivo obter o máximo de informações possíveis sobre as necessidades e características actuais do mercado que compõe o sistema no qual a organização se insere; e está dividido em dois níveis: Presente (primeiro) que pretende analisar os factores globais e factores específicos e Futuro (segundo) que pretende analisar de igual modo os factores globais e os factores específicos.

A análise e diagnóstico dos ambientes passado, actual e futuro, serão realizados mediante uma análise DAFO, que consiste na investigação das debilidades (envolve a análise do ambiente interno, falhas e handicaps da organização), ameaças (análise do meio ambiente interno, aspectos negativos que suponham uma ameaça aos fundamentos estratégicos da organização), forças (análise do ambiente interno, aspectos positivos da organização) e

³⁶ Sancho, M. (2002). Planificación Estratégica de la Gestión de Piscinas. Madrid. Editorial Gymnos. pp. 160, 161.

oportunidades (análise do ambiente externo, isto é, circunstâncias que devem ser aproveitadas de modo a melhorar a estrutura da organização).

Para proceder-mos a este tipo de análise deveremos investigar em primeiro lugar o ambiente externo futuro, seguido do ambiente externo próximo, finalizando com o meio ambiente interno.

Este tipo de análise deverá realizar-se com apoio na consulta a aos técnicos ou especialistas da organização, que nos dará uma visão global acerca da sua área de intervenção; aos recursos humanos chave e aos usuários da instalação.

Para Sancho (2002:163) planificar a realização de um diagnóstico no contexto de associações desportivas, consistirá no desenvolvimento de um processo constituído por dois grandes blocos de acções, a explorar e a interpretar.

Efectivamente o autor apresenta a seguinte disposição do estudo:

- **Bloco I (Explorar)**

1. Investigação a situação do facto desportivo a planear (tem como objectivo identificar quais os factores globais e específicos que constituem o meio ambiente externo e que influenciam todo o sistema)

- Formulação do problema

- Definição
- Dimensão
- Problemática Derivada

- Objectivo e utilidade do estudo

- Reflexão

- Aspectos que desejamos conhecer
- Motivos que originam o estudo
- Tipo de estudo e métodos a utilizar
- Custo e financiamento do estudo

- Factores a estudar

- Ambiente externo
- Ambiente interno
 - Presente
 - Global
 - Específico
 - Futuros

- Protocolo de realização

- Selecção de recursos humanos (investigadores);
- Relação de recursos materiais
- Pré-teste
- Pesquisa de informação
- Tabulação, análise e interpretação de dados
- Relatório final

2. Estudo dos Antecedentes

- Identificação de Factores que desencadeiam os problemas detectados

- Factores ambientais internos
- Factores ambientais externos
 - Presentes
 - Globais
 - Específicos
 - Futuros

- Influencias entre os factores

- Formas de ultrapassar ou erradicar estes factores

- **Bloco II (Interpretar)**

1. Estabelecer a importância dos problemas detectados

- Análise DAFO

- Considerações

- Sociais
- Económicas

- Desportivas
- Saúde
- Políticas
- Outras...

2. Expor as suas consequências previsíveis

- Resultado do análise DAFO
- Gravidade da situação actual e futura no ambiente interno e externo
- Necessidades desportivas no presente e futuro
- Outras necessidades fora do âmbito desportivo

A avaliação dos recursos materiais é outro ponto, como referimos anteriormente, de uma elevada importância. Estes dados serão importantes no momento de elaborar a planificação estratégica.

Os factores considerados pelo autor são aqueles que actuam na sua totalidade, ou são susceptíveis de actuar de forma positiva na organização, podendo deste modo ser integrada na análise DAFO, dentro dos factores descritos nos parágrafos anteriores.

Os recursos deverão estar organizados consoante uma estrutura sistémica, já que a necessidade de avaliação periódica (anual segundo o autor) é uma realidade que persiste, tendo por isso que ser levada em conta, de modo a existir um fundamento na análise e diagnóstico da organização.

6.3.3. Modelo de Chiavenato

Na sua obra³⁷ em 1993, Idalberto Chiavenato propõe que o planeamento estratégico deve ser constituído por quatro fases:

- 1) Formação dos objectivos organizacionais;
- 2) Análise interna da empresa;
- 3) Análise externa do ambiente;

³⁷ Chiavenato, I. (1993). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo, McGraw-Hill, pp. 255

4) Formulação das alternativas estratégicas.

Na primeira fase deste modelo serão seleccionados os objectivos globais da organização, ou seja, as linhas orientadoras que servirão de base para organizar a ordem de importância e de propriedade dos objectivos propostos para cada sector da organização, através do estabelecimento de uma hierarquia de objectivos.

Na segunda fase serão analisados quais os pontos fortes (forças) e fracos (fraquezas) da organização.

Este tipo de análise será realizado através da análise dos recursos gerais que fazem ou farão parte da organização, para a operacionalização das suas acções; da análise da estrutura da organização, isto é realizado por meio da análise dos aspectos positivos e negativos da organização, da divisão do trabalho entre os vários departamentos e o modo como os objectivos organizacionais foram distribuídos em objectivos departamentais; e pela avaliação do desempenho em todos os termos relativamente aos anos anteriores.

Na terceira fase será analisado o ambiente externo, aquele que rodeia a organização e que impões os desafios e oportunidades, por meio da análise do mercado em que a organização opera (tendências actuais e futuras de mercado), da análise da concorrência e os factores externos (aspectos económicos, aspectos legais, aspectos políticos).

A quarta e última fase deste modelo, é como já referido anteriormente, a formulação das alternativas estratégicas (concepção de planos), que consiste na formulação de várias estratégias, com vista à realização dos objectivos gerais, formulados anteriores. Esta é a fase operacional de todo este processo, já que aqui são defendidas as acções necessárias para atingir cada um dos objectivos propostos.

6.3.4. Modelo Chelladurai

Chelladurai³⁸ em 2001 defende que o processo de planeamento é constituído por seis etapas:

- 1) Definição de metas;
- 2) Identificação de oportunidades e ameaças;
- 3) Especificação de acções a seguir e especificar critérios de avaliação para essas;
- 4) Avaliação das acções;
- 5) Selecção de alternativas;
- 6) Redacção de documento de suporte.

O primeiro passo deste modelo defendido pelo autor, consiste em definir as metas às quais a organização pretende alcançar. Estes objectivos podem estar relacionados com os lucros inerentes aos processos de gestão, ao próprio crescimento desta tanto em todos os aspectos (recursos humanos, mercado, financeiros e outros), à segmentação de mercado, à máxima rentabilização de serviços, isto é, a garantia que um *input* no sistema que envolve a empresa é rentabilizado ao máximo na hora de ser transformado num *output*, à qualidade dos serviços prestados pela organização e no caso de organizações com fins públicos, a preocupação do bem-estar social.

Após a decisão de quais os objectivos que mais interessam à organização, inicia-se a fase de análise da empresa, isto é, a identificação de ameaças e oportunidades. Esta é uma fase que detém uma especial importância, no modelo proposto por Chelladurai, já que no momento de decidir-mos quais as melhores acções e objectivos que devem ser seguidos para que sejam atingidas as metas propostas anteriormente, a decisão terá um carácter mais real, se estiverem devidamente identificadas e catalogadas todas as ameaças (internas e externas) e oportunidades (internas e externas), caso contrário existe um risco de existirem decisões que são tomadas com um carácter muito subjectivo, o que não assegura um processo de decisão muito fiável.

³⁸ Chelladurai, P. (2001) Managing Organizations for Sport and Physical Activity: a Systems Perspective. Arizona. Holcomb Hathaway, Publishers.

As oportunidades estão relacionadas essencialmente com os aspectos externos das organizações, mais especificamente aos aspectos de carácter económico, social, político, legal, cultural, demográfico, tecnológico (Davis, 1997, cit. In Chelladurai 2001:121), embora possa relacionar-se com os aspectos de carácter interno.

As ameaças às quais a organização está exposta podem ser de várias ordens, que vão desde os aspectos ligados aos aspectos económicos, de recursos humanos e sociais. Tal como as oportunidades, as ameaças podem advir dos aspectos internos e externos.

No fundo aquilo que é proposto, é a realização de uma análise SWOT (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades), de modo a que exista um total conhecimento da organização, de modo a que as decisões tomadas na fase posterior, sejam o mais concreto e realistas possível.

Como já foi referido anteriormente, estes dois pontos terão um enorme peso no momento de serem definidos quais os objectivos e acções que deverão ser seleccionados para a organização, de modo a que sejam alcançadas as metas colocadas.

Após o conhecimento de ambiente externo e interno de uma organização, são propostas duas acções, que segundo Chelladurai devem ser executadas separadamente, que são a eleição de várias acções para que se sejam atingidos os vários tipos de objectivos propostos e estabelecer critérios de avaliação para estas acções, de modo a que exista a possibilidade de comparação entre os objectivos idealizados para cada uma destas acções e aqueles que foram idealizados. Nesta fase deverão existir canais de comunicação que permitam aos planificadores um acesso a vários membros relevância na organização, já que deste modo poderemos reunir várias opiniões, que nos permitirão obter vários e diferentes tipos de acções a seguir.

Depois de serem definidas as melhores acções, é necessário criar ou desenhar critérios de avaliação válidos, de modo a que exista a noção de que as acções a empreender serão as mais adequadas à obtenção das metas propostas e que a fase de avaliação que surgirá de seguida, seja fiável e permita retirar ilações concretas e fundamentadas sobre a qualidade dessas acções.

A fiabilidade deste processo, como afirma Chelladurai, depende em grande parte do tipo de dados que forem obtidos na fase em que a organização é analisada internamente e externamente. Se a maioria dos dados for todo tipo quantitativo, as decisões a tomar serão mais fáceis, já que estes tipos de dados possuem características mais realistas e fiáveis, por outro lado, se os dados obtidos possuírem um carácter mais qualitativo, as decisões a tomar serão mais difíceis, porque a quantidade de ilações que poderão ser tomadas são inúmeras, o que não acontece nos dados de tipo de quantitativo, que apenas possuem uma interpretação.

Depois de avaliadas as acções segue-se a fase na qual serão decididas quais as acções que reúnem o máximo de critérios definidos anteriormente, isto é, as que estão mais fundamentadas nas investigações que antecederam esta fase.

Por fim terá que ser redigido um documento, no qual ficarão registados todas as intenções e acções necessárias para alcançar as metas da organização e que deverá ser divulgada a nível interno.

Para a construção desse documento Chelladurai propõe o seguinte índice:

- 1) Metas a atingir;
- 2) Acções a empreender;
- 3) As iniciativas de gestão para o cumprimento das acções;
- 4) Responsabilidades de cada unidade;
- 5) As medidas e parâmetros a seguir;
- 6) Os métodos;
- 7) Definição dos controlos a realizar nos diversos níveis de gestão.

6.3.5. Modelo de Fernando Paris Roche

Segundo Roche (1998), o processo de planeamento estratégico engloba cinco fases: a análise e diagnóstico, formulação de objectivos, fase programação (formulação de estratégias e idealização de projectos), selecção de indicadores e a avaliação.

A primeira fase pretende descrever o ambiente interno que caracteriza a organização e o ambiente externo que a envolve. Os seus objectivos são deste modo, a análise exhaustiva das forças, pressões e situações que actuam e condicionam o modo de actuação da organização; a reflexão e previsão sobre como poderá estar formado o futuro da organização, tanto nos parâmetros internos como externos, que podem actuar e influenciar a organização; por fim deverá identificar os problemas limitações e possibilidades da organização.

Para que esta fase possa ser operacionalizada, deveremos tratar de reunir as seguintes condições: definir quem será o coordenador da investigação e como será realizada a aplicação do processo; garantir a formação científica dos participantes, de modo a que possamos garantir a recolha total de toda a informação possível, útil e sólida; reunir o máximo de informação possível acerca do funcionamento da organização, de modo a podermos fundamentar as nossas opiniões; possuir uma análise DAFO, com base nos dados recolhidos anteriormente, que possa servir de ponto de partida à idealização dos instrumentos de observação; aplicar os instrumentos de observação e elaborar uma resenha de todas as conclusões obtidas e analisadas.

A análise externa da situação deverá ser realizada sobre as variáveis *sociológicas* (envolve os aspectos demográficos, sociais, hábitos populacionais e outros, que incidam directamente nas actividades desenvolvidas), *variáveis políticas* (como são as previsões governamentais sobre a política desportiva, que estejam implicadas directamente com a organização), *opiniões dos utentes/ constituintes* e nas *variáveis normativas* (aspectos jurídicos e normativos que regem o desporto).

A análise interna da organização prevê uma análise dos recursos humanos (por exemplo, técnicos, atletas, funcionários, dirigentes e outros que façam parte da estrutura), análise dos recursos financeiros e da estrutura organizativa da entidade.

Em termos metodológicos Roche (2003:27), defende que o processo DAFO, já referenciada e analisada no modelo de Sancho (1998) é a mais eficaz para ser aplicada neste processo de análise e investigação.

A segunda fase deste modelo é a formulação de objectivos gerais, cuja principal tarefa é definir a política ou as linhas de actuação, pela qual irá reger-se a organização e todos as áreas e sectores desta.

Estes devem ser fácil compreensão, não devem ser mais de quatro ou cinco, têm que poder ser medidos, planeados a médio prazo, realistas e operacionais, claros e compreensíveis, motivantes e devem ser aceites e assumidos pela organização no seu todo.

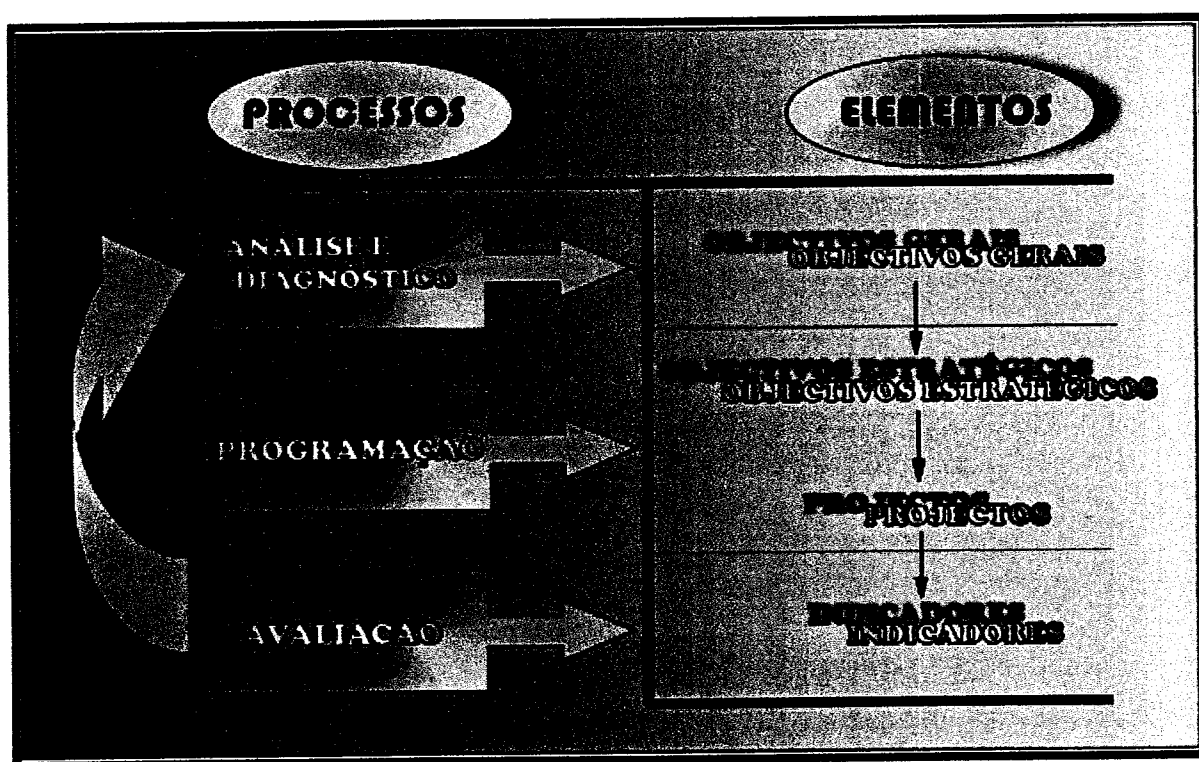


Figura 18- Modelo de Planeamento de Roche (2002)

Neste modelo são indicados dois tipos de objectivos, os **externos** e os **internos**, os primeiros dizem respeito à obtenção de um propósito fora da própria organização, que esteja relacionado com a missão desta; os segundos são do âmbito interno da organização, sendo o seu principal objectivo tentar adequar a organização às necessidades inerentes às alterações do

meio ambiente externo, de modo a que a sua eficácia administrativa aumente, por meio da simplicidade dos procedimentos de gestão.

Este autor sugere na sua obra que os objectivos deverão ser ponderados através do acompanhamento dos vários níveis que constituem uma organização, pela seguinte ordem: objectivos gerais, objectivos operativos, objectivos sectoriais, programas e tarefas.

Este é o lado exequível do planeamento, ou seja, a fase estratégica na qual os gestores e respectivos colaboradores terão que idealizar as estratégias mais plausíveis e adequadas à organização, de modo a que a sua aplicação facilite a consecução dos objectivos idealizados.

Após a selecção dos objectivos estratégicos, procede-se à construção dos projectos (considerando o autor ser um termo similar ao de programas ou acções), que serão entendidos como planeamentos a médio e curto prazo, isto é, enquanto o autor defende que o planeamento estratégico deverá ter uma duração temporal de 3, 4 ou 5 anos, os projectos serão desenvolvidos durante a duração de um ano, época desportiva ou ano escolar.

Segundo Roche (2003:60), um projecto deverá ser claro e objectivo, de modo a possuir um conteúdo perceptível aos seus leitores; deverá estabelecer a sua temporização, podendo ser esta de carácter pontual (caso possuam uma data de início e termo, sendo únicos, isto é, não se repetem), de carácter cíclico (tem uma data de início e termo, mas repetem-se anualmente) e de carácter permanente (caso respondam a serviços ou actividades são permanentes no trajecto da organização); deverá poder ser avaliado, isto é, deverão poder ser medíveis em termos de qualidade e execução e ponderado o seu resultado final; deverão estar sempre associados a um orçamento, de maneira a que possa existir uma gestão equilibrada e uma linha guia, para não existirem excessos; deverão ter sempre um responsável que coordene todas estas fases e por fim deverão ser divididos em acções concretas e tarefas, que permitirão operacionalizar todo este processo.

Inerente à fase de programação, está a elaboração do “Plano Operativo Anual” (POA), que deverá estar ligado aos seguintes aspectos:

1. Plano estratégico;
2. Orçamento;
3. Modo de gestão;
4. Rendimento dos recursos humanos.

Após esta segue-se a fase de escolha dos indicadores que servirão de base para a fase de avaliação de todo o processo de planeamento.

Roche (2002:69) refere que “*os indicadores permitem fixar e estabelecer um limite aos objectivos*”. Como tal, deverão ser ponderados tendo como base os objectivos gerais, estratégicos e os resultados dos projectos e terão que ser medíveis objectivamente.

Os indicadores poderão ser do tipo quantitativo, caso sejam determinados pela quantidade ou percentagem de algo, ou do tipo qualitativo, caso sejam determinados pela qualidade e situações a alcançar ou manter.

Após a selecção dos indicadores a utilizar, deveremos organizar o processo de avaliação, que consistirá em seguir todos os passos da organização em todos os sectores operacionais (projectos e acções) e em todos os sectores de nível estratégico (grau de realização dos objectivos gerais).

Este seguimento poderá ser realizado, segundo o próprio, por meio da elaboração de um documento escrito que poderá estar dividido da seguinte forma:

- 1) Introdução (comentário sobre as actividades mensais, alterações ao funcionamento normal da organização, modo de gestão e a qualquer facto que altere o normal desenvolvimento de qualquer projecto)
- 2) Análise do número de projectos incluídos no POA;
- 3) Grau de execução do POA por objectivos propostos;
- 4) Grau de cumprimento do POA por unidades da organização;
- 5) Lista e comentários aos projectos aplicados e aos não aplicados;
- 6) Lista de projectos com problemas inerentes e comentários;
- 7) Lista de projectos a executar;
- 8) Observações.

7. Planeamento das Instalações Desportivas

O planeamento de uma piscina deve seguir sempre uma interligação entre os vários níveis de gestão existentes dentro de uma organização, como tal, devem estar estabelecidas linhas base para a construção e desenvolvimento dessas, por meio do seguimento linhas de orientação precisas, que não deixem margem para a realização de uma gestão danosa.

7.1. Plano Director de Instalações Desportivas

Segundo Sancho e Sánchez (1999) o Plano Director de Instalações Desportivas (PDID) deverá ser uma ferramenta de gestão necessária para uma construção racional de instalações, de modo a respeitar uma lógica equilibrada na distribuição, existindo um respeito pelos índices geográficos e populacionais de uma respectiva zona.

Esta é uma medida preventiva, que pretende evitar uma gestão equivocada e assente em critérios desproporcionais, como sendo uma ineficácia na rentabilidade social e financeira, através de um equilíbrio na relação custos/ ingressos e um aumento do uso diário da instalação.

O mesmo, propõe a seguinte estrutura para o desenvolvimento do PDID:

I. Estudo da oferta actual de espaços desportivos, no município

II. Análise da Oferta

1. Número de espaços desportivos para cada tipologia
2. Número total para cada tipo de espaço
3. Distribuição geográfica no território
4. Horas/ semanas potenciais de que se dispõe
5. M2/ habitante em cada tipo de espaço por cidade ou freguesia
6. Horas/ habitante por semana para cada tipologia
- ii. Análise dos Usos
 1. Real
 2. Possível
 3. Potencial
- iii. Parâmetros a Utilizar
 1. Horários para utilização livre
 2. Horários dedicados à Educação Física

3. Horários para o desporto federado
4. Horários especiais para sábados e domingos
5. Horários especiais em férias
- iv. Diagnóstico do Estado Actual
 1. Oferta Privada
 2. Oferta Pública
 3. Oferta Escolar
 4. Oferta Universitária
 5. Oferta Complementar
 6. Oferta “Próxima”
- v. Conclusões

III. Estudo da Procura

IV. Estudo Qualitativo

1. Instalações desportivas (escolas, freguesia, elite, privadas, públicas)
2. Tipo desporto
3. Processos administrativos
4. Competitividade comercial
- ii. Estudo Quantitativo
 1. Usuários das instalações
 2. Características demográficas
 3. Proximidade
 4. Oferta e procura
 5. Padrões horários
 6. Níveis de satisfação
 7. Instalações existentes
 8. Preços
 9. Variedade
 10. Novidades
- iii. Estudo Comparativo
 1. Preço
 2. Qualidade
 3. Serviço
 4. Oferta
 5. Procura

- 6. Necessidade
- iv. Conclusões
 - 1. Análise
 - 2. Conclusões
 - 3. Determinações
 - 4. Soluções
 - 5. Renovações

V. Plano Director

VI. Melhoria da Instalação Existente

- 1. Análise da oferta
- 2. Análise da procura
- 3. Análise da utilização
- 4. Cálculo das necessidades
- 5. Avaliação dos equipamentos necessários
- 6. Avaliação dos custos
- 7. Programa de actuação
- 8. Financiamento
- ii. Criação de Novos Espaços Desportivos
- iii. Reabilitação de Edifícios
- iv. Rede Básica de Equipamentos Desportivos
 - 1. Salas e pavilhões
 - 2. Piscinas cobertas
 - 3. Piscinas de ar livre
 - 4. Pistas de atletismo
 - 5. Pistas pequenas
 - 6. Campos grandes
 - 7. Campos pequenos
 - 8. Instalações elementares
 - 9. Espaços pré - desportivos
 - 10. Espaços complementares
- v. Sistema Desportivo Escolar
- vi. Outros Complementos

8. Planeamento de uma Piscina

O planeamento de uma piscina segundo a revisão bibliográfica efectuada deverá corresponder a quatro fases que deverão envolver a instalação desde o momento em que é tida em conta como uma estratégia de desenvolvimento, até ao momento do seu funcionamento.

A primeira fase corresponde ao planeamento preliminar ou planeamento da concepção da instalação, que basicamente deverá constar de 5 sub-fases:

- ◆ Análise da instalação, que servirá para identificar e conhecer o equipamento, se este já existir ou definir quais são os seus fins e missão, por meio da realização de uma análise dos programas e do seu propósito dentro da sociedade;
- ◆ Nomeação de uma comissão de planeamento, que seja composta por elementos devidamente qualificados e que dominem diferentes áreas de gestão;
- ◆ Seleccionar o arquitecto ou firma responsável pela sua idealização e projecção;
- ◆ Elaboração de um plano de desenvolvimento estratégico do qual conste todo o processo de gestão e evolução da instalação, isto é, um documento que identifique todos os passos a ser dados para atingir os objectivos, fins e missão da instalação;
- ◆ Apresentação de um relatório de intenções, para que a firma ou arquitecto responsável pela projecção da piscina possam idealizar toda a sua construção.

A segunda fase consiste no desenvolvimento arquitectónico do equipamento, fase na qual será importante a conjugação de esforços de especialistas de várias áreas, de modo a tornar o equipamento adequado às necessidades inerentes à comunidade envolvente e aos fins e missão desta instalação.

A terceira fase terá como fim a construção da instalação, fase na qual o seguimento da obra deverá ser permanente, de modo a corrigir e a precaver o aparecimento de erros que possam influenciar a qualidade futura da instalação.

Por fim e após a construção desta, será altura da sua abertura ao público em geral, fase esta que é denominada por fase de gestão e formação. Em termos genéricos, esta consiste na aplicação de todo o processo planeado anteriormente e na condução e actualização constante

dos recursos humanos, de modo a promover um serviço com qualidade e que promova o bem estar de quem as utiliza.

Em suma, podemos afirmar que o processo de planeamento, como um processo de previsão é primordial para o funcionamento de uma instalação.

II. METODOLOGIA

1. Introdução

O estudo que pretendemos realizar está integrado na área da gestão desportiva, mais concretamente, um estudo caso sobre uma instalação desportiva municipal.

O objecto de estudo escolhido foi o Complexo Aquático Municipal de Tavira, já que desde a abertura desta, a autarquia tem manifestado uma preocupação iminente sobre a rentabilidade económica e social, tal como definição de um modelo de gestão eficaz e adequado aos fins e missão desta.

2. Formulação do Problema

O modo como é gerida uma instalação desportiva é um dos aspectos preponderantes na sua funcionalidade futura, tanto em termos da sua rentabilidade económica, social e desportiva.

Os modelos de gestão de qualquer tipo de instalação desportiva, são deste modo a base a partir do qual serão aproveitados os recursos que cada instalação detém, com o máximo aproveitamento possível.

No presente estudo, pretende-se identificar a rentabilidade em todos os seus âmbitos de uma instalação desportiva (Piscina Municipal) e perceber se o modelo de gestão implementado é o mais adequado, caso não o seja, formular quais os modelos de gestão adequados a esta instalação, de maneira a rentabilizar este espaço de todas as maneiras.

2.1. Pergunta de Investigação

O modelo de gestão implementado no Complexo Aquático Municipal de Tavira é adequado a esta instalação desportiva?

3. Fins e Objectivos do Estudo

Os objectivos que pretendemos ver atingidos com este estudo são os seguintes:

- ✧ *Verificar se o modelo de gestão do Complexo Aquático de Tavira é o eficaz e eficiente;*
- ✧ *Verificar se os objectivos da entidade gestora da instalação desportiva estão de acordo com a situação actual desta;*
- ✧ *Verificar se a qualidade dos serviços prestados na piscina, estão de acordo com a normativa vigente;*
- ✧ *Apontar um ou mais modelos de gestão que estejam adequados à situação deste complexo aquático;*
- ✧ *Apontar soluções estratégicas para a futura gestão da Piscina Municipal de Tavira.*

4. Formulação das Hipóteses

4.1. Hipótese Principal

O Actual Modelo de Gestão do Complexo Aquático de Tavira deverá sofrer alterações na sua estrutura e funcionamento, de modo a possibilitar uma perfeita adequação à realidade onde está inserido e a aumentar a sua rentabilidade económico/ financeira, social e desportiva.

4.2. Hipóteses Secundárias

1. O modelo de Gestão Directa, é o modelo mais adequado às necessidades do Complexo Aquático de Tavira.

2. O modelo de Gestão Indirecta, é o modelo mais adequado às necessidades do Complexo Aquático de Tavira

3. O Complexo Aquático de Tavira apresenta erros de concepção que condicionam uma gestão eficaz e eficiente.

4. A qualidade da instalação e dos serviços disponibilizados por esta são afectados directamente a rentabilização económica/ financeira, social e desportiva do Complexo Aquático de Tavira.

5. Variáveis e Indicadores do Estudo

5.1. Variáveis

5.1.1. Variável Independente

- ✎ Modelo Gestão

5.1.2. Variáveis Dependentes

- ✎ Rentabilidade Económico/ Financeira
- ✎ Rentabilidade Social
- ✎ Rentabilidade Desportiva

5.2. Indicadores

5.2.1. Indicadores Sócio-Demográficos

- ✎ Taxa Bruta de natalidade e mortalidade;
- ✎ Taxa de crescimento demográfico;
- ✎ Densidade da população por freguesias;
- ✎ Taxa de escolaridade;
- ✎ Estrutura da população.

5.2.2. Indicadores Desportivos

- ✎ Número de praticantes federados no concelho, por modalidade e clubes;
- ✎ Número de associações e clubes do concelho;
- ✎ Eventos organizados e número de participantes;

- ✧ Resultados Desportivos alcançados pelas disciplinas desportivas ligadas directamente ao complexo aquático.

5.2.3. Indicadores Relativos ao Modelo de Gestão

- ✧ Modelo de gestão implantado;
- ✧ Atribuição de funções e competências dentro da organização;
- ✧ Política de comunicação usada pela organização;
- ✧ Regulamentos existentes.

5.2.4. Indicadores Relativos à Área Administrativa

- ✧ Política de comunicação com o público;
- ✧ Pagamentos de actividades
- ✧ Processamento de inscrições;
- ✧ Horários de atendimento ao público;
- ✧ Instalações utilizadas para o atendimento ao público;
- ✧ Equipamento utilizado para atendimento ao público;
- ✧ Prazos.

5.2.5. Indicadores Relativos à Área Técnica

- ✧ Sessões;
- ✧ Professores;
- ✧ Competência do pessoal;
- ✧ Apresentação do pessoal;
- ✧ Relacionamento pessoal;
- ✧ Segurança;
- ✧ Simpatia pessoal.

5.2.6. Indicadores Relativos aos “Inputs” do Sistema

- ✧ Número total de funcionários;
- ✧ Rendimentos mensais e anuais auferidos pelo pessoal;

- ✎ Custo do pessoal por hora;
- ✎ Dedicção do pessoal;
- ✎ Habilitação profissional e literária dos funcionários;
- ✎ Competência do pessoal;
- ✎ Simpatia do pessoal;
- ✎ Número de horas de trabalho dos funcionários semanalmente;
- ✎ Distribuição de tarefas dentro do complexo aquático.

5.2.7. Indicadores de Recursos

5.2.7.1. Materiais

- ✎ Número de espaços desportivos por freguesia;
- ✎ Número de espaços desportivos por modalidade desportiva;
- ✎ Relação dos espaços desportivos que compõem a piscina municipal;
- ✎ Relação do material didáctico existente na piscina municipal.

5.2.7.2. Financeiros

- ✎ Percentagem do orçamento municipal (anual) aplicada no desporto;
- ✎ Percentagem do orçamento para o desporto gasto directa e indirectamente na Piscina Municipal
- ✎ Valor das receitas anuais da piscina municipal;
- ✎ Relação das despesas anuais por centro de custos;
- ✎ Custo dos utentes por hora;
- ✎ Distribuição do orçamento destinado ao complexo aquático.

5.2.8. Indicadores Relativos à Procura dos Serviços Desportivos do Complexo Aquático

- ✎ Frequência de usuários por tipo de utente;
- ✎ Frequência de usuários por segmentos de idade;
- ✎ Frequência dos usos mensais, anuais, diários e horários;
- ✎ Frequências de uso continuado das instalações desportivas;

- ✶ Percentagem de utilização da instalação, por habitantes e concelhos;
- ✶ Percepção dos usuários sobre a qualidade dos serviços inerentes à instalação;
- ✶ Percentagem de usuários da piscina por idade e sexo;
- ✶ Frequência de usuários da piscina por modalidade de inscrição.

5.2.9. Indicadores à Oferta de Serviços Desportivos do Complexo Aquático

- ✶ Horários do complexo aquático;
- ✶ Programas de actividades oferecidos;
- ✶ Tarifários utilizados no complexo aquático;
- ✶ Horários das actividades oferecidas;
- ✶ Segmentos alvo correspondentes ao tipo de actividades.

5.2.10. Indicadores Relativos à Qualidade das Instalações e Equipamentos

- ✶ Cumprimento da normativa CNQ 23/ 93.

6. Caracterização da Amostra

A amostra a utilizar será a população residente no Concelho de Tavira que utiliza os serviços oferecidos no Complexo Aquático de Tavira no seu todo e os responsáveis directos pelas instalações, isto é:

- ◆ População Residente no Concelho de Tavira, que são usuários da piscina;
- ◆ Funcionários da instalação;
- ◆ Responsável técnico da instalação.

6.1. Amostra dos Questionários

A população inquirida é composta por 68 usuários/ utentes da piscina, com idades a partir dos 14 anos, correspondendo a indivíduos com idades compreendidas entre os 31 e 45 anos, 38% ao segmento etário dos 19 aos 30 anos e os restantes 20% dividem-se pelos segmentos etários dos 14 aos 18 anos e maiores de 46 anos.

Em relação ao sexo dos inquiridos 56% são do sexo masculino e 44% são do feminino.

No que respeita às habilitações literárias podemos constatar que 35% dos inquiridos detêm habilitações superiores, 24% concluíram o 12º ano, 13% o ensino secundário (7º ano), 21% o 3º ciclo, 6% o ensino preparatório e 1% concluíram a 4ª classe.

7. Instrumentos utilizados no Estudo

Para a realização deste estudo serão analisados dados de âmbito quantitativo e qualitativo, que serão obtidos na sua grande maioria a partir de documentos da instituição e do programa de gestão das Piscinas Municipais e a partir de questionários realizados aos utentes e que têm como principal objectivo identificar as percepções de todos os usuários e as suas expectativas em relação a quatro dimensões: A **instalação** no seu todo, **serviços camarários** prestados nesta e os **serviços prestados pelo clube** responsável pela dinamização desportiva da instalação.

Estes questionários foram elaboradas tendo em conta os estudos de Parasuraman, Zeithmal e Berry, citados na literatura consultada e adaptado à realidade vigente no nosso estudo, tendo sido validados pela coordenação do Master.

Apesar disto será realizado um questionário, validado pela coordenação do Master, ao técnico superior responsável pelos serviços de desporto da Câmara Municipal de Tavira, de modo a que possamos verificar como funciona a organização e as intenções futuras desta em relação à instalação, tal como funciona actualmente o seu modelo de gestão. Este será composto pelas seguintes dimensões: Identificação do inquirido, caracterização da organização, caracterização do modelo de gestão, recursos financeiros, recursos humanos, caracterização da instalação, comunicação, eventos, manutenção da piscina e serviços oferecidos.

Por fim utilizaremos uma grelha de observação, adaptada do estudo de Pires (2003) e validada por este e com adaptações à realidade deste novo estudo. Esta será aplicada no terreno por meio da consulta ao técnico de manutenção responsável pela instalação, de modo a que

possamos registar alguns pontos relativos à qualidade que a instalação apresenta, no momento em que visitamos a instalação e todos os seus componentes.

Esta grelha foi elaborada tendo em conta alguns parâmetros patentes na legislação existente para a gestão de piscinas, que foi enquadrada na primeira parte da dissertação.

O seu preenchimento foi realizado por meio da utilização das seguintes siglas: O- observado, C- conforme, S- satisfaz, NS- não satisfaz, NO- não observado, NC- não conforme.

Os instrumentos de observação e documentos base de trabalho a utilizar em cada um dos indicadores anteriores, são:

▪ **Indicadores sócio- demográficos**

- ✎ Censos 2001;
- ✎ Plano Desenvolvimento Estratégico de Tavira 2015.

▪ **Indicadores desportivos**

- ✎ Plano de Desenvolvimento Municipal;
- ✎ Carta Desportiva do Concelho de Tavira.

▪ **Indicadores de recursos**

- ✎ Balancetes analíticos da Câmara Municipal de Tavira (neste ponto reside um importante problema, a inexistência de dados fidedignos a apresentar);
- ✎ Carta Desportiva do Concelho de Tavira;
- ✎ Questionário aos responsáveis pelas instalações desportivas, funcionários;
- ✎ Grelha de observação.

▪ **Indicadores de utilização dos serviços desportivos**

- ✎ Dados do suporte informático que gere as entradas nas Piscinas Municipais;
- ✎ Grelha de observação.

▪ Indicadores relativos à qualidade das instalações e equipamentos

- ✶ Questionário sobre a qualidade das instalações, dirigido aos utentes;
- ✶ Grelha de observação.

8. Métodos e Procedimentos

A planificação desportiva é uma actividade, um processo, um acto relacionado com o futuro; no qual, sistematicamente, estarão encadeadas acções, por parte da entidade planificadora (Mestre, 1997:101).

Como tal, foi necessário elaborar uma estratégia de actuação de modo a que o estudo seguisse uma lógica uniforme e de qualidade.

No que respeita à aplicação dos questionários aos utentes, foram seleccionados dois locais que no nosso ponto de vista seriam os ideais, a recepção da piscina e do clube, durante o período de 30 dias, tendo como objectivo o preenchimento de 200 questionários.

Para tal efeito codificamos os questionários entregues a cada um dos secretariados, da seguinte forma: GCT (número) e CMT (número).

Após a conclusão destes verificamos que a população inquirida correspondia a cerca de 70% das utilizações diárias, que embora não fosse o ideal, mas na nossa opinião já reflecte parte das percepções dos usuários, sendo que 21 eram da secretaria da Câmara Municipal e 70 eram do clube.

Quanto à análise dos dados obtidos nos questionários realizados aos utentes, elaborou-se uma grelha de observação para o efeito, codificou-se os questionários e por fim tratámos os dados por meio da utilização das frequências absolutas, das frequências relativas, valores médios e valores mínimos e máximos.

Os dados foram tratados por meio da utilização do suporte informático microsoft excel.

O presente estudo dividiu-se em duas fases:

Primeira Fase

- ✎ Contactar o responsável pelos serviços de desporto, de modo a que este nos informe sobre a possível existência de documentos necessários à investigação;
- ✎ Pesquisa em sites da Internet;
- ✎ Elaboração de um questionário sobre a qualidade da instalação desportiva, para os utentes desta;
- ✎ Elaboração de um questionário sobre a descrição dos serviços de desporto, para o técnico da câmara;
- ✎ Consultar bibliografia de apoio à elaboração do questionário e ao estudo em questão, que vem referenciada no ponto IV;
- ✎ Eleição e formação dos colaboradores que aplicaram o questionário;
- ✎ Aplicação do questionário.

Segunda Fase

- ✎ Análise dos dados recolhidos na fase anterior;
- ✎ Redacção da tese monográfica.

9. Fontes Utilizadas

As fontes a utilizar neste estudo estão ligadas a:

- ✎ Contactos com o técnico superior responsável pelos serviços de desporto, de modo a esclarecer certas dúvidas sobre os documentos necessários à investigação;
- ✎ Consulta em sites da Internet;
- ✎ Documentos diversos indicados na bibliografia.

10. Limitações do Estudo

Dos diversos factores que afectaram negativamente este estudo e que o possam ter limitado, apontamos como principais factores de limitação, os seguintes pontos:

- ✶ Má aceitação do processo de avaliação proposto para a qualidade dos serviços e da instalação, por parte dos recursos humanos que compõem o quadro da piscina;
- ✶ Falta de colaboração dos funcionários camarários da instalação na aplicação dos questionários aos utentes, visto terem sido aplicados apenas 21 questionários no prazo de 25 dias, sendo que a maioria deles falsificados, o que levou à sua consequente anulação;
- ✶ Amostragem muito reduzida, no que concerne aos questionários aplicados aos utentes;
- ✶ Questionário extenso, o que poderia inibir o seu preenchimento.

11. Estudos Consultados

Os estudos que serviram de base à construção desta dissertação, foram:

- ✶ Paulo Pires (2002), publicado em 2003, realizado no âmbito do Curso de Mestrado em Ciências do Desporto, na área de especialização de gestão desportiva, sobre a gestão da qualidade em piscinas públicas;
- ✶ Tiago Vilas-Boas e Daniel Ramos, publicada na revista piscinas, no âmbito de uma investigação patrocinada pelo Centro de Estudo e Formação em Desporto, sobre a Qualidade de Serviços em Piscinas Municipais.

III. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Capítulo I- Caracterização e Análise do Ambiente Externo

1. Caracterização do Contexto Demográfico

O concelho de Tavira, encontra-se situado na zona sotavento do Algarve, ficando a cidade e parte do concelho junto à orla costeira e o restante na zona serrana.

Esta situa-se junto à via do Infante e Estrada Nacional 125, os dois principais eixos rodoviários da região algarvia.

2. Caracterização do Contexto Social

Segundo o INE/ Censos de 2001, residiam neste concelho 24.997 pessoa, o que o torna o oitavo concelho Algarvio mais povoado, apesar disto e devido à sua área ser considerável, é um dos concelhos com menor densidade populacional (40,4 hab./Km²) a nível regional (Vide gráfico 1).

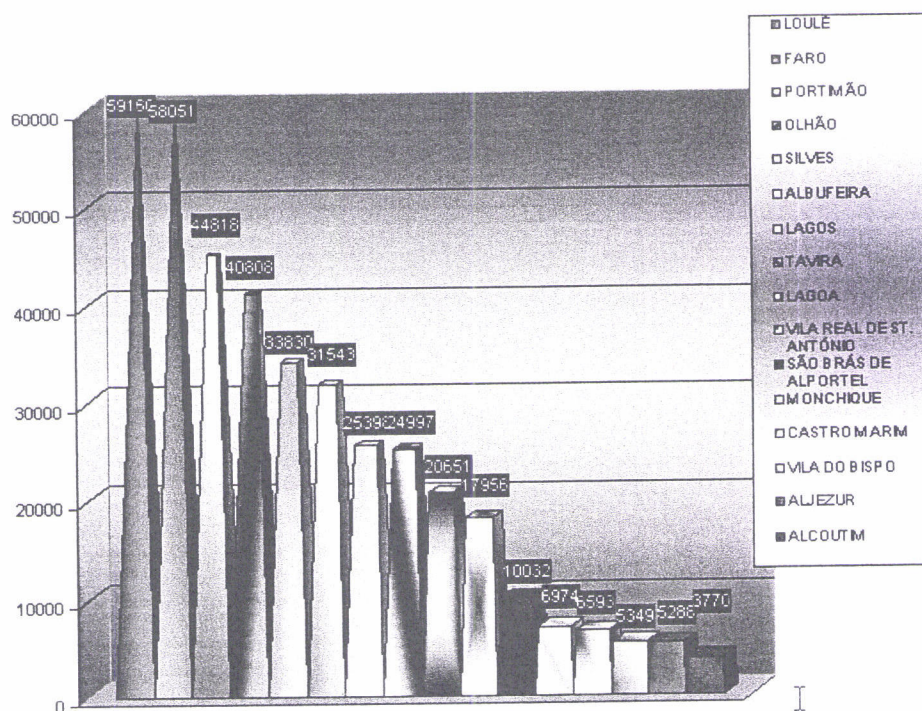


Gráfico 1- População residente na região Algarvia, segundo dados dos censos 2001

Em termos históricos, denotamos que a população residente no concelho de Tavira entre os censos de 1991 e 2001, registou um aumento considerável, conforme o verificado no gráfico 2 seguinte.

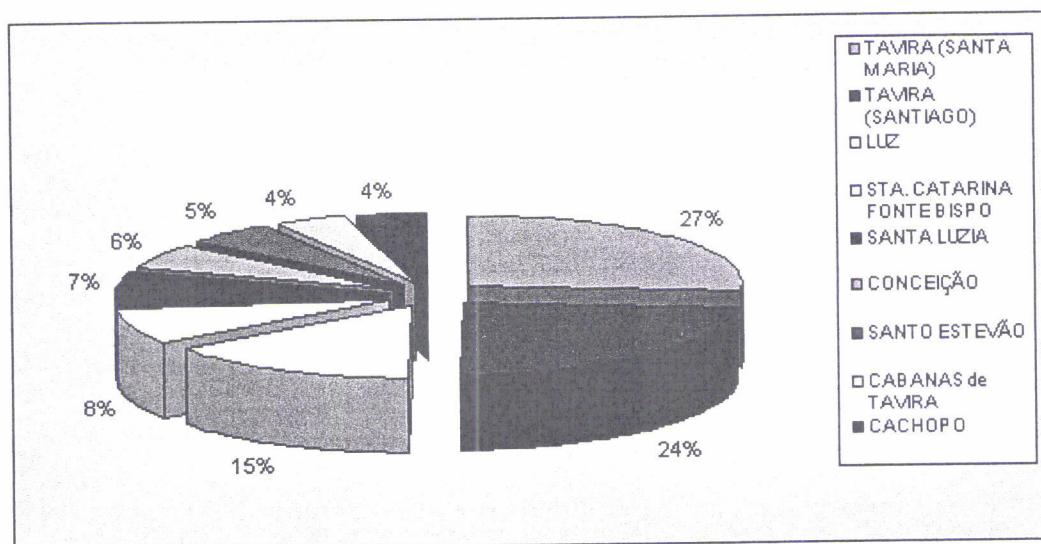


Gráfico 2 - Frequência relativa da população residente por freguesias, no concelho de Tavira.

Pese embora a quase estagnação do número de residentes ao longo da última década, a verdade é que Tavira vem registando uma fraca dinâmica populacional, se focalizar-mos a nossa atenção para a evolução nos últimos 20 a 30 anos. Isso evidencia um factor estrutural que é o facto da taxa de crescimento natural no concelho de Tavira, ser negativa, pela estagnação populacional registada entre 1991 e 2001, deu-se um enorme fluxo migratório positivo, com uma origem mais elevada nos países do leste europeu³⁹.

CONCELHO de TAVIRA	POPULAÇÃO RESIDENTE
TAVIRA (SANTA MARIA)	6672
TAVIRA (SANTIAGO)	5904
LUZ	3778
STA. CATARINA FONTE BISPO	2085
SANTA LUZIA	1729
CONCEIÇÃO	1446
SANTO ESTEVÃO	1287
CABANAS de TAVIRA	1070
CACHOPO	1026
TOTAL	24997

Tabela 1- Valor absoluto da população residente no concelho de Tavira, por freguesias, segundo dados dos censos 2001

³⁹ Câmara Municipal de Tavira.2003. "Plano de Desenvolvimento Estratégico".

Em relação à distribuição demográfica da população pelas nove freguesias, denota-mos pela tabela 1, que o principal núcleo habitacional reside nas duas freguesias que estão situadas dentro da cidade, respectivamente Santa Maria (6672) que corresponde a 27% da população e Santiago (5904) que corresponde a 24% da população, estes são seguidos pela freguesia da Luz (3778) que corresponde a 15%, os habitantes residentes nas restantes freguesias, detêm uma percentagem abaixo dos 8%, verificando-se deste modo, que as zonas mais próximas da cidade estão com muitos residentes, o que já não acontece com as zonas serranas, que apresentam uma crescente desertificação (vide tabela 1).

Quanto à estrutura da população, verificamos na tabela 2 que a população de Tavira está com uma tendência para o envelhecimento, já que os segmentos etários da população mais jovem, nomeadamente dos 0- 20 anos, corresponde a 18% da população total, como podemos confirmar no gráfico3.

GRUPOS ETÁRIOS	VALOR ABSOLUTO
0-4 anos	1050
5- 9 anos	926
10- 14 anos	1145
15- 19 anos	1488
20- 24 anos	1642
25- 29 anos	1657
30- 34 anos	1621
35- 39 anos	1654
40- 44 anos	1646
45- 49 anos	1594
50- 54 anos	2007
55- 59 anos	1662
60- 64 anos	1513
65- 69 anos	1769
70- 74 anos	1515
75- 79 anos	1242
80- 84 anos	738
85- 89 anos	420
90 ou mais anos	162

Tabela 2- Valor absoluto de residentes no concelho de Tavira por segmentos etários segundo dados dos censos 2001

Em relação aos valores dos censos de 1991, verificamos a existência de um aumento significativo nas faixas etárias dos 25 aos 64 anos e uma tendência de decréscimo no que concerne ao segmento etário dos 0 aos 14 anos.

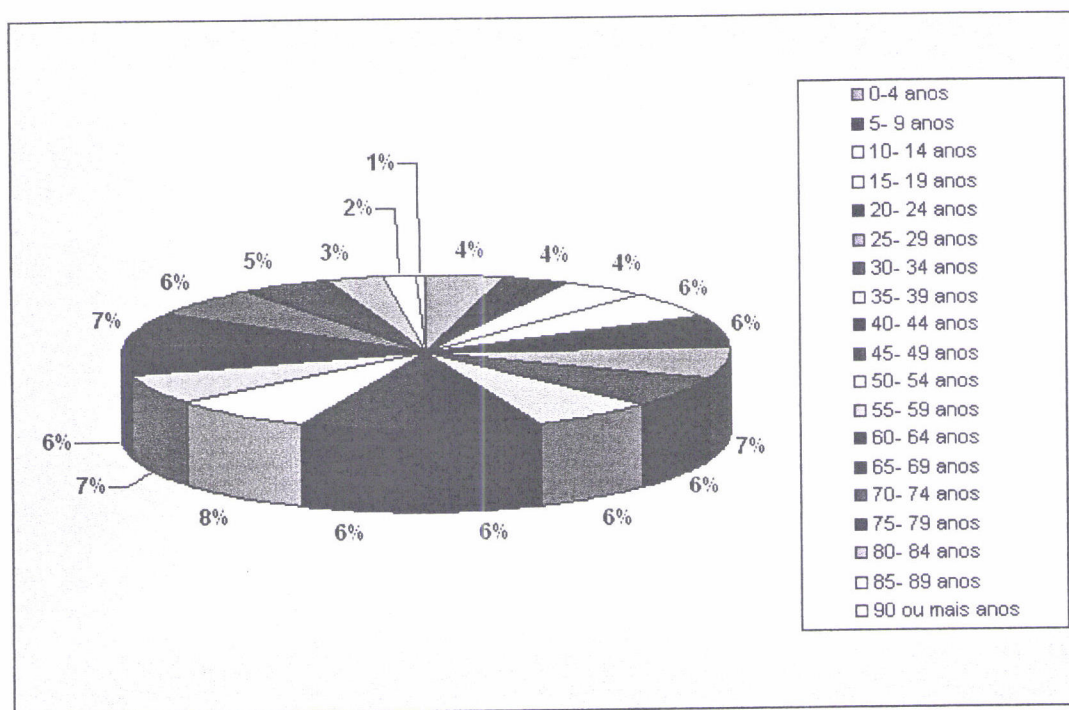


Gráfico 3- Frequência relativa da população residente por segmentos etários, no concelho de Tavira, segundo dados dos censos 2001

Segundo os resultados dos censos de 2001 realizados pelo INE e o diagnóstico estratégico, efectuado no âmbito do PDE para o concelho de Tavira, este regista uma taxa de analfabetismo de 14,1%, superior à média nacional (9,0%) e como sendo um concelho com um défice em termos de população residente com qualificações académicas superiores.

Em suma e segundo os dados fornecidos pelo relatório diagnóstico realizado ao concelho de Tavira, no âmbito do PDE para 2015, o concelho apresenta as seguintes debilidades e potencialidades:

◆ Debilidades

- É um dos concelhos algarvios com menor dinâmica do Algarve, com registo de uma taxa negativa de crescimento natural da população nas últimas duas décadas;

- ⊗ Uma desertificação acentuada nos concelhos serranos, por deslocação dos seus habitantes para centros populacionais maiores;
- ⊗ A inexistência de ensino muito mais qualificado no Concelho, o que limita o factor empregabilidade;
- ⊗ Limitada abertura e nível de envolvimento de população na vida activa do Concelho, em termos de acolhimento, empreendimento e participação na vida activa cultural, desportiva e social.

● **Potencialidades**

- ⊗ Potencial destino de acolhimento de novos residentes, oriundos de outros países, nomeadamente do Leste europeu e da Europa Central, que podem deter conhecimentos culturais e científicos, que podem enriquecer a vida no concelho;
- ⊗ O constante esforço em proporcionar instalações adequadas para a melhoria da condição de vida dos seus habitantes (desportivo, saúde, escolar, centros de 3ª idade e habitação social);
- ⊗ Dinâmica de alguns organismos associativos, que poderá auxiliar a CMT, a desenvolver a sua tarefa junto da comunidade.

3. Caracterização da Situação Económica do Concelho

O concelho de Tavira desenvolve a sua actividade nos seguintes sectores:

- *Primário (Agricultura, Pecuária e Pesca)*, este sector é preponderante na economia do concelho pelas suas características geográficas, já que a sua proximidade com a orla costeira e com a zona serrana, multiplica e varia a oferta nestas três áreas apontadas;
- *Secundário (Indústria transformadora e construção civil)*, a indústria transformadora, segundo os dados fornecidos pelo diagnóstico estratégico do PDE para 2015, está em quebra e a construção civil mantém tende a aumentar, já que a principal actividade é o turismo, que beneficia claramente a construção civil;
- *Terciário (turismo, comércio e serviços)*, a principal indústria a proliferar nesta região e em especial neste concelho, é realmente a indústria do turismo, que cada vez mais é o

Vectores	N.º Obj.	Objectivos 1º Nível
I	1	Desenvolver e consolidar a especialização na fileira do turismo e Lazer, nomeadamente, nas vertentes de turismo desportivo, patrimonial e ambiental.
	2	Revitalizar a fileira das actividades e produtos tradicionais, modernizando e reorganizando as estruturas empresariais e as capacidades existentes, em particular nas actividades piscatórias, nas actividades agro-industriais e no artesanato.
	3	Adaptar e desenvolver novas áreas de valorização das potencialidades dos solos e climas locais, apostando em áreas emergentes como seja a fileira da agricultura biológica e biotecnológica em geral.
	4	Criar um conjunto de estruturas de apoio o desenvolvimento económico e de serviços avançados às empresas, nomeadamente, parques industriais e logísticos, laboratórios e outros serviços de apoio.
	5	Criar estruturas e mecanismos de apoio ao empreendimento e melhoria das capacidades de gestão, ou seja, de formação avançada em áreas de gestão, de estudos e de apoios ao investimento e promoção de novas actividades empresariais.
II	1	Desenvolver uma rede de equipamentos colectivos que proporcionem a melhoria significativa da qualidade de vida dos residentes e criem um quadro favorável a uma nova dinâmica de crescimento demográfico no concelho.
	2	Desenvolver um conjunto de estruturas para a qualificação e valorização profissional contínuas da sua população, de forma a aumentar os níveis de empregabilidade e de exigência profissional.
	3	Criar equipamentos e mecanismos de promoção da iniciativa artística, cultural e desportiva do concelho, promovendo um maior envolvimento e participação da população na vida activa.
III	1	Desenvolver uma rede concelhia de núcleos habitacionais e de desenvolvimento económico, em particular no barrocal e na serra, dotando-os de infra-estruturas básicas e equipamentos essenciais e de vida própria.
	2	Desenvolver o conjunto de acessibilidades e estruturas intermodais entre os principais núcleos habitacionais e de desenvolvimento do concelho, promovendo maior mobilidade de pessoas e bens.
	3	Promover a recuperação urbanística e salvaguardar uma expansão urbanística ordenada e dentro de exigentes critérios de construção e traça arquitectónico.
	4	Tornar Tavira na cidade mais atractiva do Algarve e Património Mundial, através da recuperação do centro histórico, da zona ribeirinha e da revitalização de espaços públicos.
	5	Valorizar o património e os recursos naturais e a biodiversidade existentes no Concelho (Extra-Tavira), facultando o acesso e garantindo a sua preservação e valorização turística.
IV	1	Dinamizar um conjunto de projectos estruturantes para o sotavento e Região do Algarve, em particular os que requerem um envolvimento e concertação de várias entidades da Administração Local e Regional.
	2	Modernizar os serviços municipalizados e atrai serviços de âmbito supra-municipal, tornando Tavira num ponto de convergência da Região Algarvia para o acesso e prestação eficiente de serviços.
	3	Criar uma nova imagem “corporativa” para o concelho e para a cidade de Tavira, projectando essa imagem institucional de forma coerente e consistente junto de vários alvos de interesse.

Tabela 4- Vectores e objectivos estratégicos, Tabela adaptada do plano de desenvolvimento para Tavira para 2015.

6. Caracterização da Estrutura Orgânica do Município

Em termos orgânicos a Câmara Municipal de Tavira está estruturada da seguinte maneira, como podemos observar na figura 19, por quatro departamentos (departamento de planeamento e administração, departamento de obras municipais, equipamentos e ambiente, departamento de urbanismo e departamento sócio-cultural), que segundo o organigrama funcional da instituição, estão hierarquicamente colocados abaixo do Presidente da Câmara Municipal.

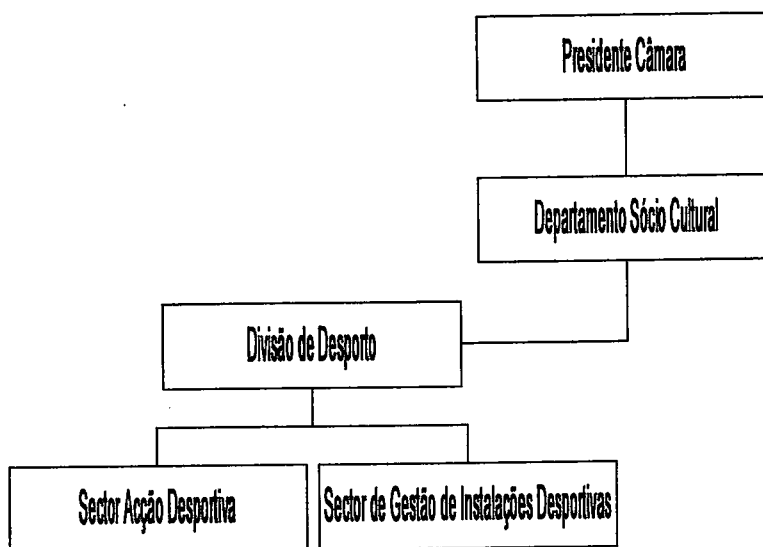


Figura 19- Organigrama da Divisão de Desporto

Em termos estratégicos e de melhoria dos seus serviços, o município optou por seguir a estratégia de departamentalizar os seus departamentos, de modo a descentralizar mais as tarefas inerentes à toda a estrutura para aumentar a capacidade de resposta desta aos encargos e tarefas inerentes a esta, como tal, e para que o desporto pudesse aumentar a qualidade por meio de uma gestão eficaz, foi criada uma divisão de desporto, integrada na estrutura do departamento sócio - cultural, juntamente com a divisão de assuntos sociais e divisão de cultura e turismo.

A divisão de desporto subdivide-se em sectores, nomeadamente, o sector de gestão de equipamentos e o sector de acção desportiva.

Quanto ao objectivo deste serviço, verificamos que está regulamentado por publicação no Diário da República, Apêndice n.º 145, II Série, n.º 266, artigo 81.º de 18/ 11 de 2002, com as seguintes referências:

Artigo 81.º

1- Compete à divisão de desporto a direcção e articulação das actividades desportivas.

2- À divisão de desporto compete:

- a) Planear, programar e controlar as actividades dos sectores da Divisão;**
- b) Gerir os recursos materiais afectos à Divisão;**
- c) Elaborar estudos e informações sobre assuntos inerentes à Divisão;**
- d) Elaborar os planos e programas para os Sectores de Acção Desportiva e de Gestão de Equipamentos;**
- e) Organizar uma Memória museográfica das actividades desportivas realizadas no concelho ou no exterior envolvendo atletas tavirenses;**

Segundo técnico superior, em termos funcionais a divisão de desporto é composta internamente por um responsável político, o vereador da economia e desporto e um técnico superior que é responsável pela gestão das instalações.

Em termos de recursos humanos existe um encarregado das instalações, que faz a gestão dos recursos humanos, que no quadro dos serviços de desporto são 21, e que hierarquicamente está situado abaixo do técnico superior, na parte da piscina municipal, existe um encarregado pelo pessoal, que está situado hierarquicamente abaixo do chefe de pessoal e ao qual responde directamente.

Em termos funcionais a divisão de desporto da Câmara Municipal, não funciona exactamente como está no papel, se não vejamos, o técnico superior é o responsável directo e o único funcionário com formação suficiente para realizar a gestão dos dois sectores, como tal, tem a seu cargo ambos os sectores, o que provoca como podemos calcular, uma sobrecarga em termos de funções e tarefas, o que sugere a possível existência de falhas.

Se pensarmos que uma instalação ou equipamento desportivo, qualquer que ele seja, para que existe uma total eficácia e eficiência na sua gestão deverá ter um responsável directo com formação na área de gestão desportiva, para que os seus recursos sejam rentabilizados ao

máximo, podemos então colocar a questão: *existirá uma gestão eficiente nas instalações desportivas do município?*

É claro que a resposta a esta questão deverá ser dada por um estudo cientificamente comprovado, como é o caso.

A piscina municipal de Tavira, como qualquer outra existente no nosso país e derivada à sua especificidade e complexidade da sua gestão, já que lhe está inerente custos de manutenção e de pessoal enormes, pela especificidade do sistema que representa, devido aos processos de resolução e rol de problemas que têm que ser resolvidos momentaneamente e por alguém que esteja diariamente no local e que entenda perfeitamente o funcionamento real e consiga realizar uma análise fundamentada em factos sólidos, para que a gestão seja realmente eficaz e eficiente, pensamos que seria necessária a existência de um responsável directo, que realizasse as tarefas descritas anteriormente, o que não acontece e que na nossa opinião debilita a organização.

Apesar disto e segundo o questionário aplicado ao técnico superior responsável pela divisão de desporto, esta como organização apresenta os seguintes pontos fortes e fracos:

◆ Pontos Fortes

- Ⓢ “Boa coesão da maioria dos funcionários”;
- Ⓢ “Descentralização ao nível das competências”;
- Ⓢ “Bom relacionamento entre o director de departamento e o técnico superior”;
- Ⓢ “Bom relacionamento entre o político responsável pela área/ sector e o técnico superior”;
- Ⓢ “A divisão de desporto funcionar próxima do complexo desportivo”.

◆ Pontos Fracos

- Ⓢ “Falta de pessoal especializado para os vários sectores”;
- Ⓢ “Falta de pessoal no geral”;
- Ⓢ “Ausência da internet e intranet nos serviços da divisão”.

7. Caracterização da Situação Desportiva do Concelho

7.1. Situação Desportiva do Concelho

A Câmara Municipal de Tavira desde sempre apoio muito a promoção do desporto, tanto na construção como no financiamento das entidades promotoras do fenómeno.

No gráfico 4, podemos observar os orçamentos anuais da Câmara Municipal de Tavira, a quantidade cedida à divisão de desporto e a percentagem desse mesmo financiamento.

Constatamos que o orçamento anual do município está em constante subida, como pode ser observado pela linha de tendências e por sua vez o orçamento para o desporto é cada vez mais diminuto, o que faz concluir que o apoio e a importância desta área tem vindo a reduzir aos olhos dos órgãos executivos da câmara.

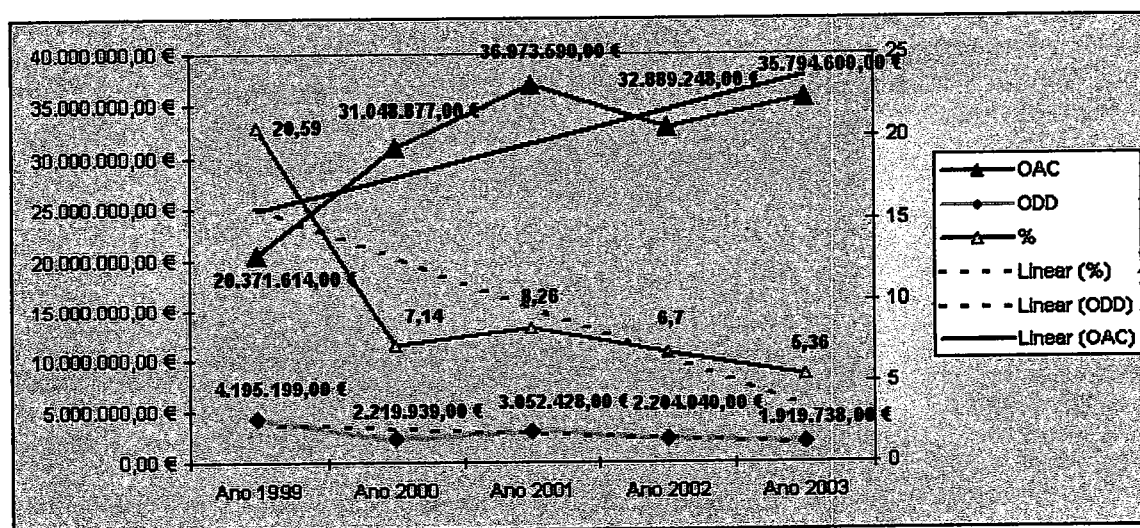


Gráfico 4- Orçamentos Anuais da Câmara e da Divisão de desporto.

No concelho de Tavira existem entre associações e clubes cerca 74 clubes, sendo praticadas cerca de 27 modalidades.

Dentro do concelho destacam-se as associações de caça e pesca que estão representados por cerca de 28 entidades, isto deve-se ao facto da cidade possuir uma zona serrana excelente e vasta, para a prática da modalidade.

Existiu um aumento no número de praticantes federados (1190 para 1430) e de técnicos credenciados (57 para 75), resultados que advêm do fomento da qualidade exigida aos clubes

no que concerne à existência de pessoal qualificado e de uma massificação da promoção desportiva, como podemos observar na tabela 5.

	Modalidade	N.º Clubes a Praticar
1	Andebol	1
2	Atletismo	2
3	Aviação Ultraleve	1
4	Basquetebol	1
5	Bilhar	1
6	BTT	1
7	Caça	28
8	Ciclismo	1
9	Cicloturismo	8
10	Columbófila	5
11	Equitação	1
12	Futebol	2
13	Futsal	5
14	Ginástica	CMT
15	Karaté	2
16	Motociclismo	3
17	Musculação	1
18	Natação	2
19	Nijutsu	1
20	Patinagem Artística	1
21	Pesca Desportiva	3
22	Petanca	6
23	Ténis	2
24	Ténis de Mesa	2
25	Tiro	2
26	Vela	1
27	Voleibol	1

Tabela 5- Número de colectividades existentes por desporto, dados da CMT

7.2. Objectivos para o Desporto no Concelho de Tavira

Quanto às intenções e vontades expressas pelo município, indicamos de seguida os objectivos de carácter geral, conforme citação do documento de trabalho da reunião com os clubes e as associações desportivas do concelho no dia 11 de Janeiro de 2003, que são os seguintes:

- ❶ “Criar mais e melhores condições para a prática desportiva de acordo com as aspirações, motivações e necessidades dos munícipes com o objectivo principal de aumentar o número de praticantes desportivos”;
- ❷ “Estimular e incentivar a prática do Associativismo proporcionando aos clubes, às colectividades e a outras entidades que se dedicam à promoção do desporto, condições e meios para a melhoria da qualidade e incremento dos serviços que prestam à comunidade”;
- ❸ “Dotar o concelho de equipamentos e espaços com qualidade adequados para a prática desportiva, cultural e recreativa de todos, crianças, jovens, idosos, deficientes, mulheres e homens”;
- ❹ “Estimular e apoiar um quadro de projectos, ao nível das modalidades, quer para jovens do 1º ciclo do ensino básico, quer para o desporto juvenil popular (não federado), que possa permitir uma ocupação dos tempos livres dos jovens com actividades lúdicas apropriadas”;
- ❺ “Apoiar prioritariamente os clubes que dediquem especial atenção aos escalões de iniciação desportiva, com vista a aumentar a qualidade competitiva nas diferentes modalidades”;
- ❻ “Apoiar os clubes e atletas, que pelo seu desempenho se destaquem no panorama desportivo nacional e internacional”.

Para o ano de 2003 e segundo o mesmo documento citado anteriormente, são apresentados vários objectivos, que no nosso ponto de vista e atendendo à sua especificidade deveriam ser considerados estratégias, que são colocados dentro de duas dimensões: infra-estruturas desportivas e eventos desportivos.

Quanto à dimensão infra-estruturas desportivas, passamos a citar os seguintes objectivos7 estratégias:

- ❶ “Apetrechamento e modernização da sala de musculação do pavilhão municipal”;
- ❷ “Arrelvamento do campo de futebol do Ginásio C. De Tavira”;
- ❸ “Pavilhão desportivo da Luz de Tavira”;
- ❹ “Projecto do polidesportivo em St.º Estevão”;
- ❺ Sauna e banho turco para as piscinas municipais;
- ❻ “Três campos de ténis do complexo desportivo municipal”;
- ❼ “Campo de futebol da Luz de Tavira - conclusão”.

Em relação aos eventos desportivos, temos:

- ❶ “III Milha Urbana Internacional Cidade de Tavira”;
- ❷ “III Torneio Internacional de Andebol Cidade de Tavira”;
- ❸ “XIV Corrida Internacional Mar Azul”;
- ❹ “Torneio Internacional de Patinagem Artística”.

Em jeito de análise podemos referenciar que se denota alguma falta de planeamento no que concerne às necessidades da piscina, já que como muito dos nossos serviços públicos, não existe a ponderação da necessidade ou não de qualquer instalação ou equipamento desportivo, no presente caso a autarquia quer ver disponibilizado mais dois serviços, uma sauna e um banho turco. Muito bem, achamos a ideia fantástica e louvamos a intenção autarquia tentar aumentar a rentabilidade económica e financeira da piscina, de maneira a colmatar os custos e a equilibrar as despesas com as receitas, mas apontamos algumas questões que para nós é um problema passivo de uma enorme reflexão crítica:

- ❶ *Será que existe por parte da população um interesse maior no uso da instalação, caso esta seja apetrechada com mais estes serviços?*
- ❷ *Será que as futuras receitas que irão advir do uso destes dois equipamentos, serão suficientes para colmatar os seus gastos energéticos, tal como os gastos inerentes à remodelação necessária à estrutura inicial da piscina, que não foi pensada para tal efeito?*
- ❸ *Será que a despesa inerente à disponibilização destes serviços não deveria ser aplicada em outras áreas da instalação com mais necessidades e que poderiam ou deveriam ser alvo de remodelações prioritárias?*

As respostas a estas questões, não sabemos, mas sim temos a noção de que deveriam ser ponderadas, por meio da realização de um estudo de viabilidade que permitisse à autarquia realizar esta acção de gestão, de uma maneira mais confiante e segura.

7.3. Infra-Estruturas do Concelho

Em termos de infra-estruturas, as existentes nos concelho e segundo os dados fornecidos pela autarquia, vão de encontro às necessidades das modalidades, embora não sejam suficientes.

Á que salientar que tem sido patente a evolução dos espaços públicos disponíveis para a prática desportiva e com qualidade, o que tem sido preponderante para a evolução das diversas modalidades no concelho.

A distribuição das diferentes infra-estruturas pelo concelho, no seu todo tem sido interessante, já que a Câmara Municipal proporcionou a todos os seus munícipes, espaços com utilidades diferentes, nas várias freguesias do concelho, o que aumentou significativamente a taxa de participação de todos os munícipes na prática desportiva.

A autarquia, através de protocolos, cede os pavilhões das escolas e o campo de futebol do Ginásio Clube de Tavira, que estão resumidos na tabela 6.

Durante o período de tempo compreendido entre Setembro de 2000 e Dezembro de 2001, denota-se segundo os dados fornecidos pelos serviços de desporto que a Piscina Municipal, o Pavilhão Municipal e o Campo de Futebol, foram as três instalações mais frequentadas pelos usuários, durante o ano, sendo duas dessas geridas desportivamente por uma das colectividades locais, o Ginásio Clube de Tavira, o que demonstra uma grande adesão ao produto oferecido por esta associação.

Freguesia	Equipamento	Entidade Gestora
Luz de Tavira	Polidesportivo	Junta Freguesia
	Campo de Futebol	Junta Freguesia
	Polidesportivo	Junta Freguesia
	Campo de Futebol	CMT
	Polidesportivo da Luz de Tavira	Junta Freguesia
	Polidesportivo do Livramento	Junta Freguesia/ CDRL
Cabanas	Polidesportivo	Junta Freguesia
Cachopo	Campo de Futebol	Junta Freguesia
	Polidesportivo	Junta Freguesia
Santa Maria	Campo de Futebol do G.C.T.	CMT
	Polidesportivo Mato de St.º Espírito	CMT/ GCVCaranguejo
	Polidesportivo do Ginásio	CMT
	Campo de Ténis (2)	CMT
	Sala de Musculação	CMT
	Pavilhão	CMT
	Ginásio	CMT
	Campo de Futebol (anexo ao pavilhão)	CMT
	Piscinas Cobertas	CMT
	Circuito de Manutenção	CMT
	Cais e Rampa Náutica	CNTavira
	Pavilhão da Escola D.Palo P. Correia	Escola
	Doca de Recreio	GCTavira
	Skate Parque	CMTavira
Santa Luzia	Campo de Ténis (8)	Pedras Dél Rei
	Piscina descoberta	Pedras Dél Rei

	Campo de Futebol	CMT
	Polidesportivo	CMT
Santiago	Pavilhão da Escola D. Manuel I	Escola
	Pavilhão da Escola Secundária	Escola
	Ginásio	CMT
	Ginásio	Privado
	Polidesportivo da Atalaia	CMT
	Polidesportivo da Bela Fria	CMT
Santo Estevão	Polidesportivo	Junta Freguesia

Tabela 6- Infra-estruturas do Concelho de Tavira, segundo dados da CMT

7.4. Apoios ao desenvolvimento desportivo

Em termos do desenvolvimento de projectos em execução, a autarquia adoptou a filosofia de apoiar os mais jovens e os mais idosos por meio do desenvolvimento de projectos de carácter interno ou de entidades vocacionadas para o efeito, sempre com o objectivo de promover uma prática desportiva regular e salutar.

Como tal, o município por meio dos serviços de desporto ou através de clubes desportivos, com contratos - programa, como previsto na legislação, desenvolve vários projectos com associações e clubes locais, de modo a poder assegurar uma prática desportiva nos vários segmentos da população (vide tabela 6).

Esta estratégia, na nossa opinião é uma excelente referência no cumprimento da legislação em vigor, já que por meio de outras entidades com fins públicos, o poder local consegue promover e incentivar a prática desportiva e de hábitos saudáveis em cidadãos que de outro modo não teriam possibilidade conseguir um acesso a este tipo de actividades, que tão importantes são para a manutenção da nossa saúde.

Designação do Projecto	Entidade Promotora	Valor em Euros (2002)
Iniciação Desportiva ao Karaté	Clube de Karaté de Tavira	4.100,51
Desenvolvimento Psicomotor e do 1º Ciclo do Ensino Básico	Sonâmbulos Futebol Clube	5.004,00
Classes de Mar	Clube Náutico de Tavira	4.596,92
Andebol e os Jovens	Clube de Vela de Tavira	2.298,46
Desporto para a Vida	Clube de Ténis de Tavira	12.258,46
O Ciclismo nas Escolas	Clube de Ciclismo	3.064,61
Patinando	Clube de Patinagem de Tavira	5.363,08
Projecto para cidadãos portadores de deficiência	Câmara Municipal de Tavira	4.189,90
Natação no 1º Ciclo	Câmara Municipal de Tavira	1.279,58
Desporto para todos (Põe-te a mexer)	Câmara Municipal de Tavira	2.298,46
Total		44.453,98

Quadro 7- Projectos especiais da Câmara Municipal de Tavira, segundo dados da CMT

Os gastos totais, como se pode constatar na tabela 7 e no gráfico 5 inerentes a estes projectos no ano de 2002, foi de 44.453,98€, no qual estão destacados os 12.258,46€ (29% do valor total) cedidos para o clube náutico de Tavira, a natação no 1º ciclo com 5.004,00€ (11% do valor total), o projecto “andebol e os jovens” com 5.363,08€ (12% do valor total) e o projecto “ciclismo nas escolas” com 4.596,92€ (10% do valor total).

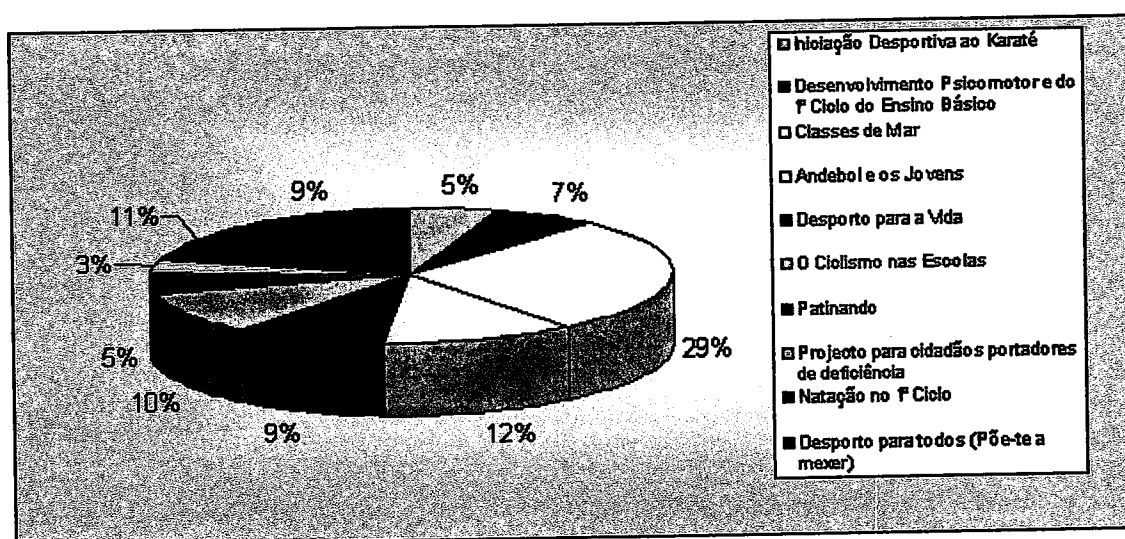


Gráfico 5- Frequência relativa da quantidade de fundos públicos utilizados pela CMT, no projectos desportivos especiais, segundo dados da CMT

Denota-mos deste modo que existe por parte da autarquia um enorme investimento no respeitante ao fomento desportivo nos segmentos de população mais jovem.

Estes projectos são destinados a segmentos de idade dos 0 aos 15 anos, o que demonstra por parte do município, uma intenção de fomentar o desporto junto de segmentos de população que no futuro serão os utilizadores de todos os serviços desportivos, o que na nossa óptica será importante no momento de aumentar e fidelizar mais praticantes a médio e longo prazo.

Hoje em dia o desporto movimenta enormes massas humanas e afirmou-se como um dos principais veículos de marketing e publicidade; como tal, a autarquia local optou por realizar contratos programa com o clube de ciclismo e de BTT, devido aos resultados desportivos obtidos por estes.

7.5. Subsídios

Com o objectivo de fomentar a prática desportiva a autarquia dispõe anualmente subsídios aos clubes e associações da região, que tenham como objectivo a promoção desportiva.

Em termos de política de atribuição de subsídios a clubes e associações, a Câmara Municipal de Tavira, define como critérios, os seguintes parâmetros:

- Número de praticantes;
- Número de equipas;
- Nível de competição;
- Enquadramento técnico;
- Projectos especiais;
- Aquisição de material didáctico;
- Participação de atletas em provas Nacionais e Internacionais;
- Alto rendimento;
- Organização de eventos;
- Cedência de instalações Municipais;
- Cedência de transportes;
- Construção de infra-estruturas próprias;
- Aquisição de viaturas;
- Apoio à manutenção de sedes sociais;
- Apoio jurídico;

- Apoio a pessoal administrativo.

Capítulo II- Caracterização e Análise do Ambiente Interno da Instalação

1. Caracterização Geral

O Complexo Aquático de Tavira foi construído no ano de 1999 e iniciou o seu funcionamento no primeiro dia de Dezembro desse ano e situa-se na freguesia de Santa Maria.

Esta instalação é propriedade da Câmara Municipal de Tavira entidade que gere a mesma, mas que opção estratégica resolveu por meio de um concurso público protocolar com um clube da cidade a dinamização desta instalação, clube esse que é o Ginásio Clube de Tavira, uma associação desportiva de direito privado, com estatuto de utilidade pública, que promove a prática desportiva na cidade desde o dia 19 de Outubro de 1928, data da sua fundação.

1.1. Tipologia e Localização

A piscina em estudo é coberta com 4 tanques e um *jacuzzi* como podemos observar na tabela 8, com características diferentes entre si, o que no nosso ponto de vista facilita o trabalho com populações diferentes, em termos de idades e por deficiências, o que pode permitir uma gestão eficaz.

Apenas encontra-mos um senão, que é a colocação de uma cadeira para pessoas deficientes no tanque desportivo, o que para nós é uma grande erro de concepção, já que os utentes com deficiências raramente utilizam aquele tanque por razões de segurança e quando o usam é porque na maior parte das vezes têm a facilidade de movimentar-se para a água.

Apesar disso existe o factor segurança, isto é, é necessário uma atenção permanente dos nadadores - salvadores com esses indivíduos e caso esteja um único nadador - salvador nesse espaço a sua atenção será focada nesse “problema”, o que pode alterar a sua noção em relação ao espaço envolvente.

Pensamos deste modo que a cadeira para deficientes deveria estar colocada no tanque de recreio ou de aprendizagem, embora exista um problema com o piso do tanque de aprendizagem, o facto de possuir uma superfície derrapante, o que não acontece no de recreio.

Tanque	Características
Desportivo	25mx16m com uma altura de 2-2,20, fundo em desnível
Aprendizagem	16mx6m com uma altura de 0,8-1,20, fundo em desnível
Cahpinheiro	8mx6m com uma altura de 0,20-0,45, fundo em desnível
Recreio	8mx6m com uma altura de 0,80-1,00, fundo em desnível
Jacuzzi	

Tabela 8- Características dos tanques da Piscina Municipal de Tavira.

Quanto aos acessos e estacionamento da zona, verificamos que esta está situada junto a um espaço com bastante estacionamento, embora ligeiramente desordenado, mas com excelentes acessos, já que fica a cerca de 100m da Estrada Nacional 125.

Esta está situada junto a uma zona residencial e escolar em franco desenvolvimento e dentro do futuro complexo desportivo municipal, apesar disso funciona a cerca de 20 metros de distância dos serviços de desporto, o que se apresenta como uma vantagem e afastada de todos os tipos de poluição.

1. 2. Zonas de Serviços Complementares

A normativa CNQ 23/93 define este tipo de serviços como sendo todos aqueles espaços e serviços independentes dos circuitos dos banhistas e acessíveis ao público espectador e visitantes não banhistas, incluindo os eventuais locais reservados para a comunicação social, áreas de bares e restaurantes, salas de reuniões e de jogos e outros espaços complementares de animação e recreação acessórios da natureza funcional das piscinas.

Quanto à disponibilidade de serviços complementares dentro do complexo, contamos dois, o bar e a loja de desporto.

No que diz respeito às zonas de circulação, dentro do espaço físico e exterior, a Piscina Municipal de Tavira, como pode ser verificado na figura 1, detêm variadíssimos espaços que podem ser utilizados pelos utentes para o referido efeito, dependendo do seu objectivo, isto é, caso estejam a usufruir dos seus serviços, ou caso estejam a observar o espaço que constitui a nave.

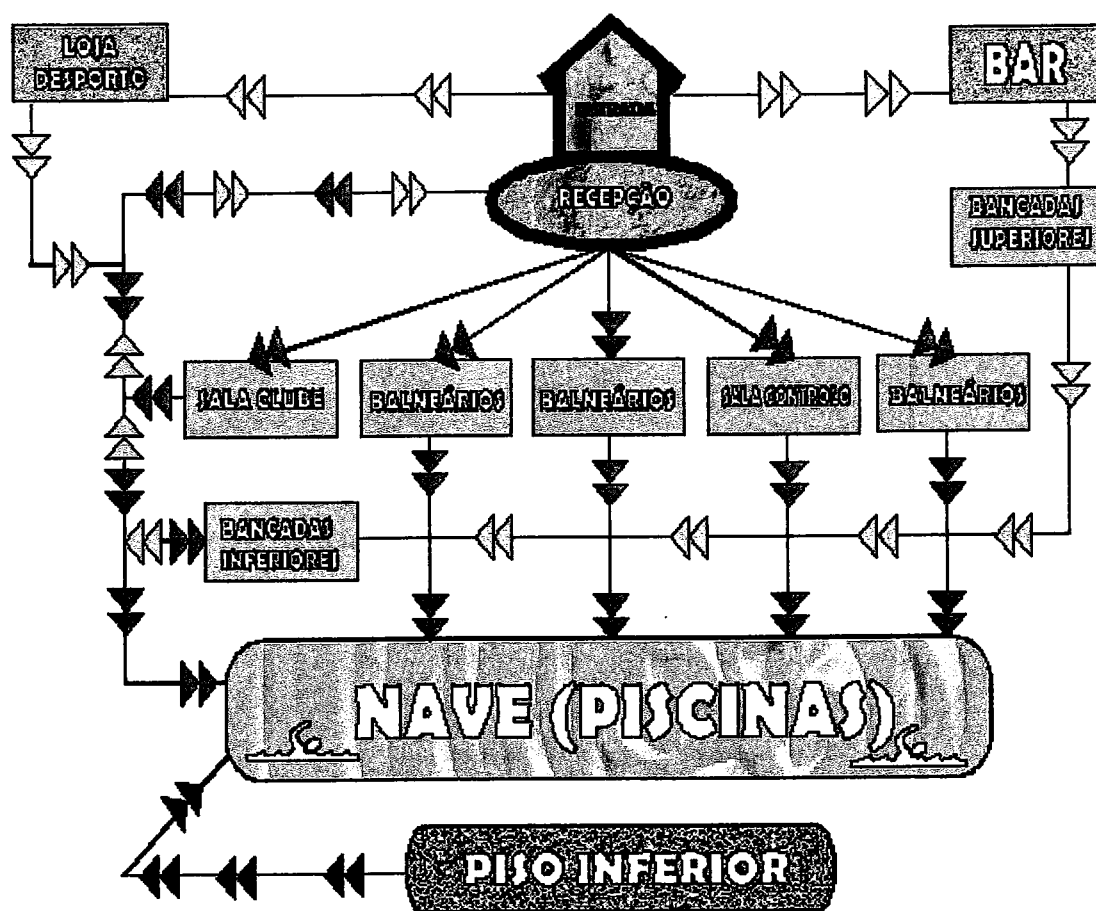


Figura 20 - Esquema de circulação da Piscina Municipal de Távira.

Em termos de acessos à instalação a partir do exterior (setas amarelas), denotamos pela figura 15 que existem quatro maneiras de fazê-lo, a primeira pela utilização da entrada principal, a segunda pela loja de desporto, a terceira pelo bar e a quarta pelo piso inferior de manutenção, estando esta vedada ao público em geral, sendo apenas utilizada pelos técnicos de manutenção da piscina.

As entradas que são realizadas pelo exterior são sempre canalizadas para a recepção da piscina, de modo a que o fluxo de utentes seja sempre controlado pelos funcionários da instalação, o que está de acordo com a directiva CNQ 23/ 93, que nos indica como uma condição impreterível, no ponto 2.2., que:

“(…) nenhum banhista possa aceder ao cais ou zona de banho, sem prévia passagem pelo bloco de serviços anexos que incluirá locais de vestiário e troca de roupa, instalações sanitárias e balneários equipados com chuveiros”.

Os acessos ao interior do complexo (setas azuis), pelos utentes, são realizados por meio de uma primeira passagem pela recepção da piscina que efectua o respectivo controle destas, por meio da utilização de um sistema informático e conduz os respectivos usuários para os balneários correspondentes.

Apenas no caso dos técnicos do clube é verificado que existe uma entrada directa pela sala do clube para a nave, já que os seus balneários estão junto à sala do clube e por outro lado permite-lhes o acesso ao material didáctico e ao rápido acesso ao espaço, embora tenham sempre que se dirigir à recepção para confirmar entrada.

Em relação aos espaços de circulação de utentes não banhistas, apontamos um problema, que se deve à falta de planeamento inicial da instalação, a entrada dos utentes pelo bar. Esta entrada foi concebida apenas com a opção de fluxo pela porta do bar, não existindo mais nenhuma opção para os utentes observarem as aulas, na maior parte dos casos as aulas dos educandos, já que a porta de emergência que está no piso inferior com acesso às bancadas está trancada, o que torna impossível o trânsito por esta zona,

Este ponto deveria ser repensado por duas situações, que passamos a indicar:

- Primeiro porque o encerramento de uma porta de emergência comporta situações de risco para os utentes, em caso de existência de uma suposta situação de emergência, o que não vai de encontro à normativa CNQ 23/ 93;
- Segundo porque caso o bar encerre deverá existir uma alternativa de fluxo pelo piso superior, este mais evidente nos dias de prova, já que pode atrapalhar o normal funcionamento destas.

Apesar disto devemos referenciar que a normativa CNQ 23/ 93 é cumprida, visto não existir acesso a zonas de banho e outras que apenas são reservadas aos funcionários da instalação, a utentes não banhistas.

1. 3. Zonas de Serviços Técnicos

Atendendo ao descrito na normativa CNQ 23/93, que nos define estas zonas como sendo zonas que incluem os seguintes espaços: Instalações para o tratamento da água, instalações

para o aquecimento de águas e climatização, instalações eléctricas e de difusão sonora, instalações de combate a incêndios e todos aqueles locais indispensáveis para a condução de instalações técnicas.

Este complexo de piscinas detêm todas as máquinas inerentes ao funcionamento da piscina na cave (piso inferior), a qual é constituída pela central de tratamento de águas, a zona de tanques de compensação e a central de climatização.

No piso superior encontramos uma zona que serve para o controlo de tarefas de manutenção e na qual está montado o sistema informático que gere todo o processo de manutenção das piscinas, a sala de controle, que se situa num local estratégico da piscina, que permite aos funcionários o controle permanente de toda a instalação.

A zona de serviços técnicos do piso inferior está ainda preparada para receber a entrada de viaturas de serviço, o que permite a descarga de qualquer tipo de produtos, para manutenção ou para a organização de eventos, o que por nós é entendido como uma vantagem.

Designação	Número	Condições higiénicas	Estado de Conservação
Zona de tanques de compensação	1	Razoável	Razoável
Central de tratamento de águas	1	Razoável	Razoável
Central de climatização	1	Razoável	Razoável
Sala de controle	1	Razoável	Razoável

Tabela 9 - Zonas de serviços técnicos existentes nas piscinas.

1. 4. Zonas de Serviços Anexos

Segundo a normativa CNQ 23/ 93, esta zona “compreende os locais dos vestiários, balneários e sanitários para os banhistas, locais para os vigilantes, monitores, técnicos e pessoal encarregado da manutenção e administração, locais de primeiros socorros, e os locais de guarda-roupa e arrecadação do material de animação e de treino”.

A instalação é composta por 10 balneários distintos por sexo e divididos em dois sectores (uso colectivo e cabinas individuais), como ser observado na tabela 10, que comprovam todos

os requisitos exigidos pela normativa CNQ 23/93, tanto em termos de área, como do n.º de chuveiros por utente, como em condições para populações portadoras de deficiências.

Designação	Número	Condições higiénicas	Estado de Conservação
Vestiários de Bebés	2	Bom	Razoável
Balneário Utentes	2	Bom	Razoável
Balneário Deficientes	1	Mau	Mau
Balneário Bar	1	Bom	Razoável
Balneário espectadores	1	Razoável	Razoável
Casas de Banho de apoio a salas	2	Bom	Razoável
Vestiários de professores	1	Mau	Razoável
Sala de Administração	1	Bom	Bom
Sala do Clube	1	Bom	Mau
Sala de Juizes	1	Bom	Bom
Gabinete Médico	1	Bom	Bom
Recepção	1	Bom	Bom
Arrumos/ Arrecadação	1	Razoável	Razoável
Galeria/ Arrecadação	1	Bom	Razoável
Guarda-Roupa	1	Bom	Bom

Tabela 10- Zonas de serviços anexos existentes nas piscinas.

Em alguns dos casos como denotamos que alguns dos balneários estavam muito sujos, e no caso dos balneários dos técnicos constatou-se que a sua área é muito pequena para albergar o actual número de técnicos que trabalham na instalação.

Apesar disto verificamos que por vezes não existia água quentes nos chuveiros no final do dia, o que é de facto lamentável numa instalação com estas características, na qual a qualidade deve primar em primeiro lugar.

Além dos balneários as piscinas municipais existem ainda, como referenciado na tabela 9, uma galeria que funciona como uma arrecadação, colocada por baixo da zona de bancadas e serve para guardar material didáctico e material de limpeza, esta zona é bastante ampla, mas com pouca circulação de ar devido ao seu posicionamento, embora as suas atribuições não influam com este factor, uma zona de arrumos/ arrecadação, que fica situada na cave, num ambiente arejado e externo à instalação, como previsto na normativa CNQ 23/93, um vestiário transformado em sala do clube, que está em más condições devido aos Invernos rigorosos, que debilitaram a estrutura, existe ainda uma sala de juizes bastante ampla e um gabinete médico,

estando ambas colocadas perto da zona de cais, no interior da piscina, apresentando estas uma boa qualidade.

Em termos de serviços anexos existe ainda a recepção que é o local por onde é realizado controle de entradas dos utentes nas piscinas. Esta está equipada com um sistema informático de gestão de piscinas, de modo a que possam executar-se as tarefas diárias inerentes ao processo de gestão administrativa. O sistema informático instalado revela ainda ser muito pouco versátil, já que não nos fornece muitos dados estatísticos sobre os utentes, apenas sobre as frequências absolutas e relativas dos usos diários, mensais e anuais.

Como a gestão de um complexo é um factor mutável com o tempo, isto é, os gostos dos utentes alteram-se e o gestor tem que se adaptar a isso, deveria este complexo possuir um sistema que fornecesse uma maior variedade de informação de modo a facilitar a tomada de decisões por parte do gestor responsável.

1. 5. Zona de Banho ou Cais

Quanto à nave principal, esta é constituída por seis tanques, segundo a tipologia indicada na tabela 11.

Em termos de concepção do espaço interior da nave, podemos denotar que as indicações da normativa CNQ 23/ 93 foram cumpridas, que segundo o nosso ponto de vista são as mais importantes e que são: As zonas de entrada a partir dos balneários estarem situados nas zonas menos profundas dos tanques, a existência de lava-pés nestas zonas devidamente tratados, o piso que reveste o solo da nave é anti-derrapante, estão indicadas as profundidades dos tanques.

Tanque	Quantidade	Dimensões
Desportivo	1	25mx16m com uma altura de 2-2,20, fundo em desnível
Aprendizagem	1	16mx6m com uma altura de 0,8-1,20, fundo em desnível
Chapinhelro	1	8mx6m com uma altura de 0,20-0,45, fundo em desnível
Recreio	1	8mx6m com uma altura de 0,80-1,00, fundo em desnível
Jacuzzi	1	
Desportivo	1	25mx16m com uma altura de 2-2,20, fundo em desnível

Tabela 11- Quantidade de Tanques Existentes.

Durante a observação apenas nos deparámos com um pequeno pormenor que pode afectar a segurança na circulação dentro da nave, que é a existência de pouca inclinação em certas zonas, o que permite a acumulação de água, podendo tornar o solo escorregadio e pouco higiénico.

1. 6. Horário de Funcionamento

Conforme a tabela 12 mostra, esta instalação funciona todos os dias úteis entre as 0.900 e as 13.00 horas no período da manhã e entre as 15.00 e as 21.00 horas no período da tarde.

Ao sábado o horário mantém-se igual ao dos dias úteis, embora este tenha sido alterado há cerca de duas semanas por opção estratégica da autarquia que alega não ter utentes para abrir ao sábado entre as 09.00 e as 19.00 horas ininterruptamente, que façam face às despesas inerentes a esta abertura, ao domingo a piscina apenas abre no período da manhã.

Dias	Período da Manhã	Período da Tarde
Dias úteis	09.00- 13.00 horas	15.00-21.00 horas
Sábado	09.00- 13.00 horas	15.00-21.00 horas
Domingo	09.00- 13.00 horas	
Feriado	Encerrada	

Tabela 12 - Horário de Funcionamento da Piscina Municipal de Tavira

1.7. Fim, Missão e Objectivos

Quanto ao fim/ missão desta instalação e segundo os dados fornecidos pelo técnico superior da Câmara Municipal de Tavira, é:

“Desenvolvimento da natação ao nível do associativismo desportivo, a angariação de estágios, eventos e o desenvolvimento de actividades aquáticas no âmbito das actividades físicas e reabilitação”.

Quanto a objectivos a longo prazo para a instalação, o mesmo indicou-nos o seguinte:

- 1º “Captação de estágios de equipas/ selecções de alto rendimento nacionais e estrangeiros”;
- 2º “Criação de serviços complementares na área da reabilitação”;
- 3º “Captação de um evento de nível internacional”.

No que respeita aos objectivos a médio prazo existe por parte da autarquia, segundo, foram-nos indicados os seguintes quatro objectivos:

- 1º- "Criação de serviços complementares de oferta (sauna, banho turco);
- 2º- "Captação de um evento a nível nacional";
- 3º- "Formação ao pessoal do quadro do sector".

1.8. Modelo de Gestão

O modelo de gestão patente nesta instalação é o modelo de gestão directa, realizado segundo a entidade proprietária da instalação, a Câmara Municipal de Tavira, por meio da Divisão de Desporto, cujo técnico superior se assume como o responsável técnico pela instalação, coadjuvado pelo responsável de pessoal da instalação.

Este modelo implica que o município faça a gestão no espaço desportivo no seu todo, isto é, deverá financiar as despesas desta, dispor os recursos humanos necessários para o seu funcionamento, definir regras para o funcionamento desta, planear as suas actividades, promover serviços e fixar taxas de funcionamento para estes, no fundo deverá zelar para que exista um funcionamento harmonioso da instalação, de maneira a permitir uma prática de qualidade por parte dos seus utentes.

Para tal o município resolveu ceder o funcionamento por concessão, de três dos seus serviços, bar, a loja de desporto e a dinamização desportiva da instalação, a três entidades diferentes, dois privados e uma associação desportiva, como pode ser observado na tabela 8, por meio de um concurso público.

Foi detectado o funcionamento de um outro clube que funciona na instalação, por cedência camarária, promovendo de igual maneira ao GCT, a prática federada da natação, que segundo o regulamento de funcionamento da instalação, Diário da República, apêndice n.º 149, II série, n.º. 258, artigo 47.º, na alínea f, não deveria acontecer, já que apenas deveria ser escolhido um clube para dinamizar a área desportiva da instalação, que segundo o mesmo apêndice, no artigo 50.º. deverão estar dentro do âmbito da adaptação ao meio aquático, aprendizagem da natação, aperfeiçoamento da natação, competição, pólo aquático e natação sincronizada.

Na nossa opinião este aspecto deveria ser repensado, devendo ser alargado o leque de intervenção do clube, de modo a que a oferta de serviços pudesse ser maior, visto a autarquia apenas desenvolver as aulas de natação nos estabelecimentos de ensino directa e indirectamente.

Entidade	Tipo	Serviço	Formalidade
Ginásio Clube de Tavira	Associação/ Clube	Dinamização desportiva	Protocolo
Casa d'Avó	Empresa Privada	Bar	Contrato
Casa Stick	Empresa Privada	Loja desporto	Contrato

Tabela 13- Serviços concessionados da piscina

Esta concessão de serviços envolve por parte das três entidades um pagamento mensal à CMT, como pode ser constatado na tabela 13, no ponto seguinte.

1.9. Recursos Humanos

Apesar do técnico superior, como foi referenciado anteriormente, existem 21 funcionários no quadro da divisão, dos quais 11 fazem parte do quadro de pessoal da piscina, como pode ser confirmado na tabela 14:

Cargo CMT	Cargo Desempenhado	Idade	Sexo	Remuneração Mensal	Habilitações Literárias
Assistente Administrativo Especial	Recepcionista	51	F	896,85 €	2º Ciclo EB
Assistente Administrativo Especial	Recepcionista	37	F	819,27 €	Secundário
Cargo CMT	Cargo Desempenhado	Idade	Sexo	Remuneração Mensal	Habilitações Literárias
Encarregado Pessoal Auxiliar	Manutenção	55	M	664,11 €	1º Ciclo EB
Montagem Eléctrica	Manutenção	30	M	574,11 €	2º Ciclo EB
Nadador Salvador	Nadador Salvador	27	M	387,91 €	3º Ciclo EB
Nadador Salvador	Nadador Salvador	28	M	387,91 €	3º Ciclo EB
Nadador Salvador	Nadador Salvador	29	M	387,91 €	2º Ciclo EB
Auxiliar de Serviços Gerais	Limpeza	54	F	471,70 €	1º Ciclo EB
Auxiliar de Serviços Gerais	Limpeza	47	F	471,90 €	1º Ciclo EB
Auxiliar Serviços Gerais	Limpeza	47	F	471,90 €	1º Ciclo EB
Auxiliar Administrativa	Recepcionista	26	F	471,90 €	3º Ciclo EB
TOTAIS			11	6005,47 €	

Tabela 14- Recursos Humanos que compõem os quadros de pessoal da piscina

Podemos ainda observar na tabela 14 que a despesa mensal com os funcionários, apenas com o ordenado base, tirando as horas extraordinárias, é de 6.005,4€ mensais, o que na nossa opinião é demasiado e para os quais deveriam ser tomadas rápidas medidas de redução.

Em termos rentabilidade e produção de trabalho, segundo os dados fornecidos pelo técnico responsável pela divisão, o sector de manutenção é o que mais produz e pelo contrário o sector administrativo é aquele que menos produz, já que a categoria dos funcionários não está adequada às funções que exercem, factor este que não foi pensado na altura de colocação dos funcionários neste local, já que apenas se considerou a colocação de pessoal excedente em outros sectores da autarquia na instalação, o que foi um completo erro.

No que concerne ao corpo técnico que desenvolve a sua actividade profissional nesta instalação por parte da Câmara Municipal, observamos a existência de três monitores, dois Licenciados em Educação Física e um outro com o curso de treinadores de natação de 2º nível.

Em relação ao clube podemos observar na tabela 15, que existem neste momento 9 técnicos licenciados em Educação Física, sendo dois dos técnicos treinadores de 2º nível comprovados pela Federação Portuguesa de Natação.

Descrição	Número
Técnicos da autarquia	3
Técnicos do clube	9

Tabela 15- Técnicos de natação da instalação.

1.10. Gestão da Comunicação

A comunicação é um dos elementos fundamentais para manter a organização em permanente contacto com o sistema envolvente (externo) e o interno, como tal, o seu fomento e promoção deve ser uma tarefa primordial na hora de fazermos gestão.

1.10.1. Comunicação Corporativa ou Interna

Segundo o questionário aplicado ao técnico superior a instituição não detém uma política de comunicação interna é realizada por meio de notas internas e a qual é considerada eficiente pelo técnico da câmara.

Nesta área denotamos deste modo uma lacuna, para a qual deveria ser montada uma estratégia de actuação que tivesse como base a interligação entre todos os sectores internos do sistema, mesmo entre clube e CMT.

1.10.2. Comunicação de Marketing

Segundo o questionário aplicado ao técnico superior a instituição não detém uma política de comunicação externa planificada, realizando acções pontuais, ou por meio do clube responsável pela dinamização da piscina.

Apesar disto existe ainda uma caixa de sugestões que serve para os utentes expressarem algumas das suas expectativas e recomendarem novos serviços. Denota-mos ainda que não existe um processo de recepção de reclamações estruturado, o que implica a perda de informações importantes para o gestor do complexo.

As acções de promoção do complexo são realizadas por um comentário alusivo ao complexo no site oficial da CMT e por um panfleto com quatro anos, muito desactualizado e muito pouco apelante aos olhos do pretenso utente.

Denotamos deste modo que a existe uma lacuna enorme nesta área e que deveria ser alvo de uma urgente remodelação, de modo a facilitar uma maior abertura e contacto com o meio exterior, o que poderia ser uma das futuras estratégias de desenvolvimento futuro do complexo.

1.11. Gestão do Marketing

Como podemos observar na tabela 16, os serviços disponíveis na área de natação pura entre autarquia e clube, abrangem toda a população o que é bastante positivo.

As taxas fixadas são bastantes acessíveis, mesmo as do clube, visto a entidade gestora da instalação ter uma palavra a dizer sobre este aspecto, já que as taxas aplicadas pelo clube, são aprovadas em assembleia geral da autarquia.

Apesar disto denotamos que existe uma diferenciação entre os utentes residentes no concelho de Tavira e os residentes fora deste, uma vez que existe uma redução de 50% nas taxas a aplicar, o que nos parece inconcebível, visto os direitos serem iguais para ambos os segmentos aos olhos da Constituição da República Portuguesa.

Este aspecto é importante ser repensado e alterado porque poderá ser um factor de não utilização do espaço por utentes de outros concelhos vizinhos que não detêm estas instalações, o que não de encontro ao real objectivo da instalação que é levar a população em geral a praticar desporto.

Outro factor que será influenciável pelo repensar da alteração das taxas para os residentes do concelho de Tavira, será a diminuição dos custos, já que o aumento das receitas serão maiores o que implica uma diminuição dos custos da piscina.

Apesar disto, somos da opinião que um equipamento de carácter público deverá estar disponível para toda a população, mas que esta deverá ajudar, ou mesmo, custear toda a sua manutenção, já que um das premissas que permite às organizações apresentarem serviços de qualidade, é a existência de um excelente manutenção e apetrechamento em termos de material desportivo da infra-estrutura.

Como tal, opinamos que tanto os municípios de Tavira, como de outros concelhos deverão receber o mesmo tratamento, de modo a que a instalação esteja financeiramente mais “aliviada” e que deste modo apresente uma maior qualidade nos seus serviços.

Serviço	Meios de Promoção	Preço €	Entidade Promotora	Segmentos Etários (destinatários)	N.º Aulas semanais
Aulas de aprendizagem de natação crianças	Panfletos	22,45	GCT	6-16	3
Aulas de aprendizagem de natação adultos	Panfletos	27,43	GCT	18 e maiores	2
Aulas de aperfeiçoamento de natação	Panfletos	27,43	GCT	15 e maiores	2
Aulas de aperfeiçoamento de natação	Panfletos	30,00	GCT	15 e maiores	3
Adaptação ao meio aquático	Panfletos	17,50	GCT	3-5	2
Natação para bebés	Panfletos	34,92	GCT	6 meses- 3	1
Infantários	Panfletos	11,50	GCT	3- 5	1
Aqua jogging	Panfletos	27,43	GCT	»16 anos	2
Aquaerobic	Panfletos	27,43	GCT	»16 anos	2
Agrupamentos de competição federada	Panfletos	20,00	GCT	5 e maiores	variável
Caderneta de 10 bilhetes	Panfletos	8	CMT	6- 11	-
Caderneta de 10 bilhetes	Panfletos	12	CMT	12-17	-
Caderneta de 10 bilhetes	Panfletos	16	CMT	18- 64	-
Caderneta de 20 bilhetes	Panfletos	15	CMT	6- 11	-
Caderneta de 20 bilhetes	Panfletos	22,50	CMT	12-17	-
Caderneta de 20 bilhetes	Panfletos	30	CMT	18- 64	-
Cartão mensal	Panfletos	14,96	CMT	6- 11	-
Cartão mensal	Panfletos	19,95	CMT	12-17	-
Cartão mensal	Panfletos	24,94	CMT	18- 64	-
Natação livre	Panfletos	Grátis	CMT	Até aos 5anos	-
Natação livre	Panfletos	1	CMT	6- 11	-
Natação livre	Panfletos	1,50	CMT	12-17	-
Natação livre	Panfletos	2	CMT	18- 64	-
Natação livre	Panfletos	Grátis	CMT	65 e maiores	-
Aulas 1º Ciclo	-	Grátis	CMT	5- 15	1
Natação para deficientes	-	Grátis	CMT	-	1
Aulas de infantários	-	Grátis	CMT	3-5	1

Nota: Em relação aos preços fixados pela CMT, estes são reduzidos em 50% para os utentes de Tavira.

Tabela 16- Serviços oferecidos pela piscina na natação pura.

1.12. Gestão da Manutenção

Como pudemos constatar anteriormente, existem dois técnicos responsáveis pela área e 3 auxiliares responsáveis pela limpeza.

Existem análises que são realizadas mensalmente pelo gabinete do delegado regional de saúde à existência de organismos patogénicos na água, que revelaram estar positivas por três vezes, o que revela ineficácia por parte dos funcionários de manutenção, visto este ser o factor mais importante no que respeita à manutenção da piscina.

Podemos ainda referir que a piscina está conforme em todos os seus aspectos funcionais, com a directiva CNQ 23/93, como pode ser observado no anexo 3, na grelha de observação.

Da observação realizada, notou-se a existência de algumas zonas degradadas, com a necessidade urgente de serem alvo de um tratamento e arranjo, tanto na estrutura, como em algumas peças que denotam bastantes indícios de deterioração, o que apresenta um enorme problema, já que a não existência de peças, pode fazer com que o cenário de encerramento da piscina, no caso de existir uma avaria, seja possível.

1.12.1. Manuais Técnicos

Em relação à existência de manuais técnicos que servissem para consulta de base para os diversos aspectos, identificamos apenas a existência de manuais do curso de manutenção da Federação Portuguesa de Natação, com a respectiva normativa CNQ 23/ 93.

1.12.2. Registos Sanitários

Os registos efectuados na instalação são apenas as humidades relativas da nave, nível de cloro e PH da água, não sendo deste modo completos e são de carácter diário, sendo estes expostos no placar existente no átrio de entrada da piscina.

1.13. Gestão do Espaço

Em termos da gestão do espaço apontamos três pontos importantes a tratar, que são: Entidades que utilizam o espaço, distribuição horária por turma e entidade e o regulamento de utilização a piscina vigente.

O último ponto é a base de trabalho dos outros dois, já que referencia os aspectos legais da utilização e distribuição do espaço. Segundo o mesmo, este pode ser utilizado da seguinte forma:

Artigo 49.º

1- A utilização das piscinas municipais processar-se-á da seguinte forma:

- a. Actividades organizadas pela autarquia;
- b. Actividades organizadas pelo clube desportivo responsável pelo desenvolvimento da prática da natação de âmbito federado;
- c. Actividades organizadas por pessoas singulares ou colectivas fora do âmbito federado;
- d. Actividades não organizadas quer estas se processem individualmente ou em grupo;
- e. Outras actividades.

6- Distribuição das pistas:

- a. Na piscina de 25 m a Câmara Municipal de Tavira usufruirá de quatro pistas a partir das 17 horas, sendo que antes desta hora terá o exclusivo sobre todas as pistas;
- b. Na piscina de iniciação a Câmara Municipal de Tavira terá direito sempre a uma pista a partir das 15 horas e 30 minutos, sendo que antes desta hora terá o exclusivo sobre todas as pistas.

Em termos práticos existe uma cedência de espaço ao clube que dinamiza a vertente desportiva, a partir das 17. 30 horas, nos termos descritos do artigo anterior, em todos os tanques, apenas divergindo o tanque desportivo, no qual são cedidas ao clube 5 pistas, devido ao elevado número de utentes.

Em termos semanais podemos constatar na tabela 17, que existe uma enorme utilização do espaço, em termos de horário a partir das 17:45 horas todos os dias da semana, que é a hora de início de trabalhos do clube.

Apesar disto a sexta-feira é o dia da semana com mais turmas, visto as aulas do 1º ciclo leccionadas pela autarquia estarem concentradas nesse dia.

	Dias da Semana																				
	S			T			Q			Q			S			S			D		
	C	A	T	C	A	T	C	A	T	C	A	T	C	A	T	C	A	T	C	A	T
9.00- 13.00 h	1	2	3	1	2	3	1	3	4	0	8	8	0	8	8	1	0	1	0	0	0
15.00- 17.45 h	0	0	0	0	0	0	0	0		0	2	2	0	5	5	0	0	0	0	0	0
17:45h- 21.00 h	9	0	9	7	0	7	10	0	10	8	0	8	10	0	10	0	0	0	0	0	0
Total			12			10			14			18			23			1			0
Legenda: C- Clube/ A- Autarquia/ T- total																					

Tabela 17 - Distribuição das turmas por segmento horário e semanal.

Em termos de número de turmas existentes em cada uma das organizações respectivas, clube e autarquia, denotamos que a autarquia possui 52 turmas de primeiro ciclo e infantários e o clube 15 turmas (vide tabela 18).

Entidade	N.º Turmas
Clube	15
Autarquia	52
Total	67

Tabela 18- Número de turmas por entidade

1.13.1. Lotação

o regulamento de funcionamento da piscina municipal apenas referencia a lotação máxima, na alínea 5, que nos indica:

Artigo 49.º

5- Cada pista só poderá ser utilizada por um máximo de oito utentes em cada hora.

Denota-mos então que apenas existe uma referência geral ao número máximo para todos os tanques de 8 utentes em cada pista, o que pensamos ser despropositado, já que pela normativa as piscinas cobertas deverão possuir 1 banhista por cada 2 m² de plano de água.

Visto a realidade dos tanques do complexo de Tavira serem completamente diferentes uns dos outros, deveria ser atribuído a cada uma deles uma lotação máxima adaptada à sua área.

Apesar disto não foi observado a exposição em lugar visível da normativa do regulamento interno a indicar que apenas podem utilizar em simultâneo cada pista, oito utentes.

Assim sendo, concluímos existir uma falta de planeamento inicial no que respeita à ponderação de um aspecto tão importante como é a lotação máxima de uma piscina.

Opinamos ainda que deveriam ser distinguidos os seguintes aspectos, lotação máxima diária, a lotação máxima instantânea e a lotação dos serviços, e definir um valor para cada plano relativamente.

1.14. Resultados Desportivos e Eventos Realizados

Em termos de resultados desportivos o clube que dinamiza e desenvolve a modalidade, o Ginásio Clube de Tavira, tem vindo a desenvolver um trabalho que tem como base o aumento da prática da modalidade em duas áreas, a de lazer e a federada.

Este teve como resultados neste dois últimos anos, o aumento efectivo do número de praticantes e de atletas federados, que desenvolvem a sua prática competitiva regular desde o ano de 2001.

Nome Evento	Meios de Promoção	Ano	Entidade Promotora
Encontro Andaluzia Alarve	Inexistentes	2000	IND (IDP)
I Festival de Natal	Cartazes	2000	Clube
II Festival de Natal	Cartazes	2001	Clube
III Festival de Natal	Cartazes	2002	Clube
I Circuito dos Pequenos Nadadores	Cartazes	2001	Clube
II Circuito dos Pequenos Nadadores	Cartazes	2002	Clube
III Circuito dos Pequenos Nadadores	Cartazes	2003	Clube
I Torneio de Velocidade do Ginásio Clube de Tavira	Cartazes	2001	Clube
Torneio Nadador Completo	Cartazes	2001	Clube/ associação
Torneio Regional do 3º Agrupamento	Cartazes	2003	Clube
Torneio Regional do 2º Agrupamento	Cartazes	2003	Clube

Provas de Preparação	Cartazes	2002	Clube
Provas de Preparação	Cartazes	2002	Clube
Campeonato Nacional de Clube da 3ª e 4ª Divisão	Cartazes	2002	Clube/ Federação
Torneio Zonal	Cartazes	2002	Clube/ associação
Torneio de Abertura	Cartazes	2003	Clube/ associação

Tabela 19- Eventos Realizados na piscina

Neste momento a equipa de natação conta com 55 atletas federados em todos os escalões e já com alguns resultados de bastante destaque a nível regional.

Em termos da disciplina de lazer os praticantes de todas as idades tem vindo a aderir de uma maneira muito significativa, o que torna a rentabilidade desportiva da instalação muito boa, com uma aparente prática organizada e gerida de uma forma planeada.

Em relação à dinamização de eventos de modo a rentabilizar a área desportiva da instalação, denota-se que a câmara em parceria com o clube, tem vindo a desenvolver um excelente nesta área, visto ter conseguido promover este fenómeno por meio da aposta na recepção de eventos de carácter nacional e regional, de modo a dar mais vida à piscina e simultaneamente promover a cidade e a modalidade (vide tabela 19).

2. Análise Financeira e Económica

2.1. Análise das Receitas por Anos Cíveis

ANOS	Aulas	Utentes	Bilhetes	Vendas	Entradas	TOTAIS
2000	6.101,00 €	262,90 €	3.386,80 €	- €	567,95 €	10.318,65 €
2001	8.494,15 €	102,50 €	2.110,25 €	- €	587,40 €	11.294,30 €
2002	39.625,46 €	411,51 €	10.726,75 €	- €	3.380,10 €	54.143,82 €
2003*	21.558,17 €	187,05 €	6.161,25 €	- €	1.601,60 €	29.508,07 €
TOTAL	75.778,78 €	963,96 €	22.385,05 €	- €	6.137,05 €	105.264,84 €
Mínimo	- €	- €	2.110,25 €	- €	567,95 €	10.318,65 €
Máximo	39.625,46 €	54.143,82 €	10.726,75 €	- €	3.380,10 €	54.143,82 €

* Nota: referente apenas ao 1º semestre do ano de 2003

Tabela 20 - Resumo das receitas referentes à entrada de utentes, por anos cíveis e tipo de serviço.

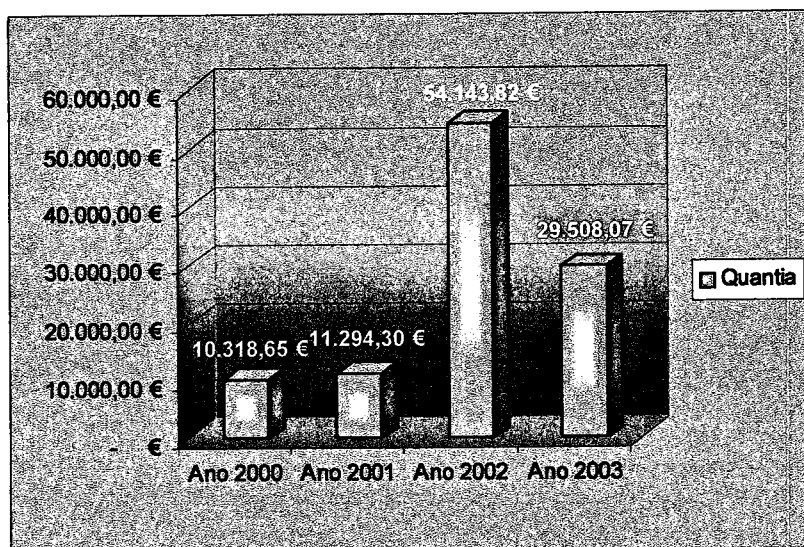


Gráfico 6- Total das receitas auferidas por ano civil

Como podemos observar na tabela 20, podemos denotar que existiu um gradual crescimento no respeitante à entrada de receitas, devido ao consequente aumento do número de utentes.

Observarmos no gráfico 6 que os dois primeiros anos caracterizaram-se por uma fraca entrada de receitas no que respeita, o que foi completamente alterado no decorrer do ano seguinte, no qual existiu um incremento de 42. 849.52€, do qual a grande maioria provém das receitas das aulas.

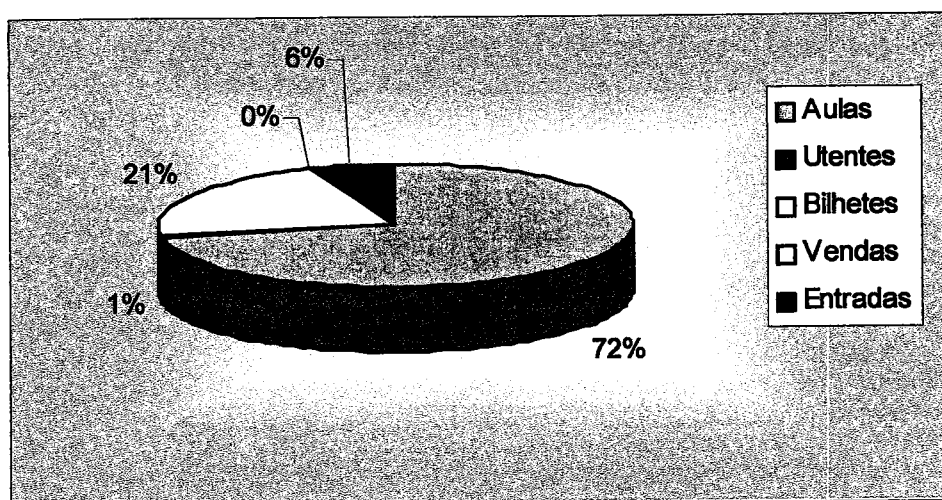


Gráfico 7- Frequência relativa de cada serviço sobre o total das receitas auferidas.

É de salientar que o ano de 2003, apesar dos dados apresentados serem apenas referentes ao 1º semestre do ano, já superaram as receitas do anos de 2000 e 2001, com perspectivas de vira a transpor os valores do ano de 2002.

Das quatro rubricas apresentadas, aulas de natação, utentes de uso livre, bilhetes e entradas, as que mais receitas produziu foi sem dúvida a vertente de aulas de natação que corresponde a 72% do valor total, seguido dos bilhetes de natação que representa 21% do universo total, das entradas que representam 6% e os utentes que correspondem a 1% da receita total, como podemos observar no gráfico 7.

Podemos deste modo considerar que a vertente de aulas de natação é no ponto de vista financeiro, a actividade que se apresentou mais rentável na transposição dos anos e a grande responsável pelo incremento das receitas da instalação, o que não foi verificado com as restantes rubricas, que denotaram no caso dos bilhetes.

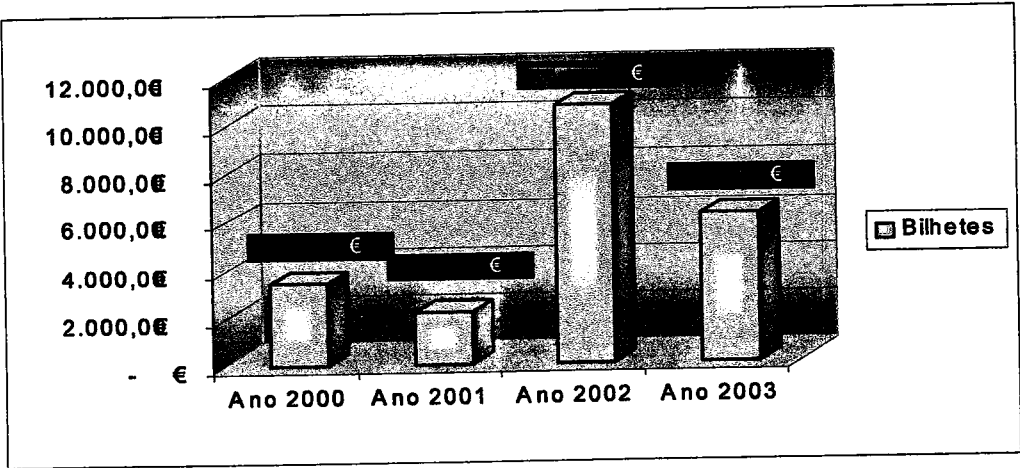


Gráfico 8- Total das receitas auferidas no serviço bilhetes.

Em relação à evolução das receitas referentes às aulas de natação, podemos observar que existiu um incremento de 2.393,15€ do ano de 2000 para o 2001 e do ano de 2001 para 2002 verifica-se um aumento de 31.131,36€, um valor que na nossa opinião é realmente considerável, como podemos observar no gráfico 8.

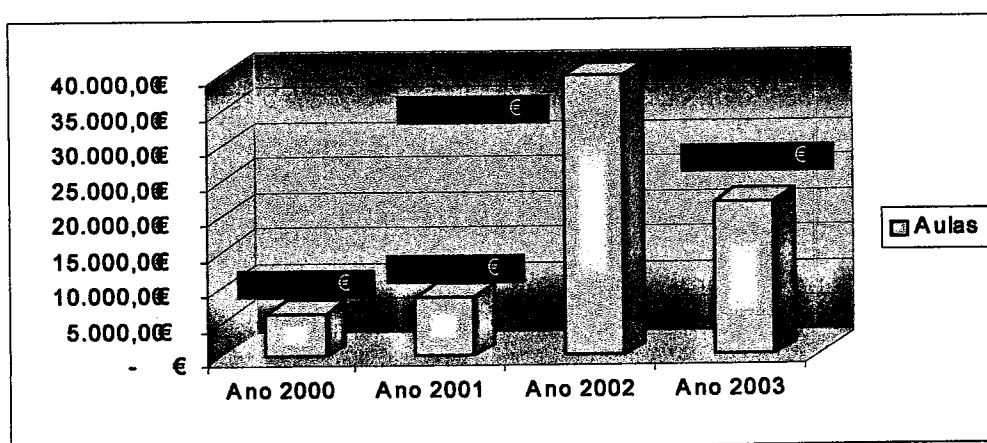


Gráfico 9- Total das receitas auferidas no serviço aulas de natação.

No que diz respeito aos bilhetes, podemos observar a existência de um decréscimo do ano de 2000 para 2001 e uma enorme subida do ano de 2001 para 2002, existindo uma tendência do aumento dos valores respeitantes ao ano de 2003 (vide gráfico 9).

Em relação aos valores referentes às receitas dos utentes denota-mos a mesma tendência do ponto anterior, isto é, um decréscimo dos valores na transição do ano de 2000 para 2001 e um subida relativa do ano de 2001 para 2002, com uma tendência de aumento para o ano de 2003 (vide gráfico 10).

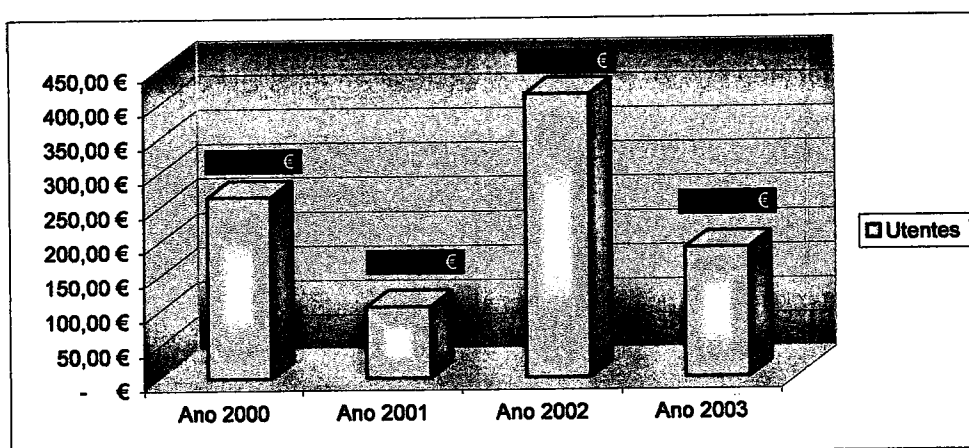


Gráfico 10- Total das receitas auferidas no serviço utentes.

Os valores das entradas por ano não apresentam a linha dos pontos anteriores, já que existiu um ligeiro acréscimo de receitas, quase nulo, do ano de 2000 para o ano de 2001, e do ano de 2001 para 2002 existiu um enorme acréscimo na entrada de receitas, como nos pontos

anteriores, com uma enorme tendência para o seu aumento, derivado das receitas auferidas no 1º semestre de 2003 (vide gráfico 11).

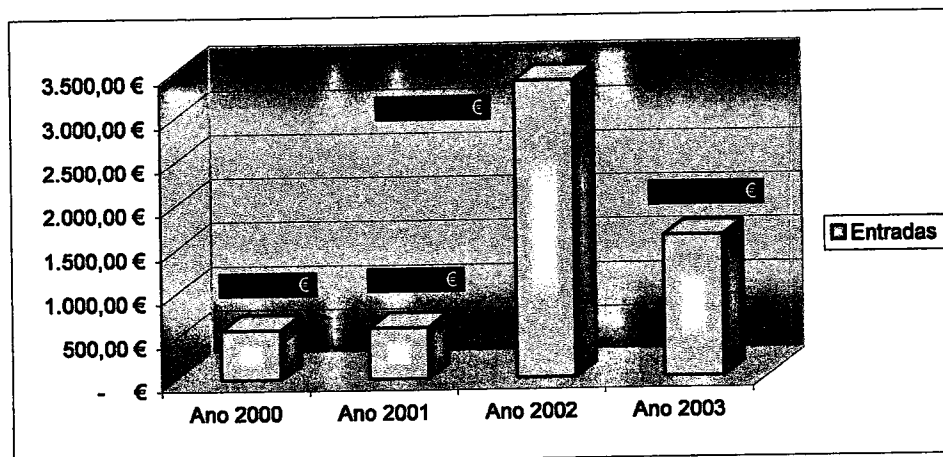


Gráfico 11- Total das receitas auferidas no serviço entradas.

No gráfico 11, podemos observar que as maiores entradas de receitas, no ano civil de 2001, estas são referentes aos meses de Outubro, Novembro e Dezembro.

As receitas seguem uma lógica de crescimento desde o mês de Janeiro até ao Mês de Junho, no mês de Julho denota-mos um decréscimo do número de utentes, que irá ser agravado até ao mês de Setembro. Este conjunto de meses, são os meses destinados ao período de férias da maioria dos portugueses e o Algarve como destino turístico ao qual é inerente uma zona costeira invejável, na nossa opinião este factor influenciou o número de usuários da piscina, em conjunto do déficit de actividades e promoções oferecidas pela entidade gestora, que não conseguiu prever o aparecimento deste tipo de contrariedade, mesmo na construção e concepção deste espaço, já que a existência de um tecto amovível poderia ter sido uma excelente alternativa de concepção, que poderia trazer benefícios na economia no gasto de recursos materiais (gás e electricidade).

Podemos ainda constatar que os utentes de uso livre, que dizem respeito aos utentes que usufruem do serviço de entradas, bilhetes e utentes, sofreram um decréscimo constante desde o mês de Julho até Dezembro, o que quer dizer que esta instalação não foi alvo do uso desejado neste primeiro ano de funcionamento, o que contraria os anos iniciais de muitas outras piscinas, que detêm elevadas utilizações nos primeiros tempos de abertura.

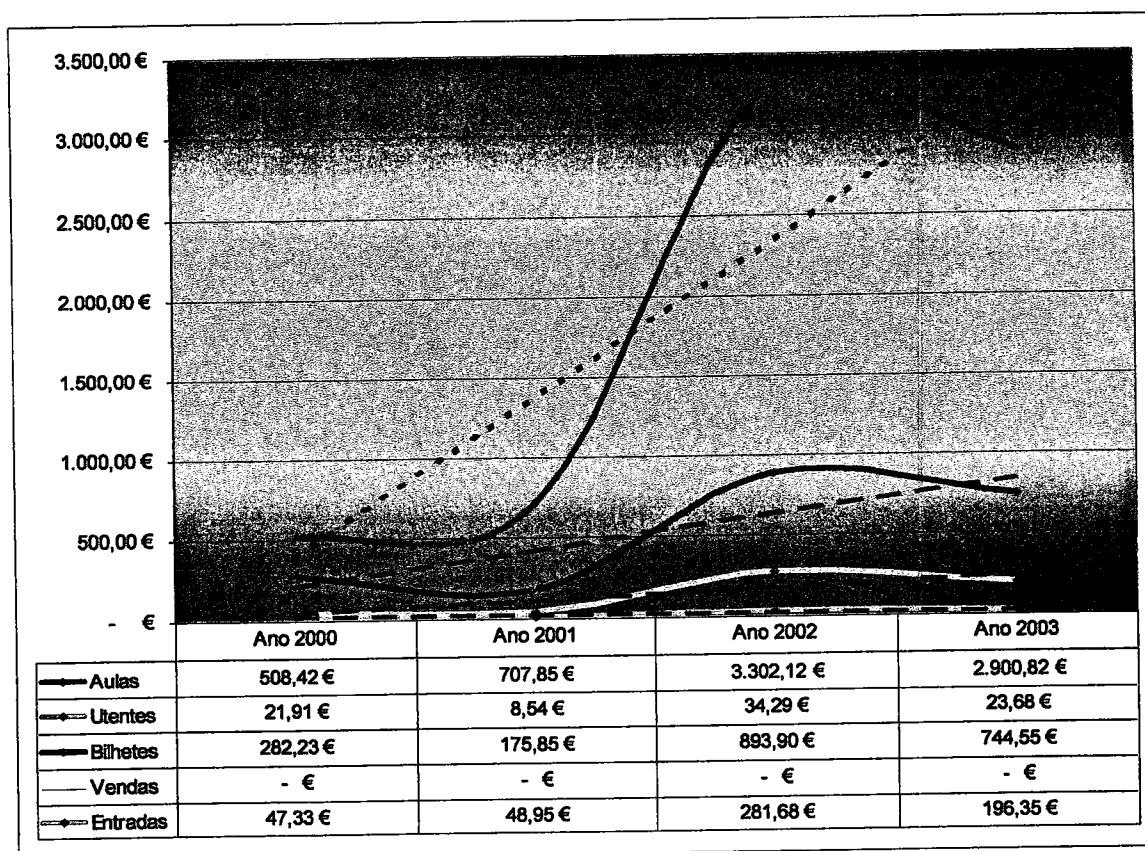


Gráfico 12- Média das receitas auferidas anualmente, por tipo de serviço prestado.

A estratégia montada pela entidade gestora de abrir as instalações ao público no mês de Dezembro foi do nosso ponto de vista muito conveniente, mas insuficiente, no que concerne ao aumento da motivação dos munícipes para o uso desta instalação, factor este que está aliado ao elevado índice de sedentarismo da região do Algarve.

Opinamos que deveria ter sido ponderado a existência de um plano de marketing, que pudesse ter previsto todas estas situações e que no fundo pudesse ter sido operacionalizado dentro deste, uma estratégia de promoção dos serviços e da própria instalação, como um equipamento de excelência e convidativo, para a prática do desporto.

Constatamos ainda que o serviço proporcionado pelo clube deteve a maior entrada de receitas, o que revela uma grande utilização deste serviço e como tal aquele que mais eficaz foi, relativamente à rentabilização financeira dos seus serviços.

No respeitante ao ano civil de 2001, detectamos em primeiro lugar um decréscimo da entrada de receitas para a entidade gestora (Câmara Municipal), já que os valores referentes aos meses de menor uso dos serviços camarários (Julho, Agosto, Setembro, Outubro, Novembro e

Dezembro), decresceram para uma média abaixo dos 200,00€ mensais e os valores máximos que estavam situados nos 400,00 €, estão abaixo dos 300,00 € mensais.

Como tal, existe uma tendência enorme no fraco uso dos serviços oferecidos pelo hierárquico público, o que por sua vez não acontece nas aulas de natação, já que os valores médios de receitas auferidas, referentes às aulas de natação promovidas pelo clube, dobraram praticamente as receitas auferidas mensalmente (vide gráfico 12).

Os valores mais altos do ano de 2000 que foram registados nos meses de Outubro (1.210,00 €), Novembro (845,50 €) e Dezembro (730 €), equivaleram à média registada nos meses do ano de 2002.

Denota-se efectivamente, como pode ser constatado no gráfico 12, uma constante subida da média de receitas auferidas anualmente, o que está também associado ao aumento do número de utentes que usam estes serviços.

Contrariamente os serviços disponibilizados pela autarquia detêm caracteristicamente um decréscimo na média anual de receitas auferidas dos anos de 2000 para 2001, como é patente nos gráficos 13 e 14, que está associado a uma diminuição do número de usos desta instalação. Após o ano de 2001, a média regista um aumento que se prevê vir a aumentar no ano de 2003, visto que a média equivalente ao primeiro semestre do ano de 2003, ser praticamente equivalente ao ano de 2002, acontecendo o mesmo na média das aulas, facto que pode ser constatado pela linha de tendências, que se encontra sobre cada linha de serviços, como é indicado nos gráficos 15 e 16.

Os restantes dois anos (2002 e 2003) demonstram um enorme aumento na entrada de receitas, consequência directa do número de usos da instalação e no caso das aulas de natação devido a uma política de aumento de preços dos seus serviços, que lhes permitiu aumentar a qualidade dos serviços prestados e das receitas provenientes destes (vide gráficos 15 e 16).

Apesar disto existe uma tendência de decréscimo do número de utentes nos meses mais quentes do ano, facto que na nossa opinião e como já referimos anteriormente, está ligado ao facto dos utentes deslocarem-se para as praias do concelho e não para a piscina.

Observa-se ainda que os meses de Agosto não detêm entrada de receitas, já que a instalação encerra ao público, de modo a minimizar os gastos inerentes e a proceder à manutenção do espaço.

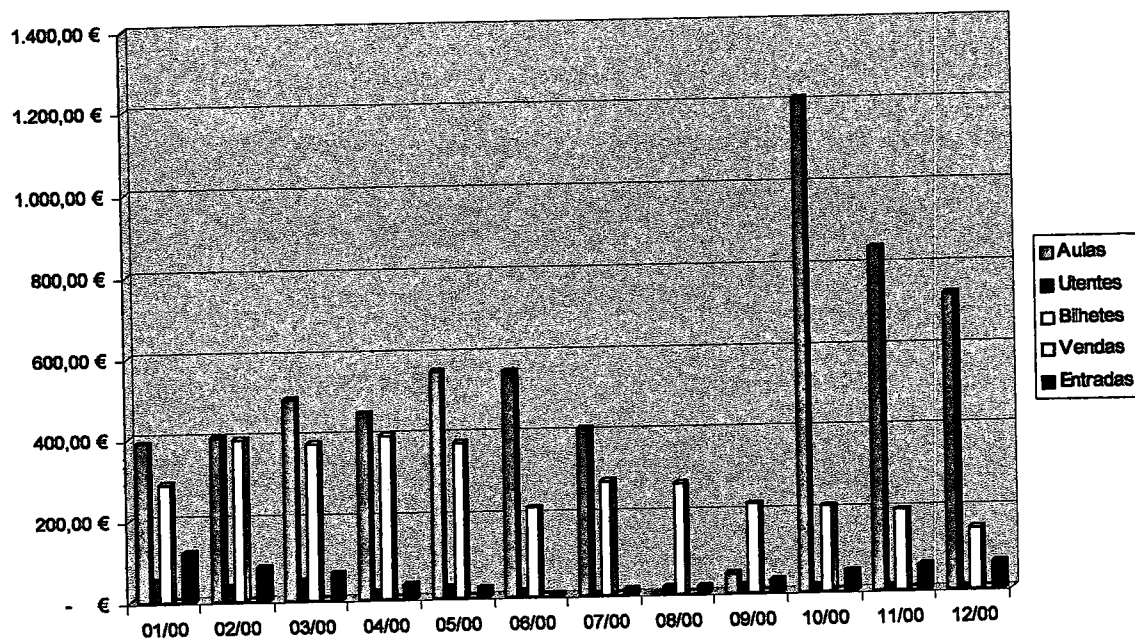


Gráfico 13- Resumo do total de receitas por tipo de serviço e por mês, referente ao ano civil de 2000.

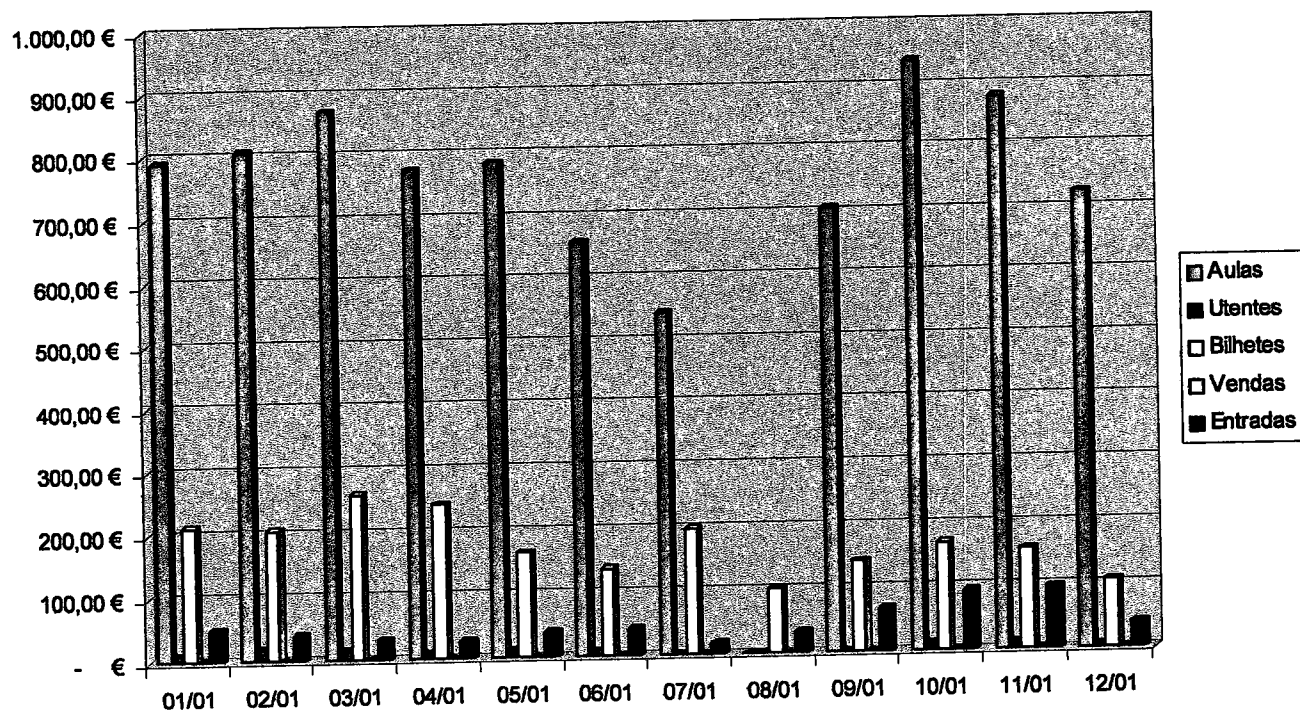


Gráfico 14- Resumo do total de receitas por tipo de serviço e por mês, referente ao ano civil de 2001.

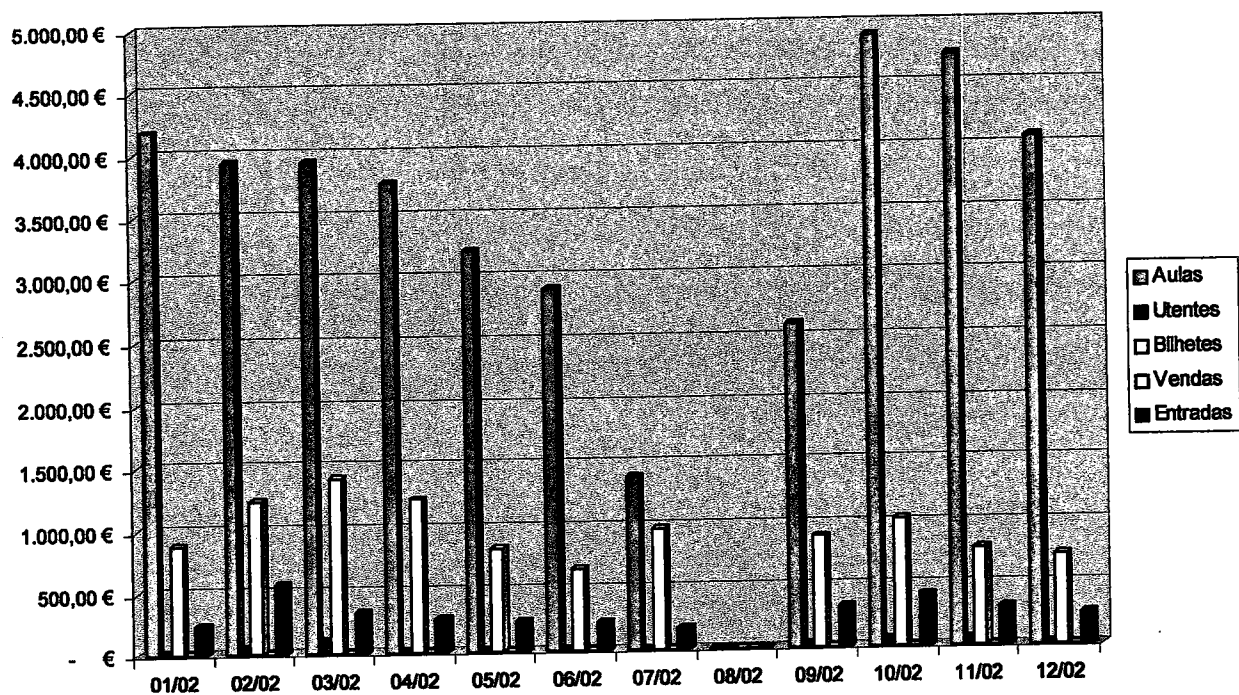


Gráfico 15- Resumo do total de receitas por tipo de serviço e por mês, referente ao ano civil de 2002.

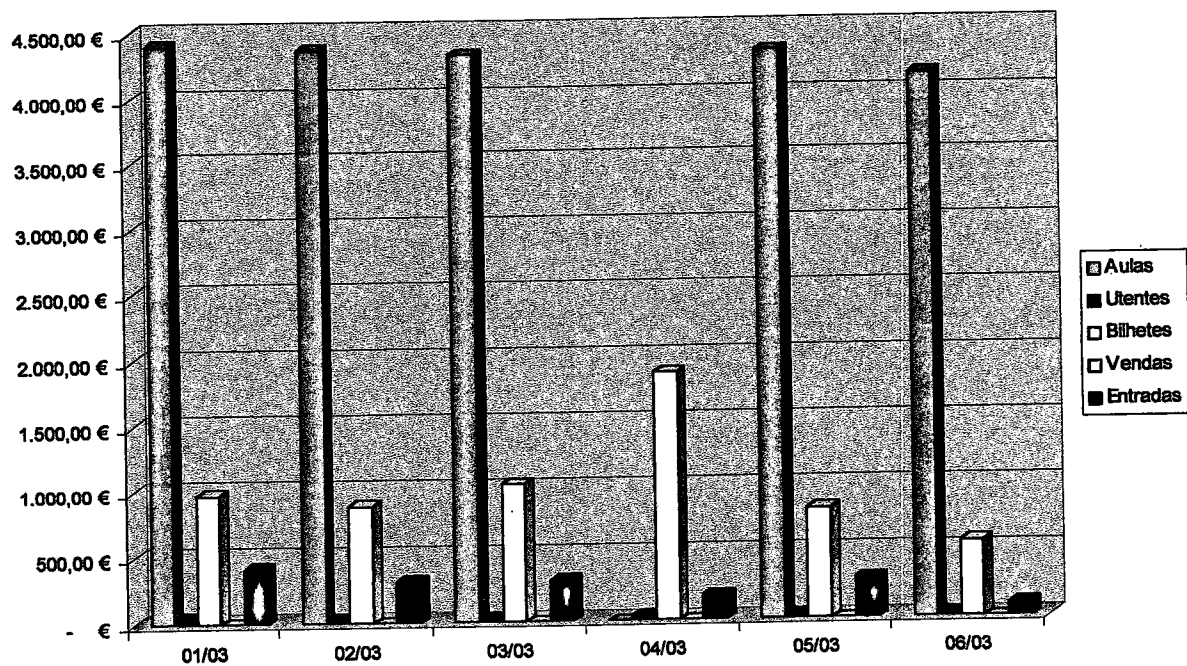


Gráfico 16- Resumo do total de receitas por tipo de serviço e por mês, referente ao primeiro semestre do ano civil de 2003.

2.1.1. Análise das Receitas Auferidas por Semestre

Semestre	Aulas	Utentes	Bilhetes	Vendas	Entradas	TOTAIS
1º	2.857,50 €	192,90 €	2.066,25 €	- €	329,35 €	5.446,00 €
2º	3.243,50 €	70,00 €	1.320,55 €	- €	238,60 €	4.872,65 €
3º	4.696,00 €	72,50 €	1.228,55 €	- €	232,60 €	6.229,65 €
4º	3.798,15 €	30,00 €	881,70 €	- €	354,80 €	5.064,65 €
5º	21.916,06 €	236,93 €	6.282,00 €	- €	1.876,80 €	30.311,79 €
6º	17.709,40 €	174,58 €	4.444,75 €	- €	1.503,30 €	23.832,03 €
7º	21.558,17 €	187,05 €	6.161,25 €	- €	1.601,60 €	29.508,07 €
TOTAL	75.778,78 €	963,96 €	22.385,05 €	- €	6.137,05 €	105.264,84 €
Mínimo	2.857,50 €	30,00 €	881,70 €	- €	232,60 €	4.872,65 €
Máximo	39.625,46 €	8.255,68 €	10.726,75 €	- €	3.380,10 €	54.143,82 €
Média	13.933,87 €	1.070,13 €	4.300,90 €	- €	1.227,93 €	20.636,10 €

Tabela 21- Resumo das receitas referentes à ao total das receitas, por semestre e tipo de serviço.

Na tabela 21 podemos observar à análise financeira repartida pelos sete semestres que compõem estes três anos de funcionamento da instalação. Podemos constatar que os valores relativamente à entrada de receitas respectivas aos serviços relativos ao uso da instalação, não têm tido uma evolução uniforme, já que podemos observar no gráfico 17, várias oscilações de semestre para semestre, no que concerne aos dois primeiros anos de funcionamento da instalação, o que achamos ser plausível para o primeiro ano, mas não o compreendemos no segundo, já que pela lógica normal de funcionamento de uma instalação desta natureza, deveria

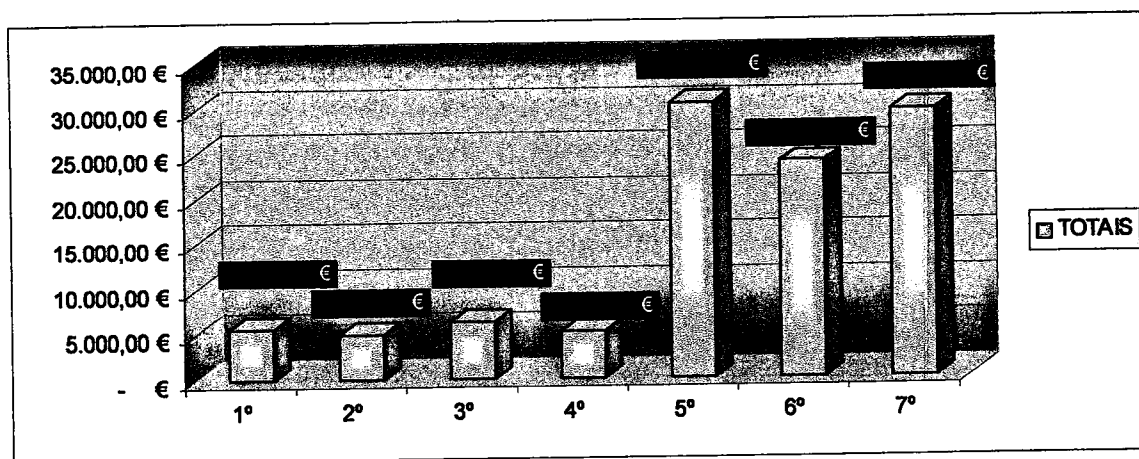
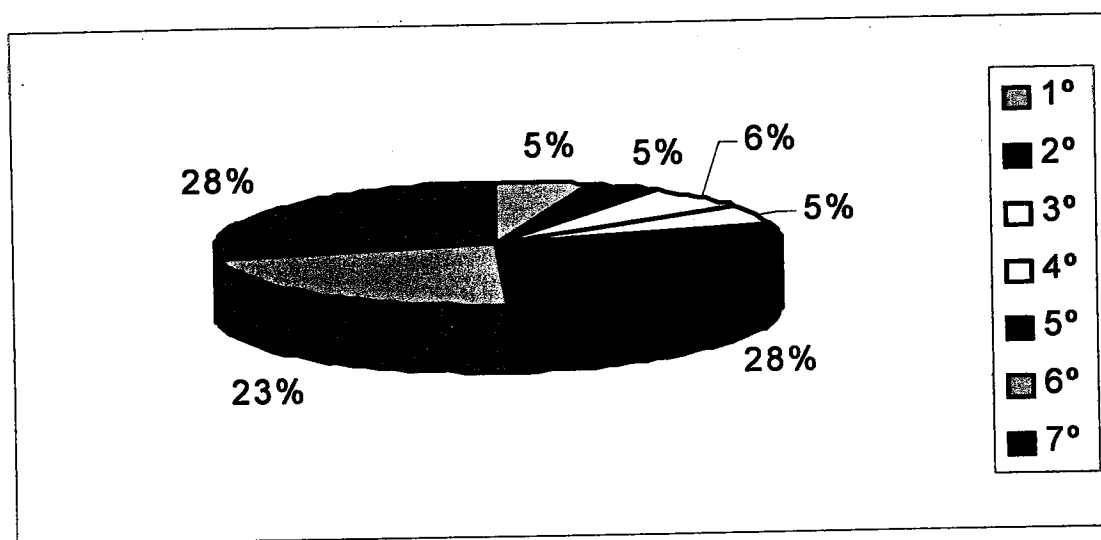


Gráfico 17- Total das receitas por rubrica, por semestre.

existir um incremento de utentes a partir do momento em que estes conhecem a instalação, o que não se verificou.

O esperado incremento irá ser possível, como demonstra o gráfico 16, no 1º semestre do ano de 2002 (5º semestre), período este correspondente ao início das aulas de natação leccionadas pelo clube e no qual se verifica a maior entrada de receitas, com o total de 30.311,79 €.

O 2º semestre de 2002 (6º semestre) apresenta uma ligeira quebra, como observado no gráfico 18, é perfeitamente ultrapassado no 1º semestre de 2003 (7º semestre), chegando este praticamente aos valores recordes da instalação por semestre 29.508,07 €



Gráfico 18- Frequências relativas dos serviços, no total de receitas auferido, no três anos de funcionamento

Como podemos observar no gráfico 18, que o incremento das receitas totais é realmente realizado nos últimos três semestres que apresentam respectivamente 28% para o 5º semestre e 7º semestre que correspondem ao período de início de aulas e que corresponde sempre a um período de maior utilização da piscina, como se pode verificar, e 23% que corresponde ao 6º semestre e que representa os períodos de menor utilização, embora a sua percentagem seja de certa maneira similar   dos outros dois.

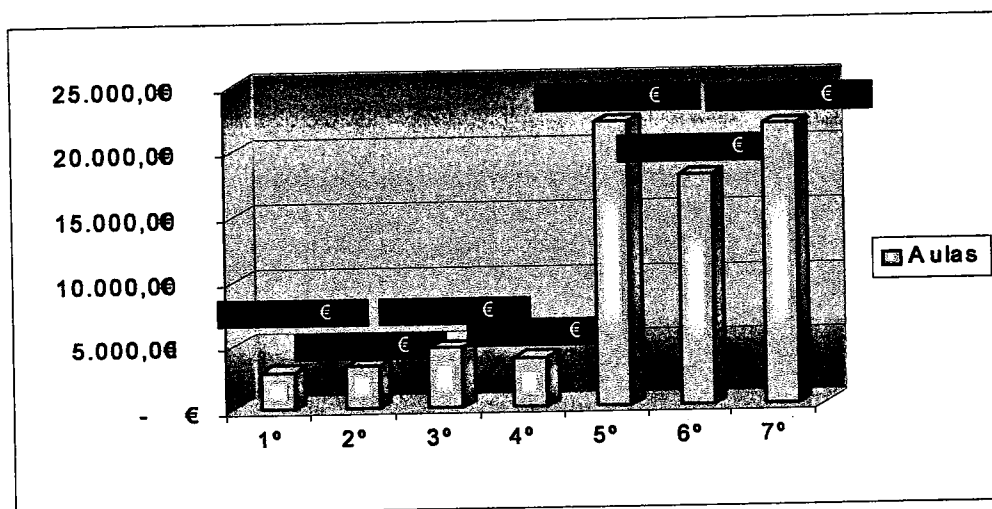


Gráfico 19- Receitas Auferidas nas aulas de natação, por semestre.

Os restantes semestres apresentam sempre valores similares o que indica uma certa estagnação no que concerne à afluência de utentes a esta instalação.

Em relação a cada um dos pontos a analisar, podemos observar que as receitas das aulas de natação apresentam uma tendência de subida nos primeiros três semestres, mas irá sofrer um ligeiro decréscimo no 4º semestre, não muito significativa e que irá ser recuperada no semestre seguinte, por meio de uma enorme subida das receitas, que de novo irá sofrer um ligeiro decréscimo no semestre seguinte, para finalmente subir quase até às quantias auferidas no 5º semestre (vide gráfico 19).

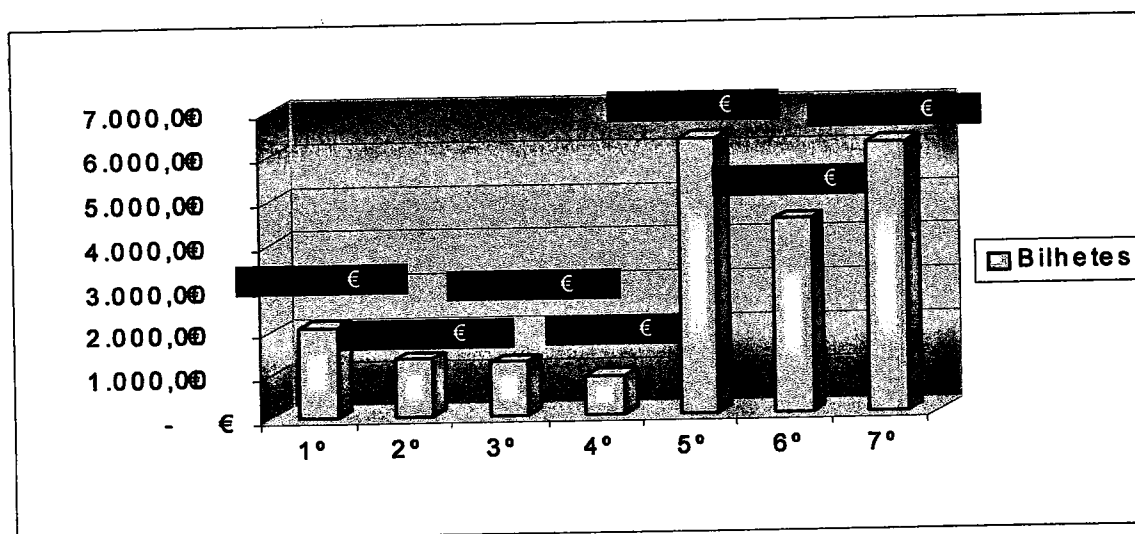


Gráfico 20- Receitas auferidas nos bilhetes por semestre.

Em relação aos bilhetes vendidos e às receitas provenientes desses, podemos observar no gráfico 20, que desde o primeiro semestre até ao quarto semestre, tem vindo a existir um gradual decréscimo, que irá subir novamente no início do 5º semestre. Este ponto apresenta ainda a mesma tendência do ponto anterior, ou seja, um decréscimo na entrada de receitas no 6º semestre para voltar a subir no último, quase até aos valores auferidos no 5º semestre, que como verificamos é o semestre em que mais receitas entraram na instalação.

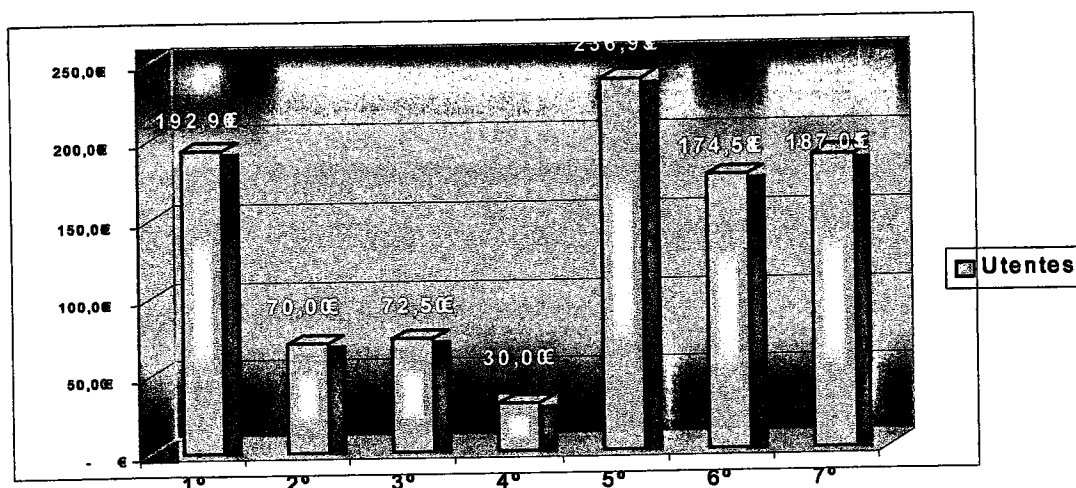


Gráfico 21- Receitas auferidas nos utentes por semestre.

No respeitante às receitas provenientes dos utentes, podemos apontar que o 1º, 5º, 6º e o 7º semestre são aqueles que registam a maior entrada de receitas, contrariamente, o 2º, 3º e o 4º apresentam um baixo índice de entrada de receitas (vide gráfico 21).

Das receitas provenientes das entradas podemos denotar que apresentaram baixos índices nos primeiros 4 semestres, tendência esta que veio a ser alterada no decorrer do 5º, 6º e 7º semestre, que como os outros serviços disponibilizados no complexo, apresenta os mais altos índices de entradas (Vide gráfico 22).

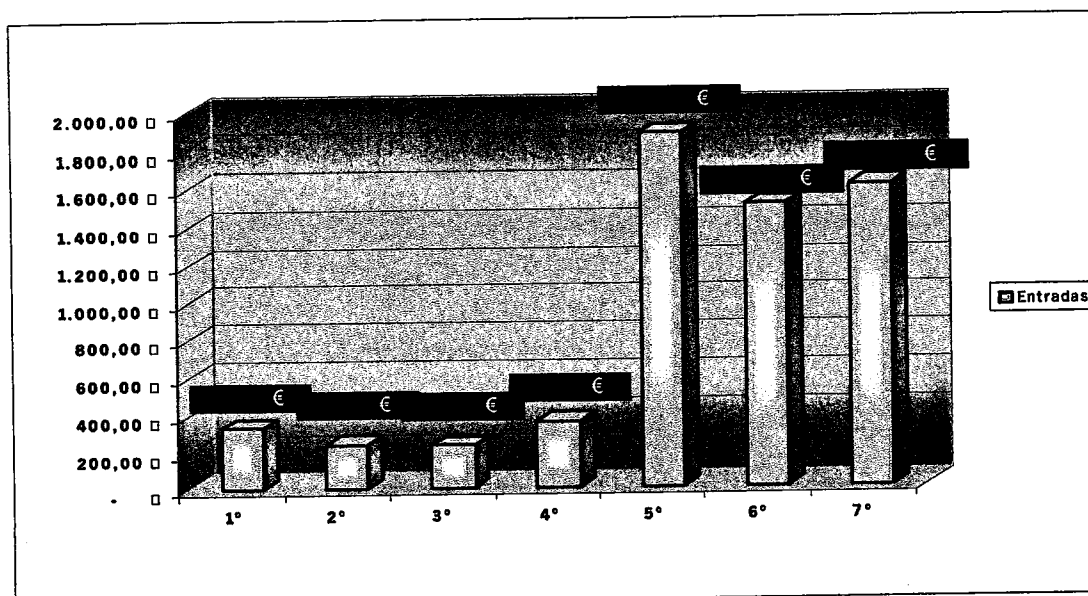


Gráfico 22- Receitas auferidas nas entradas por semestre.

2.1.2. Receitas Auferidas de Serviços Concessionados

Quanto aos serviços concessionados, como se pode constatar na tabela 22, existem dois serviços concessionados referenciados, a loja e o bar geraram até hoje o total de 19382,16€, valor este que tem vindo a aumentar de semestre para semestre.

Apesar destes dois serviços, mas não sendo referenciado, o Ginásio Clube de Tavira, entidade que dinamiza a parte desportiva da instalação, paga mensalmente à CMT 8€ por cad a utente maior de 17 anos que frequente as suas classes, mas que devido à falta de dados não nos foi cedido.

SEMESTRE	PERÍODO	ANO	ENTIDADES (valor €)				TOTAL €
			BAR	LOJA	CLUBE	OUTROS	
1º Semestre	Janeiro- Junho	2000	1496,4	1197,11	-	-	2693,51
2º Semestre	Julho- Dezembro	2000	1496,4	1197,11	-	-	2693,51
3º Semestre	Janeiro- Junho	2001	1541,29	1223,56	-	-	2764,85
4º Semestre	Julho- Dezembro	2001	1541,29	1223,46	-	-	2764,75
5º Semestre	Janeiro- Junho	2002	1539,28	1240,22	-	-	2779,5
6º Semestre	Julho- Dezembro	2002	1560,72	1248,6	-	-	2809,32
7º Semestre	Janeiro- Junho	2003	1598,16	1278,56	-	-	2876,72
TOTAIS €			10773,54	8608,62	0	0	19382,16

Tabela 22- Receitas auferidas pela CMT pela concessão de serviços na piscina

2.2. Análise das Despesas

A análise das despesas inerentes à instalação não foram tidas em conta, devido ao facto de não nos ser possível aceder à totalidade destas devido às seguintes circunstâncias:

- A energia (gás e electricidade) têm contadores conjuntos com os do pavilhão municipal Dr. Eduardo Mansinho, o que torna impossível detectar a quantidade de gás que é utilizado na piscina;
- Não nos foram cedidos os gastos inerentes aos recursos humanos da instalação, por anos.

Devido a este dois factores optámos por não realizar a análise na detecção dos custos fixos e variáveis inerentes à instalação, o que para nós é uma das maiores fraquezas do processo de gestão, visto não existirem dados suficientes que permitam saber quanto é que um utente custa à instalação em cada um dos seus usos.

Apenas foi possível aceder aos gastos inerentes ao material de manutenção referente à piscina, que perfaz um total de 4.410,8€ (2003) e de 7468,75 (2002) às receitas auferidas anualmente pelos funcionários, que está patente no gráfico 23, no qual constata-mos que tem cada vez mais aumentado esta despesa.

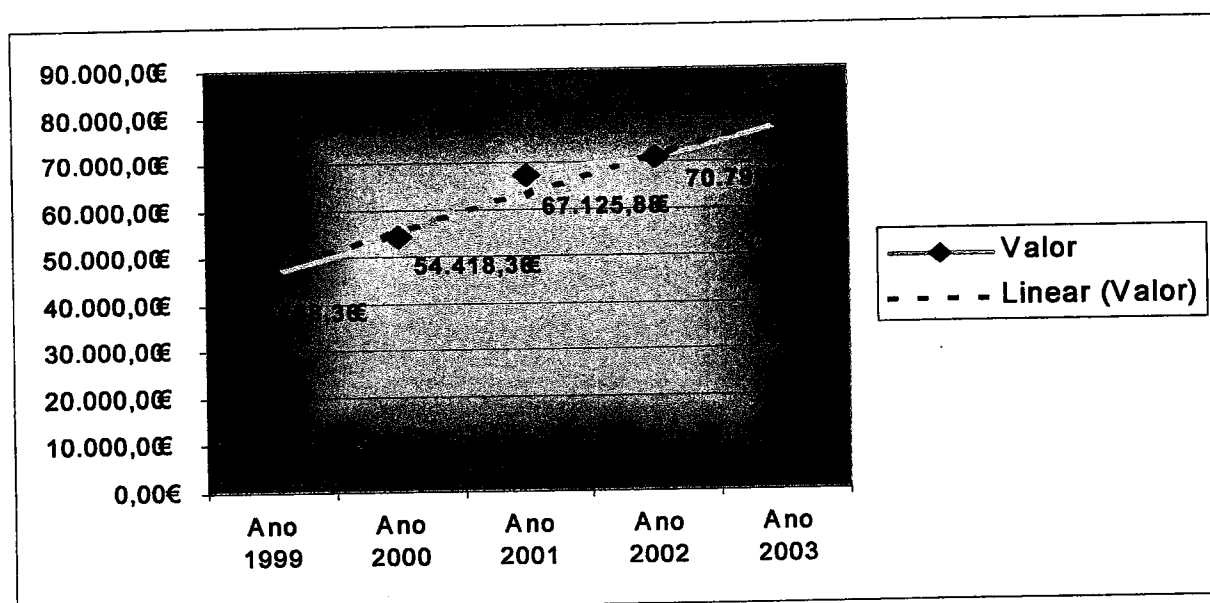


Gráfico 23- Evolução das despesas com recursos humanos na piscina.

Pudemos detectar que a gestão financeira desta instalação não é eficaz e eficiente, devido à inexistência de um centro de custos para uma instalação com esta natureza, ou seja, uma instalação que necessita de um controle permanente dos gastos necessários ao seu funcionamento, num centro de custos próprio.

Prova desta afirmação reside no permanente aumento de custos com os seus recursos humanos, facto este que nos parece completamente desprovido de um sentido de gestão, o qual deverá ter sempre iminente a melhor utilização e rentabilização dos recursos de uma organização, neste caso específico da instalação, o que realmente não aconteceu, o que nos parece estranho já que os recursos humanos da instalação são os mesmos desde que esta abriu e o seu horário tendeu a diminuir, como foi o caso do encerramento desta instalação no mês de Agosto.

3. Análise das Frequências de Uso das Piscinas

3.1. Frequência de Acessos Mensais

3.1.1. Frequência de Acessos Gerais

A importância de conhecermos os acessos referentes a uma instalação desportiva permite-nos por meio da interpretação quantitativa, determinar se a instalação está tem a devida rentabilização social e desportiva.

Embora a determinação deste tipo de rentabilidade, não seja facilmente quantificável, já que não existem parâmetros definidos que nos permitam afirmar com certeza absoluta se a instalação é realmente rentável em termos sociais e desportivos.

Entendemos por isso que a rentabilização social e desportiva de uma piscina, é determinada pela capacidade da organização gestora de manter um nível de acessos com mais de 60% do uso possível de uma piscina, por hora.

No caso da Piscina Municipal de Tavira o número máximo de utentes por hora ou instantâneo é de 113 usuários e de 1130 usuários por dia, valores estes obtidos a partir da seguinte ordem de ideias:

Número Máximo de Utes p/ Hora (NNUH) = Soma da Utilização Máxima dos Tanques

NNUH= NM piscina 25m+ NM piscina 16m+ NM tanque aprendizagem+ NM Chapinheiro+ NM jacuzzi

NNUH= 64+ 24+ 10+ 10+ 5 = 113 utentes

Número Máximo de Utes p/ Dia (NNUD) = NNUH x N.º Horas Funcionamento da Instalação

NNUD= 113 x 10 horas = 1130 utentes por dia

Torna-se deste modo importante determinar a frequência absoluta de utentes por hora e por dia necessários a uma adequada rentabilização desta instalação, de modo a podermos entender se realmente existe uma utilização eficiente e eficaz da instalação.

Para a Piscina Municipal de Tavira estes valores correspondem a 678 utentes diários e a 68 utentes por hora.

Existe ainda a possibilidade de chegarmos ao n.º máximo de utentes por ano e por mês, que seguirá a seguinte ordem de ideias:

Número Máximo de Utes p/ Mês (NNUM) = NNUD x 31

Número Máximo de Utes p/ Ano (NNUA) = NNUM x N.º Meses de funcionamento

Nesta perspectiva a Piscina Municipal de Tavira deveria ter mensalmente 21.018 utentes e por ano uma frequência absoluta de 231.198 usuários, para poder ser considerada uma instalação rentabilizada a nível social e desportivo.

Apesar da proposta desta avaliação por meio da quantificação de um valor pré-definido, somos da opinião que deverão ainda ser ponderados os eventos de nível social e desportivo promovidos pela instalação, de modo a que exista sempre uma avaliação qualitativa, de uma dinâmica que permita promover a prática desportiva e as modalidades aí praticadas.

Semestre	Ano	Aulas	Utentes	Bilhetes	Vendas	Entradas	TOTAIS
1º	Ano 2000	12041	828	9536	0	1085	23490
2º	Ano 2000	11633	304	6697	0	1052	19686
1º	Ano 2001	19273	357	6559	0	1199	27388
2º	Ano 2001	8473	1780	6107	0	1152	17512
1º	Ano 2002	12258	132	4769	0	1653	18812
2º	Ano 2002	7436	1926	5697	0	1084	16143
1º	Ano 2003	15913	154	4917	0	1450	22434
TOTAIS		87027	5481	44282	0	8675	145465

Tabela 23- Frequências absolutas dos acessos por ano e por semestre

No caso da Piscina Municipal de Tavira, podemos observar na tabela 23 que o número de utilizações anuais fica muito longe do mínimo exigido para uma utilização rentável do espaço, já que o uso mínimo desejável seria de 231.198 e o obtido é de 145.465, o que equivale a cerca de metade dos usos mínimos, que seriam desejados para a instalação.

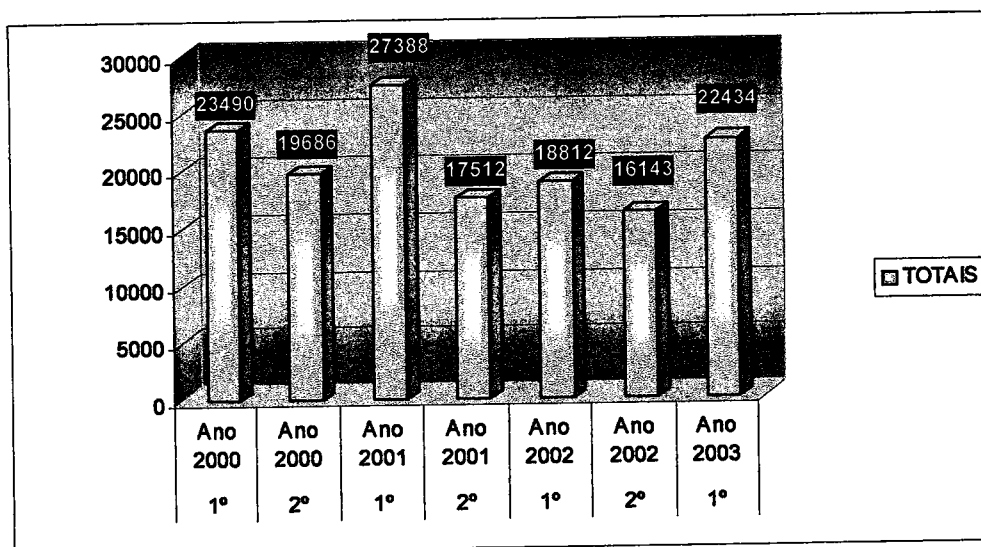


Gráfico 24- Frequência absoluta dos acessos totais por semestre.

Respectivamente aos semestres denotamos no gráfico 24 que o número de acessos ao complexo de piscinas registou o seu valor máximo no ano de 2001, 1º semestre, altura em que foram realizadas alguns eventos que trouxeram um aumento no mês de Maio e o consequente aumento do número de acessos.

Por outro lado observamos, segundo o gráfico 24, que o ano que registou a menor frequência absoluta, foi o ano de 2002, durante o 2º semestre. Apesar disto é importante salienta que o ano no qual existiu um menor número de entradas, foi o ano de 2002, que segundo a lógica da evolução dos usos de uma instalação desta natureza e do mercado, o produto deveria estar a atravessar a fase de evolução, o que não acontece.

A evolução dos acessos anuais detêm deste modo uma tendência de decréscimo, como podemos observar no gráfico 25, o que implica que haja uma rápida resposta por parte da entidade gestora, de modo a contornar esta, para que se inicie um ciclo contrário, isto é, um ciclo de tendências crescentes, que poderá ter um excelente início com este primeiro semestre do ano de 2003.

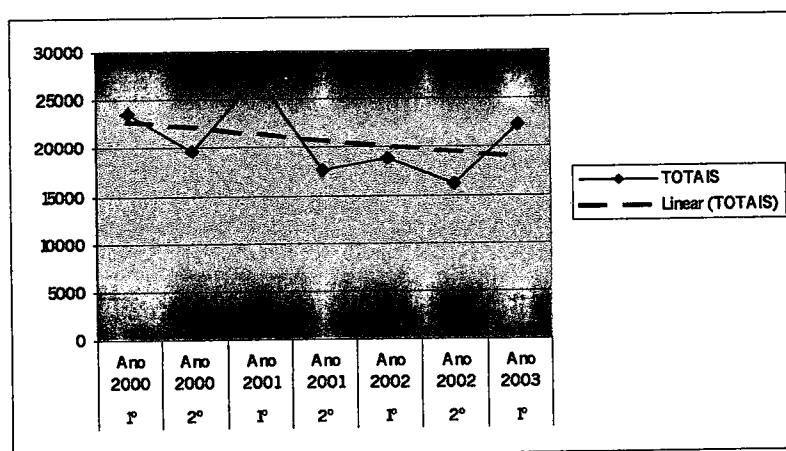


Gráfico 25- Frequência absoluta dos acessos totais por semestre.

Em relação à frequência relativa dos valores correspondentes a cada um dos serviços por ano, podemos apontar segundo os gráficos 26, 27, 28 e 29 que a percentagem de entradas referentes às aulas de natação, tem sofrido uma evolução constante com o passar dos três anos apresentados, já que registas as seguintes frequências: 2000- 54%, 2001- 62%, 2002- 58%, 2003- 65%.

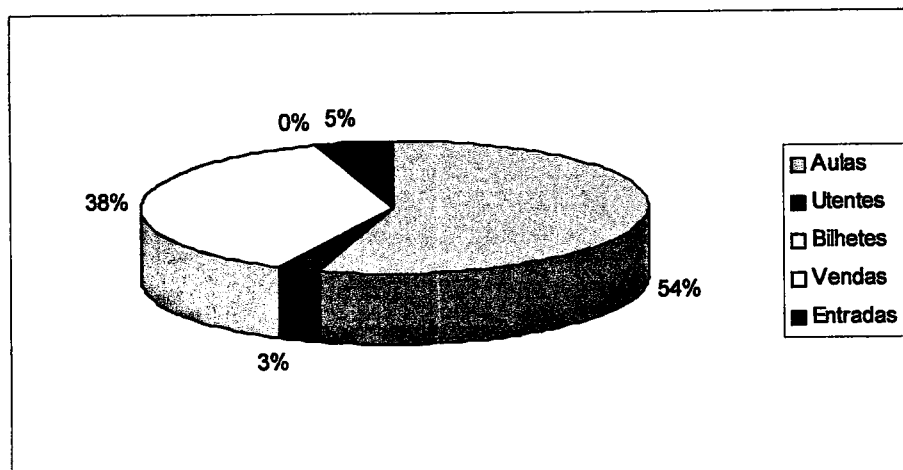


Gráfico 26- Frequência relativa dos serviços oferecidos, pelo total dos acessos do ano 2000.

No caso dos serviços camarários podemos constatar que a existência anual de um decréscimo no uso dos seus serviços, o que nos leva a afirmar que existe uma maior rentabilidade no uso social da instalação, por parte do clube responsável por dinamizar a parte desportiva da instalação.

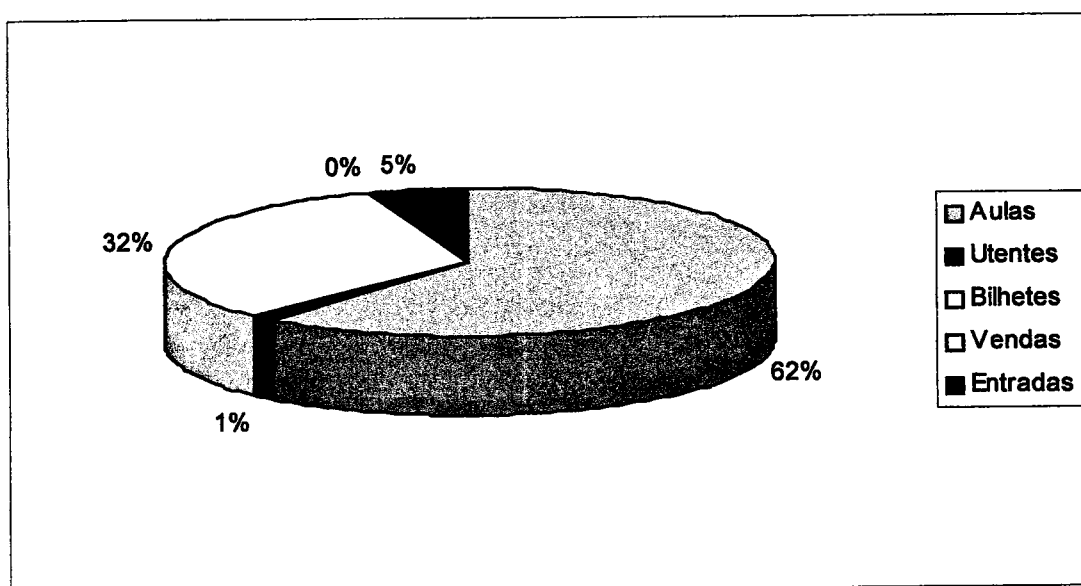


Gráfico 27- Frequência relativa dos serviços oferecidos, pelo total dos acessos do ano 2001.

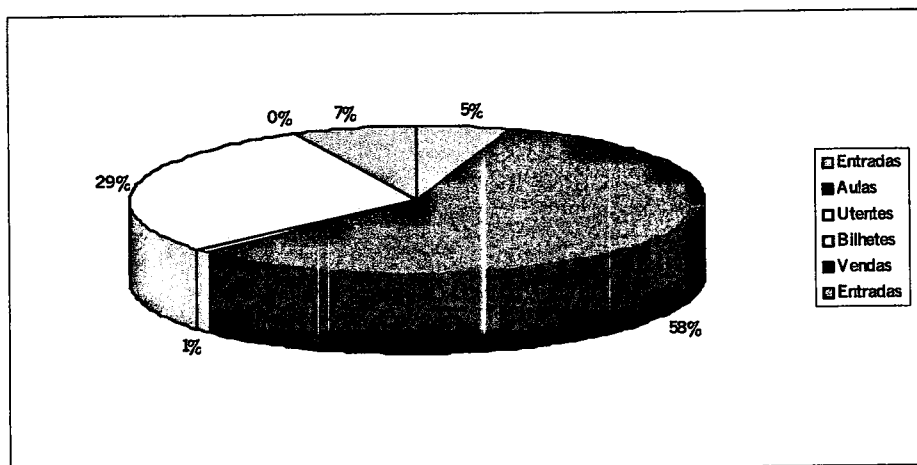


Gráfico 28- Frequência relativa dos serviços oferecidos, pelo total dos acessos do ano 2002.

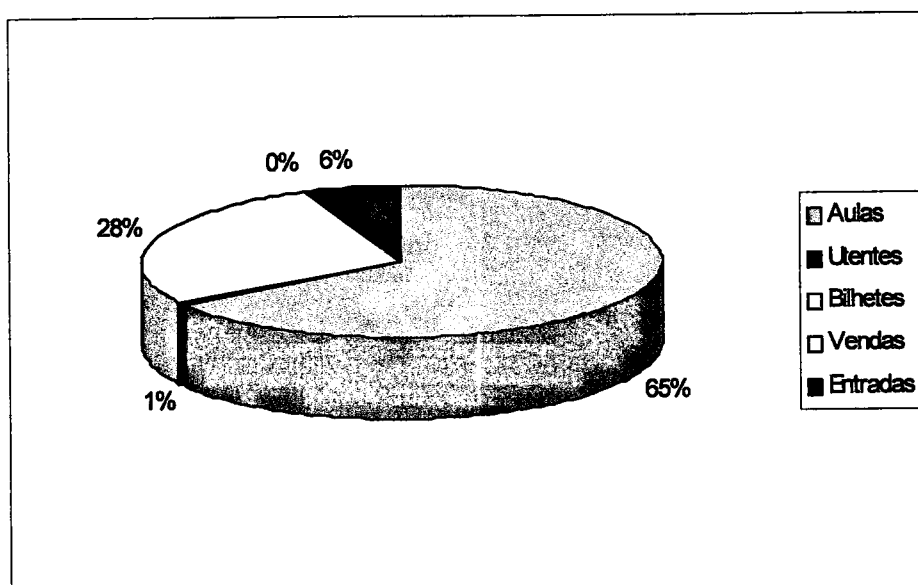


Gráfico 29- Frequência relativa dos serviços oferecidos, pelo total dos acessos do ano 2003.

3.1.2. Médias de Acessos Gerais

Em relação aos acessos diários os dados obtidos revelam a existência de um valor médio que tende a decrescer, apesar de existir a forte possibilidade de voltar a subir, caso exista a manutenção dos usos do 1º semestre de 2003.

Este valor médio diário por utente não está de acordo com o proposto anteriormente, que seria o total de 678 usos diários, o que revela um mau aproveitamento social da instalação, devendo deste modo existir uma maior preocupação em levar mais usuários/ munícipes a esta instalação, facto que podemos observar no gráfico 30.

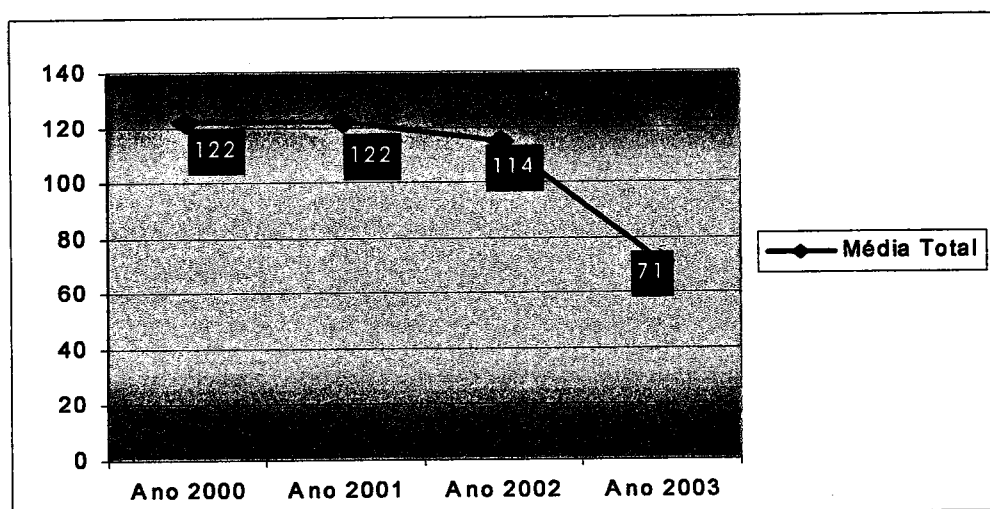


Gráfico 30- Média de acessos diários, por anos.

Como podemos observar na tabela 24 a média mais expressiva foi sem dúvida alguma a obtida no mês de Maio de 2000, com 241 utentes, que é de resto o mês que regista as médias mais elevadas em relação aos 3 anos apresentados, por outro lado os meses de Agosto e Julho, são aqueles que apresentam um número de usos mais baixo.

Durante o decorrer destes três anos a Piscina Municipal apenas conseguiu estabelecer um número de usos dentro do exigido, por duas vezes, no dia 11 de Maio (1204) e 29 de Maio (1033).

Mês	Ano 2000	Ano 2001	Ano 2002	Ano 2003
Jan	77	179	139	145
Fev	117	167	129	128
Mar	188	168	149	133
Abr	155	129	142	140
Maio	241	157	129	138
Jun	142	120	98	99
Jul	71	95	83	71
Ago	70	56	23	0
Set	50	78	70	0

Out	137	71	166	0
Nov	133	163	150	0
Dez	79	80	93	0
Média Total	122	122	114	71

Tabela 24- Média de usos diários, por ano

A instalação desportiva demonstra a existência de uma média semanal de usos de 533 utentes e uma média mensal de 6319, o que está muito longe do realmente desejado.

3.2. Frequência de Acessos Mensais por Dias da Semana

Com este ponto queremos perceber como estão distribuídas as frequências absolutas de acessos, pelos 8 dias da semana, o que nos permitirá entender como são os fluxos dos acessos pelos utentes.

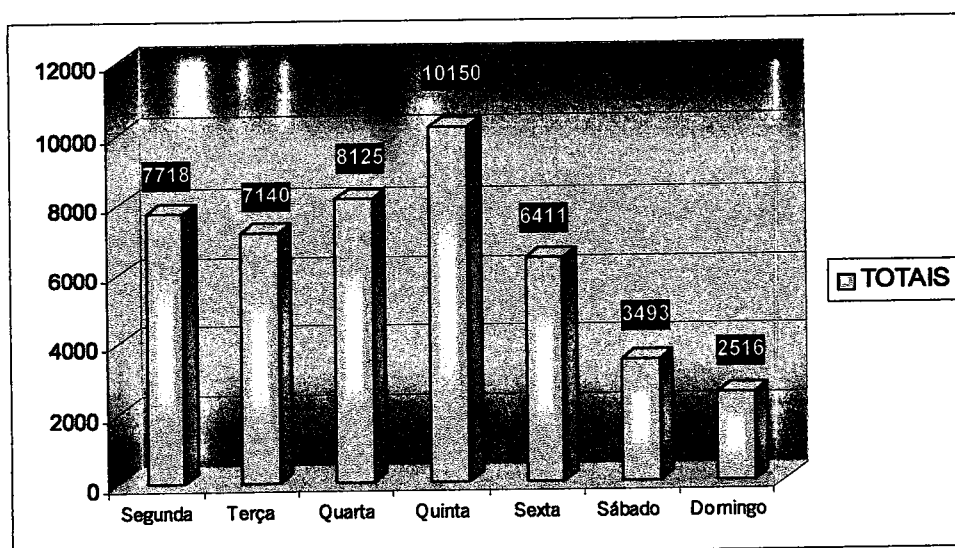


Gráfico 31- Frequências absolutas dos fluxos de acessos semanais, referentes ao ano de 2000.

Podemos denotar no gráfico 31, o primeiro ano de funcionamento o sábado e o domingo foram os dias da semana, que menor número de usos diários apresentaram, por outro lado a quinta-feira revelou ser o dia da semana com maior número de usos com 10.150.

Os restantes dias da semana apresentam praticamente a mesma frequência absoluta no referente aos acessos diários, como podemos ver no gráfico 31.

No que concerne ao ano de 2002, podemos reparar no gráfico 32 que os valores são praticamente mantidos, sendo o sábado e o domingo os dias de uso mais reduzido e a quinta-feira o dia de maior uso com 9.521, valor que baixou em relação ao ano transacto, mas por outro lado notou-se a subida da frequência absoluta para a sexta-feira.

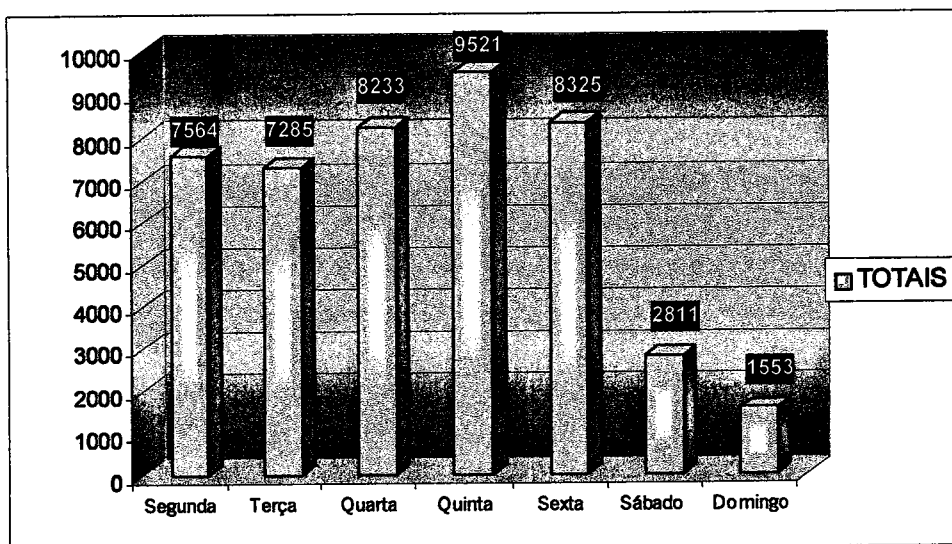


Gráfico 32- Frequências absolutas dos fluxos de acessos semanais, referentes ao ano de 2001.

No ano de 2002, como indica o gráfico 32, os valores das frequência absoluta dos acessos, não difere dos anos anteriores, apenas queremos fazer notar o decréscimo de alguns dos valores, que embora não significativo, faz com que a quarta-feira, a quinta-feira e a sexta-

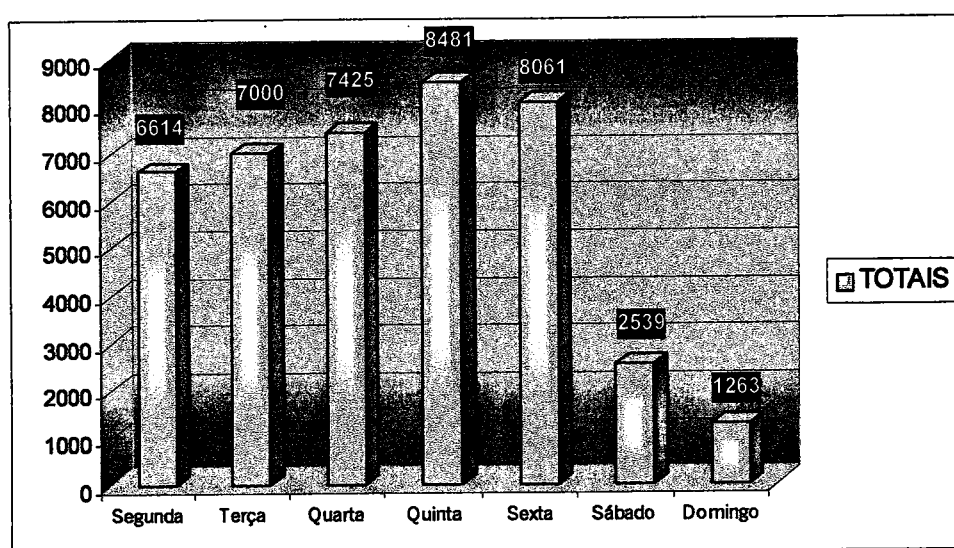


Gráfico 33- Frequências absolutas dos fluxos de acessos semanais, referentes ao ano de 2002.

feira, apresentem um valor quase idêntico no número de usos semanais.

O ano de 2003 apesar de ser apresentado o 1º semestre, é sem dúvida alguma o ano que maiores índices de utilização diária registará, já que os seus valores referentes ao 1º semestre tendem a igualar praticamente os referentes aos dois anos anteriores, como podemos observar no gráfico 33.

Apesar disto denotamos que existe uma constante igualdade em todos os dias da semana, exceptuando a terça-feira que apresenta um valor ligeiramente mais baixo 3.593 acessos (vide gráfico 34).

O fim de semana continua a ser os dias da semana com menos usos, o que provocou a alteração do uso de horário da piscina ao sábado, já que a autarquia, com intenção de reduzir custos, determinou o encerramento entre as 13 e as 15 horas.

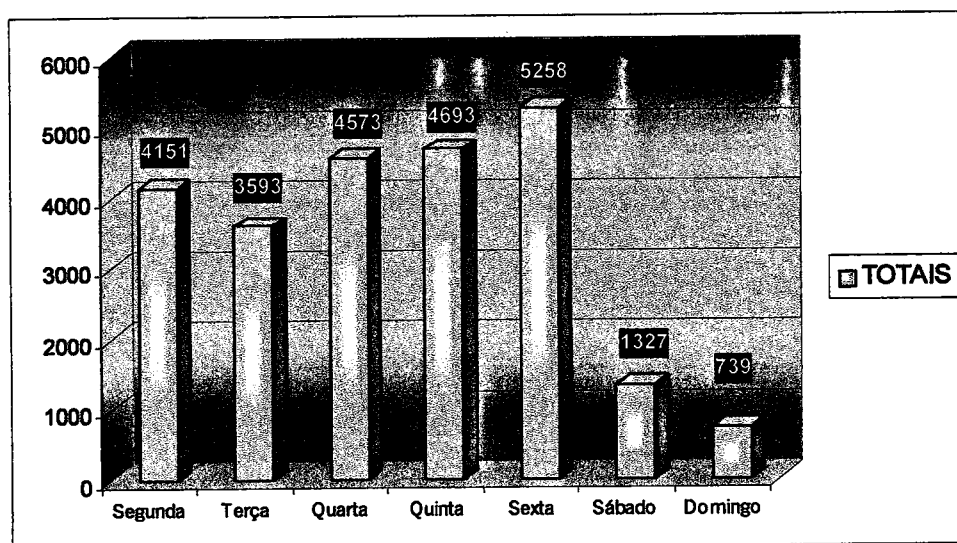


Gráfico 34- Frequências absolutas dos fluxos de acessos semanais, referentes ao ano de 2003, 1º semestre.

No nosso ponto de vista, deverá existir por parte da entidade gestora do complexo a formulação de estratégias que possam colmatar o défice de acessos diários no fim de semana, já que deve existir o incentivo ao uso desta instalação por parte dos munícipes, durante os fins de semana, de modo a aumentar a produtividade destes dias no que concerne ao aproveitamento social e desportivo desta instalação.

3.3. Frequência de Acessos Mensais por Segmentos Horários

É necessário entender o fluxo e os gostos dos utentes no momento de projectar-mos as nossas actividades e as frequências de usos de uma instalação por segmento de horários, é sem dúvida uma das mais importantes análises a realizar, já que deste modo existe a possibilidade de conhecermos o modo de utilização e os gostos dos utentes.

Optámos por dividir o dia em cinco segmentos, de modo a podermos conhecer as necessidades da instalação em recursos humanos, para o funcionamento nos diferentes segmentos horários, e que são:

- ◆ 0 às 10 horas, que corresponde efectivamente a uma hora de funcionamento, já que a instalação abre às 09:00 horas da manhã;
- ◆ 11 às 12 horas;
- ◆ 13 às 17 horas, período que corresponde a duas horas de funcionamento, já que o complexo encerra às 13:00 horas e reabre às 15:00 horas;
- ◆ 18 às 20 horas, período que corresponde ao período de cedência das piscinas para aulas;
- ◆ 21 às 23 horas, que é nulo porque a piscina encerra às 21 horas e não são contabilizados os usos neste período, embora os haja.

ANOS	0- 10 horas	11- 12 horas	13- 17 horas	18-20 horas	21- 23 horas	TOTAIS
2000	14100	3859	13962	13632	0	45553
2001	12820	4417	11125	16930	0	45292
2002	11174	4226	9629	16354	0	41383
2003	6725	2660	6430	8419	0	24234
TOTAL	44819	15162	41146	55335	0	156462
MÍNIMO	6725	2660	6430	8419	0	24234
MÁXIMO	14100	4417	13962	16930	0	45553
MÉDIA	17928	6065	16458	22134	0	62585

Tabela 25- Total de acessos anuais por segmento horário.

Esta instalação, como indica a tabela 25, apresenta uma frequência absoluta de usos mais significativa nos períodos horários das 18- 20 horas, período que corresponde ao período de funcionamento cedido ao clube, para dinamização das aulas de natação, o qual é sem dúvida alguma o mais utilizado, 35% do total de usos anuais, que detêm uma média mensal de usos, de 55335 (vide gráfico 35).

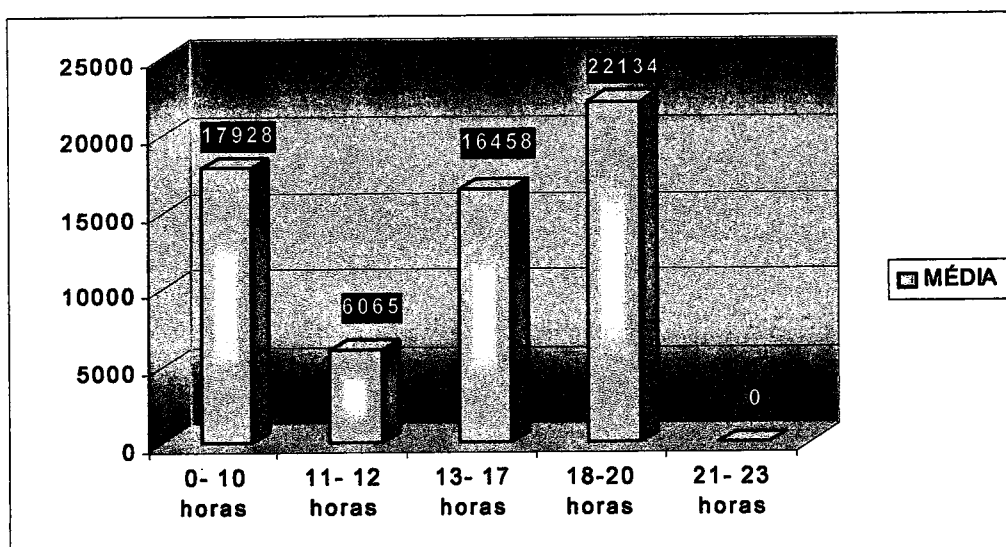


Gráfico 35- Valores médios para a frequência absoluta de usos mensais.

De seguida podemos apontar o período das 0-10 horas, como pode ser observado na tabela 12, aquele que detêm a segunda frequência absoluta mais elevada, com um total de 44.819 usos, tal como a segunda frequência relativa mais elevada, 29% do total de usos anuais, que corresponde a uma média de usos de 44819(vide gráfico 36).

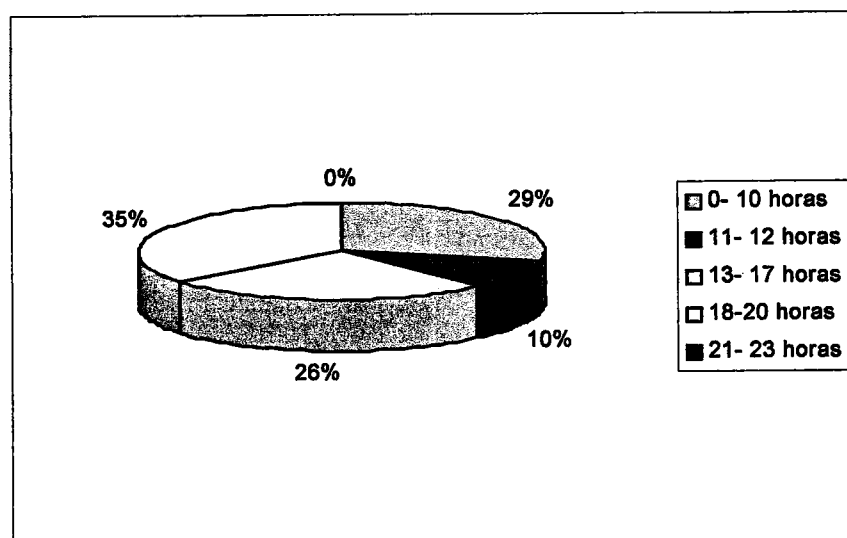


Gráfico 36- Frequência relativa do total de usos por segmentos

O período das 13 às 17 horas apresenta um número de usos ligeiramente mais baixo que o apresentado anteriormente (41146), apresentando deste modo uma percentagem de uso de 26% do total de usos, para uma média de usos de 16458 (vide gráfico 35 e 36).

Estes dois períodos correspondem a uma mancha horária que detêm algumas turmas das escolas primária, secundárias, preparatórias e infantários, tal como a 3ª idade e deficientes, o que perfaz aumento do seu número de utilizações, já que como vimos anteriormente o número de usos de utentes livres é reduzidíssimo fora das aulas de natação.

O período menos utilizado é deste modo o período situado entre as 11 e as 12 horas da manhã, já que apresenta apenas 10% da utilização total da instalação, o que corresponde a 15162 usos, facto que pode ser observado nos gráficos 37.

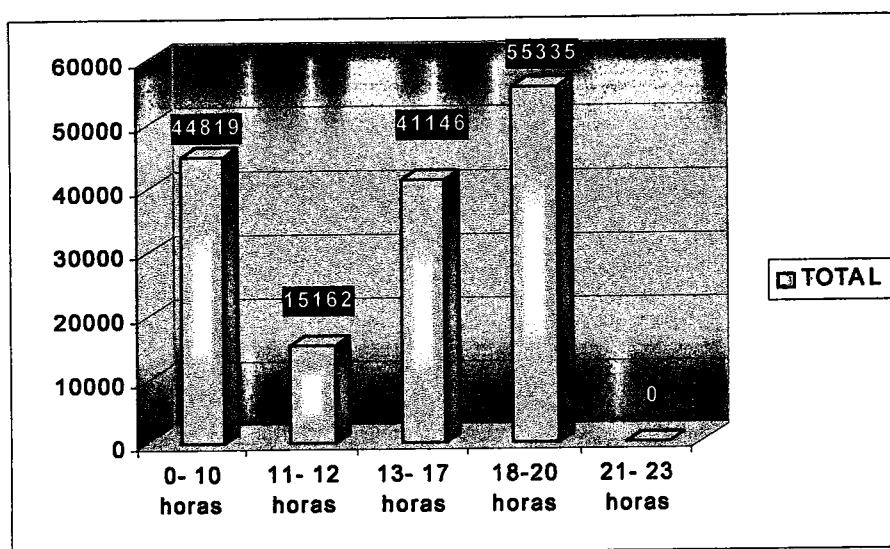


Gráfico 37- Frequência absoluta dos usos por segmento horário.

Deste modo podemos concluir que a existe uma necessidade de aumentar o número de recursos humanos, sobretudo na área administrativa visto existir um aumento do fluxo de usuários à instalação no segmento horário das 18-20 horas.

É necessário ainda tomar atenção aos aspectos ligados à manutenção da qualidade da água, visto existir períodos de utilização muito intensa e discrepante, durante as 24 horas diárias, o que perfaz o aumento das possibilidades de aumento de microorganismos nocivos à saúde.

3.3.1. Frequência de Acessos Mensais por Segmentos Horários e Semestre

Em relação aos usos mensais podemos observar na tabela 26 que o período com maior frequência absoluta de usos em todos os semestres, é o período que dista das 18.00 às 20.00

horas, existindo apenas uma alteração a esta tendência, que será no 1º semestre, no qual existe uma maior utilização no período das 0-10 horas e das 13-17 horas.

Semestre	0- 10 horas	11- 12 horas	13- 17 horas	18-20 horas	21- 23 horas	TOTAIS
1º	10057	2489	8352	7613	0	28511
2º	4043	1370	5610	6019	0	17042
3º	8775	2844	7558	9326	0	28503
4º	4045	1573	3567	7604	0	16789
5º	6821	2457	5196	9885	0	24359
6º	4353	1769	4433	6469	0	17024
7º	6725	2660	6430	8419	0	24234
TOTAL	44819	15162	41146	55335	0	156462
MÍNIMO	4043	1370	3567	6019	0	16789
MÁXIMO	10057	2844	8352	9885	0	28511
MÉDIA	11206	3791	10287	13834	0	39116

Tabela 26- Frequência absoluta dos usos por segmento horário, por semestre.

Em relação ao período das 0 horas às 10 horas denotamos que existe uma tendência para aumentar a frequência de usos no 1º semestre de cada ano, apesar dos seus valores máximos tenderem a diminuir, o que provoca uma tendência de decréscimo das suas entradas, como podemos observar no gráfico 38.

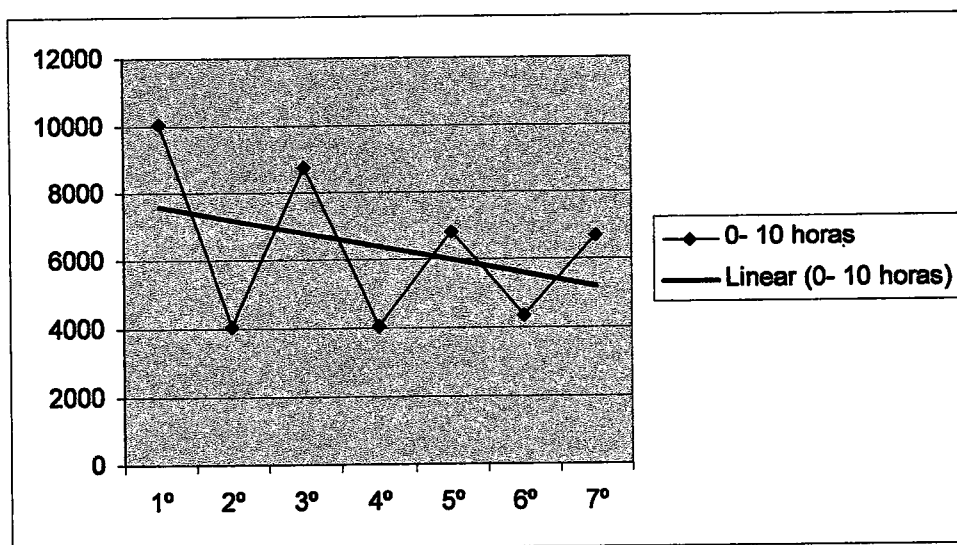


Gráfico 38- Frequência absoluta dos usos relativos ao período das 0-10 horas.

O período das 11:00 horas às 12:00 horas tende a registrar a tendência contrária ao segmento horário anterior, isto é, tende a subir já que os seus valores máximos registados, tal

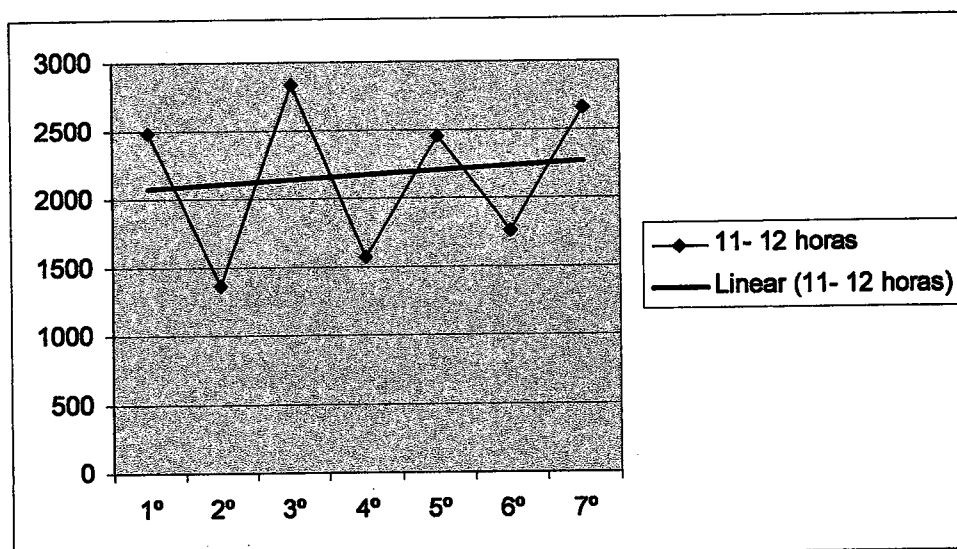


Gráfico 39- Frequência absoluta dos usos relativos ao período das 11-12 horas.

como o segmento anterior, nos primeiros semestres dos anos aumentam e os valores mínimos de entradas registradas, nos segundos semestres dos anos tende a reduzir, o que perfaz a existência de uma tendência de aumento da frequência absoluta dos usos por segmento horário, facto que pode ser observado no gráfico 39.

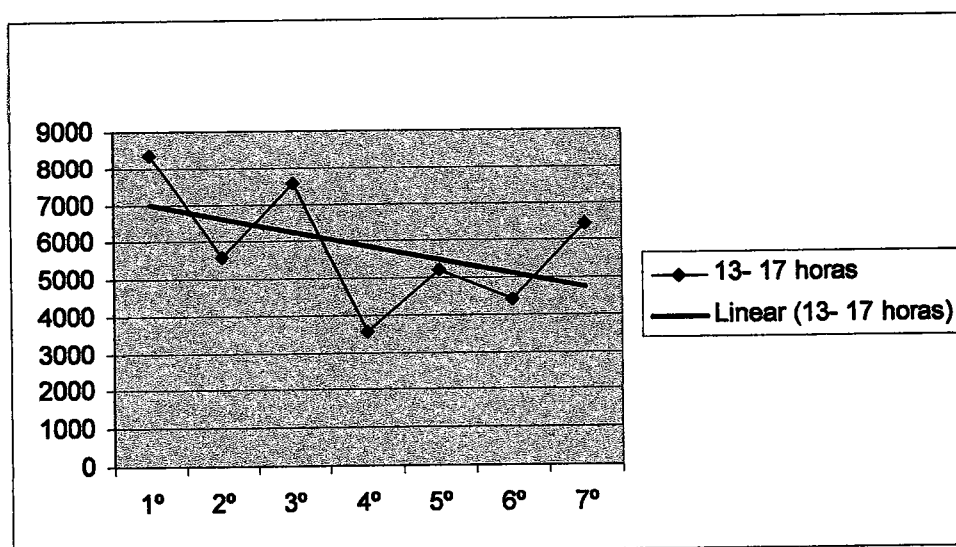


Gráfico 40- Frequência absoluta dos usos relativos ao período das 13-17 horas.

O segmento horário que vai desde as 13-17 horas, como demonstra o gráfico 38, detém uma grande irregularidade visto os semestres que registram uma tendência de subida detêm constantes descidas nas suas frequências de uso, sendo que o 4º, 5º, 6º e 7º semestre apontam os valores de entradas mais baixos (vide gráfico 40).

No que respeita ao período horário das 18-20 horas podemos apontar uma gradual subida nos seus valores de uso, tanto nos semestre que apontam um decréscimo nos valores das frequências absolutas (2º semestre de cada ano), e nos meses de maior afluência (1º semestre de cada ano). Apesar disto é necessário salientar o facto de existirem três dos semestres (3º, 4º e o 5º) registaram um aumento do número de utentes, que veio a cair no 6º e 7º semestre (vide gráfico 41).

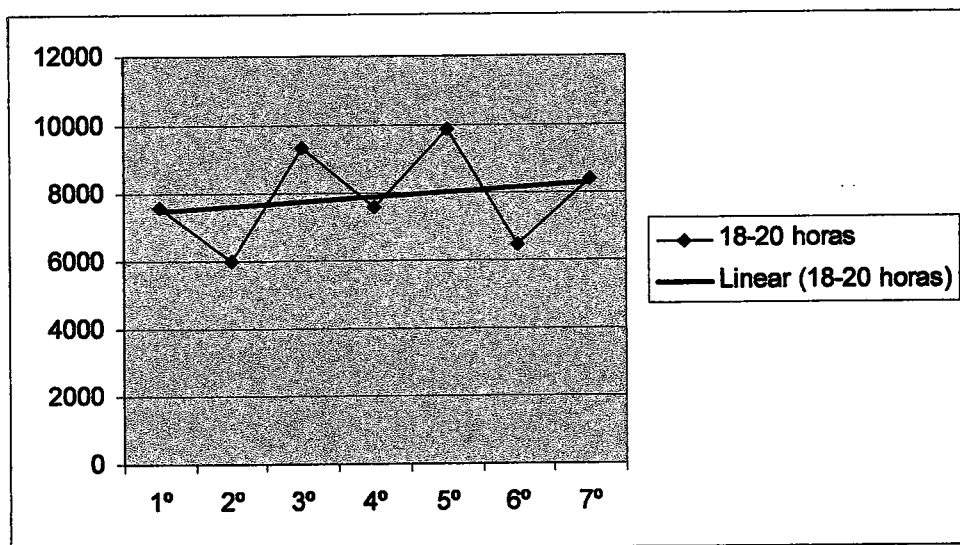


Gráfico 41- Frequência absoluta dos usos relativos ao período das 18-20 horas.

Apesar disto e como referimos, existe uma tendência de aumento das frequências absolutas referentes ao número de usos por semestre.

Opinamos então que é necessário repensar a existência de estratégias para colmatar as descidas da frequência de utentes no 2º semestre de cada ano e deste modo aumentar a rentabilidade social deste equipamento desportivo.

4. Análise do Questionário Realizado aos Utentes

4.1. Caracterização da Amostra e das suas Preferências

A amostra é composta por 68 usuários/ utentes da piscina, com idades a partir dos 14 anos, divididos por 4 segmentos etários, de modo a identificar por segmentos etários, o usuário da piscina.

Conforme podemos constatar na tabela 27, 41% da amostra corresponde a utentes com idades compreendidas entre os 31 e 45 anos, 38% aos segmento etário dos 19 aos 30 anos e os restantes 20% dividem-se pelos segmentos etários dos 14 aos 18 anos e maiores de 46 anos.

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
14-18	7	10	
19-30	26	38	
31-45	28	41	
≥46	7	10	
Total		100	68

Tabela 27- Frequências por idades da amostra

No que toca ao sexo ao sexo dos inquiridos, observamos na tabela 28, que 56% são do sexo masculino e 44% são do feminino.

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
Masculino	38	56	
Feminino	30	44	
Total		100	68

Tabela 28- Frequências por sexo da amostra

No que respeita à amostra inquirida podemos constatar que 35% dos inquiridos detêm habilitações superiores, 24% concluíram o 12º ano, 13% o ensino secundário (7º ano), 21% o 3º ciclo, 6% o ensino preparatório e 1% concluíram a 4ª classe, como podemos observar na tabela 29.

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
4ª Classe (1º Ciclo do Ensino Básico)	1	1	
Ciclo Preparatório (2º Ciclo do Ensino Básico)	4	6	
Antigo 5º ano (3º Ciclo do Ensino Básico)	14	21	
Antigo 7º ano (Ensino Secundário)	9	13	
12º ano (propedêutico, serviço cívico)	16	24	
Bacharelato (curso médio)	3	4	
Licenciatura	14	21	
Pós-graduação	7	10	
Total		100	68

Tabela 29- Frequências por habilitações literárias da amostra

Da população inquirida 22% não utiliza a piscina, apenas usufruindo de aulas para algum dos familiares, 12% apenas usam a piscina uma vez por semana, 28% duas vezes, 16% 3 vezes por semana, 15% 4 vezes por semana e uma pequena faixa utiliza a piscina mais de 5 vezes, como é referenciado na tabela 30.

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
Nenhuma	15	22	
1 vez	8	12	
2 vezes	19	28	
3 vezes	11	16	
4 vezes	10	15	
Mais de 5	5	7	
Total		100	68

Tabela 30- Frequências por utilização semanal da amostra

Os serviços mais utilizados, indicados na tabela 31, pelos utentes dentro da instalação são sem dúvida a natação livre (34%) e as aulas de natação, existindo ainda uma ínfima parte que utiliza o bar e a loja, correspondente a 32% do total da amostra.

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
Natação Livre	37	34	
Aulas de Natação	33	31	
Bar	15	14	
Loja	19	18	
Total		100	108

Tabela 31- Frequências por utilização de serviços da amostra

Segundo o registro da tabela 32, constatamos que o plano de água mais utilizado é sem dúvida o tanque de 25 m com 42% dos inquiridos a preferi-lo, seguindo-se o tanque de 16 m com 23% dos usos e o jacuzzi com 18% do total dos usos. O tanque de 8mx 4m e o chapinheiro reúnem entre si os restantes 17% dos usos.

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
Tanque de 16x6 m	25	23	
Tanque de 25x16m	45	42	
Chapinheiro	9	8	
Tanque de 8x 4m	10	9	
Jacuzzi	19	18	
Total		100	108

Tabela 32- Frequências por utilização de planos de água da amostra

Os utentes revelam na grande maioria (74%), conhecer a existência de regras de funcionamento interno da piscina, o que é de louvar visto não existir muita informação disponível, a não ser alguns panfletos datados do início da abertura da piscina e muito desactualizados (vide tabela 33).

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
Sim	50	74	
Não	18	26	
Total		100	68

Tabela 33- Frequências por conhecimento do regulamento interno, por parte da amostra

Apesar disto a maior parte dos utentes (80%) que conhecem o regulamento interno acham que o regulamento interno é suficientemente esclarecedor e não apresentam qualquer dúvida sobre este, por outro lado 20% diz não considerar o regulamento interno suficientemente explícito (vide tabela 34).

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
Sim	40	80	
Não	10	20	
Total		100	68

Tabela 34- Frequências por conhecimento total do regulamento interno, por parte da amostra

Como podemos observar na tabela 35, o segmento horário usado preferencialmente pelos utentes é o que está situado entre o período das 20.00 às 21.00 horas, período este que regista a escolha de 59% das respostas, seguidos do período das 18.00 às 19.00 horas com 15% e o período das 09.00 às 11.00 horas com 18%.

Os Períodos cuja preferência é menor, são os segmentos horários compreendidos entre as 12.00 e a 13.00 horas e o período das 15.00 às 17.00 horas, que apenas registam 9% das preferências.

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
9.00- 11.00 h	12	18	
12.00- 13.00 h	4	6	
15.00- 17.00 h	2	3	
18.00- 19.00 h	10	15	
20.00- 21.00 h	40	59	
Total		100	68

Tabela 35- Frequências de uso por preferência horária da amostra

A população inquirida demonstra ainda uma preferência pelo dos serviços da piscina no período das 19.00 às 21.00 horas (36%), sendo que os restantes períodos horários detêm uma percentagem similar de preferências (vide tabela 36).

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
9.00- 11.00 h	12	14	
12.00- 15.00 h	12	14	
16.00- 18.00 h	14	16	
19.00- 21.00 h	31	36	
21.00- 23.00 h	17	20	
Total		100	86

Tabela 36- Frequências por preferência horária da amostra

4.2. Análise da Dimensão Instalações

Em relação à utilidade desta instalação para a comunidade, a tabela 37, indica que os utentes e usuários da instalação consideram na sua grande maioria que realmente era necessária uma instalação com estas características, para o uso público, já que 41% dos inquiridos opinam que a instalação revela muita utilidade e 47% consideram que este equipamento assume uma enorme importância no respeitante à utilidade deste para a comunidade, existindo apenas um ínfima parcela de inquiridos que não acha esta instalação necessária para a comunidade, enquanto que 9% considera que existe alguma importância, embora opine que não seria uma instalação prioritária.

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
1	0	0	
2	2	3	
3	6	9	
4	28	41	
5	32	47	
Total		100	68

Tabela 37- Frequências utilidade da instalação

Quanto à qualidade da instalação e dos seus serviços, os utentes/ usuários opinam na sua maioria que esta detêm uma excelente qualidade, mais precisamente 59%, como podemos observar na tabela 18, 24% consideram ainda que esta instalação é de extrema qualidade e 15% são da opinião de esta apresentar uma qualidade razoável, segundo os dados registrados na tabela 38.

Da população total existe apenas 2% da população que pensam não existir qualidade alguma na instalação.

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
1	1	1	
2	1	1	
3	10	15	
4	40	59	
5	16	24	
Total		100	68

Tabela 38- Frequências da qualidade da instalação

Quanto à percepção dos usuários em relação à temperatura da nave principal, a tabela 39, revela existir uma temperatura por vezes muito elevada, visto 52% da população inquirida situar a sua resposta dentro dos dois primeiros níveis.

Apenas 18% da população inquirida revela existir um meio-termo no que concerne à gestão da temperatura da nave e 10% acham que a temperatura está fria.

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
1	2	3	
2	5	7	
3	12	18	
4	23	34	
5	26	38	
Total		100	68

Tabela 39- Frequências da temperatura da nave da instalação

Em relação à temperatura dos diversos tanques podemos constatar segundo a tabela 40, a existência de uma enorme percentagem de indivíduos que pensa que a temperatura do tanque está bem enquadrada visto existir a opinião praticamente generalizada de não estar muito quente, nem muito fria (44%) e 44% acha a temperatura ligeiramente quente.

Apenas 7% opinam que a água do tanque de 25 m está fria e os outros 7% pensam que a água está muito quente.

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
1	1	1	
2	4	6	
3	30	44	
4	28	41	
5	5	7	
Total		100	68

Tabela 40- Frequências da temperatura do tanque de 25m

A temperatura do tanque de 16 m, tal como a piscina de 25 m e segundo os dados indicados na tabela 41, tem uma temperatura agradável aos olhos dos utentes, embora 46% são da opinião de a água está ligeiramente quente, enquanto que 37% contrapõem achando que a água possui uma temperatura agradável.

Este tanque apresenta ainda uma maior percentagem de indivíduos que revelam que a água está muito quente e 4% encontram a água fria ou muito fria.

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
1	1	1	
2	2	3	
3	25	37	
4	31	46	
5	9	13	
Total		100	68

Tabela 41- Frequências da temperatura do tanque 16 m

Em relação à água do tanque de 8 m os utentes na sua grande maioria (43%) acham que a água detém uma temperatura agradável e apenas 7% pensam que a água está fria e 16% que a água está muito quente (vide tabela 42).

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
1	1	1	
2	4	6	
3	29	43	
4	23	34	
5	11	16	
Total		100	68

Tabela 42- Frequências da temperatura do tanque 8 m.

O jacuzzi é sem dúvida o tanque mais problemático no sentido de não existir um grande consenso de opiniões em relação à temperatura da água, visto existir um total de 19% da população contente com a temperatura do tanque e 35% que acha estar ligeiramente quente.

Em relação à sensação de desagrado notamos na tabela 23 que existe 31% da população que pensam que a água é muito quente e 15% que é fria ou muito fria (vide tabela 43).

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
1	6	9	
2	4	6	
3	13	19	
4	24	35	
5	21	31	
Total		100	68

Tabela 43- Frequências da temperatura do Jacuzzi

Quanto à qualidade da água, como podemos observar na tabela 44, 19% da população inquirida revela estar desagradada com a qualidade da água revelando que esta é insuficiente, 26% pensa que a qualidade apresentada é razoável, 41% opina que a água detêm uma boa qualidade e 13% revelam estar muito agradados com a qualidade da água.

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
1	2	3	
2	11	16	
3	18	26	
4	28	41	
5	9	13	
Total		100	68

Tabela 44- Frequências da qualidade da água

Ainda relativamente à qualidade da instalação os utentes demonstram que a qualidade higiénica dos balneários é média (35%) e 17% não estão contentes com esta, facto este que é preocupante no nosso ponto de vista, visto a apresentação de qualidade nos balneários ser um cartão de visita no que toca ao futuro uso da instalação, apesar disto 47% dos inquiridos é da opinião que os balneários da instalação é boa ou muito boa (vide tabela 45).

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
1	5	7	
2	7	10	
3	24	35	
4	24	35	
5	8	12	
Total		100	68

Tabela 45- Frequências sobre a higiene dos balneários

4.3. Análise sobre os Serviços Camarários da Instalação

A qualidade dos serviços oferecidos e o modo em como são prestados os serviços por parte dos funcionários de uma instalação, é um factor de extrema importância e que pode influenciar decisivamente os futuros usos da instalação e condicionar assim a sua rentabilidade em todas as suas vertentes.

A tabela 46 referencia que a qualidade geral dos serviços oferecidos pela instalação os usuários opinam que sua qualidade é boa (41%), 31% pensam que é muito boa, 12% acham que a sua qualidade não é a ideal e apenas 4% são da opinião que os serviços disponibilizados não detêm qualidade nenhuma.

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
1	3	4	
2	8	12	
3	21	31	
4	28	41	
5	8	12	
Total		100	68

Tabela 46- Frequência da opinião sobre a qualidade dos serviços camarários

A qualidade de atendimento dos funcionários da recepção é um dos pontos mais criticados pelos utentes, já que 50% pensam que o serviço é mau ou muito mau, segundo os dados da tabela 47.

Da população inquirida apenas 25% acham que os serviços são razoáveis e os restantes 25% estão convictos de existir uma boa qualidade no atendimento ao público por parte dos funcionários da recepção.

Este facto é realmente muito preocupante porque existe a possibilidade da redução parcial do número de utentes por falta de fidelização destes, factor este que no futuro deverá ser alvo de uma reflexão profunda e da formulação de um plano ou programa, de modo a conseguir aumentar a qualidade destes funcionários.

A imagem de uma instalação são na maioria dos casos os seus funcionários, se não vejamos, quando um utente entra na instalação o seu objectivo é em muito dos casos por alívio do stress diário, isto é, evitar chatices, dirige-se então para a recepção da instalação, quando é recebido exige que os funcionários sejam simpáticos e resolvam todos os seus problemas de uma forma simples e rápida, caso isso não aconteça o primeiro passo será evitar essa instalação ou escolher outra que ofereça melhores condições de qualidade.

Como tal, é importante que a entidade gestora desta instalação leve em conta as opiniões reveladas pelos usuários e operacionalize uma estratégia de resolução deste problema, que no nosso ponto de vista pode ser considerado como um ponto fraco da organização.

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
1	17	25	
2	17	25	
3	17	25	
4	12	18	
5	5	7	
Total		100	68

Tabela 47- Opinião sobre a qualidade de atendimento dos funcionários camarários.

No que à apresentação diária dos funcionários, a tabela 48, revela que os utentes estão agradados com a aparência destes, já que 40% acha que a sua aparência é razoável, 29% é da opinião que estão bem apresentados e 7% que estão com uma aparência excelente.

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
1	6	9	
2	10	15	
3	27	40	
4	20	29	
5	5	7	
Total		100	68

Tabela 48- Opinião sobre apresentação dos funcionários da recepção.

Quanto ao atendimento por parte dos nadadores-salvadores observamos que os utentes estão agradados com os serviços prestados por estes, visto apenas 14% pensar que a qualidade dos serviços é insuficiente (vide tabela 49).

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
1	3	4	
2	7	10	
3	29	43	
4	18	26	
5	11	16	
Total		100	68

Tabela 49- Opinião sobre a qualidade de atendimento dos Nadadores salvadores.

Em relação à apresentação dos nadadores-salvadores podemos constatar segundo a tabela 50, que na maioria dos casos os utentes são da opinião que estes estão de um modo geral apresentáveis, existindo apenas uma pequena percentagem que pensa existir uma qualidade insuficiente na forma como se apresentam os nadadores-salvadores (vide tabela 37).

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
1	0	0	
2	14	21	
3	27	40	
4	17	25	
5	10	15	
Total		100	68

Tabela 50- Opinião sobre apresentação dos Nadadores salvadores

Outro ponto que na nossa opinião revela não ser alvo de uma eficácia é a rapidez com que os problemas inerentes à instalação são resolvidos, já que existem 32% de opiniões que revelam existir uma lentidão no desenvolver dos serviços e 13% acham que estes são demasiado lentos e como tal ineficazes (vide tabela 51).

Dos inquiridos totais 31% acha que os serviços revelam alguma dinâmica, 19% pensa existir uma boa dinâmica na resolução de eventuais problemas que surjam nos serviços desempenhados e 4% acham que os serviços são resolvidos muito rapidamente.

Este é outro dos pontos fracos que pensamos existir na organização, já que quando surge um problema espera que este seja resolvido o mais rapidamente possível, visto a sociedade actual estar cada vez mais com o tempo de lazer limitado, em favor das suas obrigações profissionais e diárias.

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
1	9	13	
2	22	32	
3	21	31	
4	13	19	
5	3	4	
Total		100	68

Tabela 51- Opinião sobre a rapidez de resolução de problemas dos funcionários da recepção.

Ao observar-mos a tabela 52, podemos constatar que os nadadores-salvadores, quanto aos utentes, resolvem os problemas existentes rapidamente, senão notemos que 28% pensa existir uma rapidez de resolução razoável, 34% pensa existir uma rapidez considerável, 16% revela existir uma enorme rapidez na resolução de problemas e apenas 22% dos utentes estão desagrados no que concerne à velocidade com que são resolvidos os problemas.

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
1	3	4	
2	12	18	
3	19	28	
4	23	34	
5	11	16	
Total		100	68

Tabela 52- Opinião sobre a rapidez de resolução de problemas dos nadadores-salvadores.

No que concerne à vontade dos utentes no momento de desempenhar as suas funções e de resolver qualquer problema que surja, 21% dos utentes são da opinião que os funcionários não se apresentam de modo algum a facilitar a resolução de problemas, 29% pensam que existe vontade de resolver as contrariedades que apareçam embora ainda seja reduzida, 29% demonstram que existe vontade, mas esta poderia ser melhorada, 16% acham que os funcionários apresentam sempre vontade de resolver os problemas e 4% opinam que existe uma prontidão constante para a resolução de problemas (vide tabela 53).

Este é outro dos pontos fracos da organização, já que revela a existência de uma atitude contrária àquela que deve ser tida em relação ao contacto e recepção do cliente/ utente/ usuário dentro de uma instalação.

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
1	14	21	
2	20	29	
3	20	29	
4	11	16	
5	3	4	
Total		100	68

Tabela 53- Opinião sobre a vontade demonstrada na resolução de problemas dos funcionários da recepção.

Em relação aos nadadores-salvadores e à vontade que estes demonstram em resolver os problemas que surgem dentro da piscina, os utentes na sua grande maioria demonstram satisfação na forma como estes são resolvidos, uma vez que 40% revela existir boa vontade na resolução embora pudesse ser melhor, 34% considera a atitude como boa e 12% acha excelente a atitude com que os problemas são resolvidos, existindo apenas uma ínfima parte que pensa que os seus problemas nunca são resolvidos (vide tabela 54).

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
1	4	6	
2	6	9	
3	27	40	
4	23	34	
5	8	12	
Total		100	68

Tabela 54- Opinião sobre a vontade demonstrada na resolução de problemas dos nadadores salvadores

Os problemas dentro desta instalação na maior parte das vezes e conforme o evidenciado nas respostas dos utentes, na tabela 55, nem sempre são resolvidos na velocidade desejada pelos utentes, senão vejamos, 37% acha suficiente a velocidade com que são resolvidos os problemas, o que revela a existência de uma necessidade de aumentar a velocidade dos serviços, 26% considera que a resolução dos problemas é suficientemente rápida, 19% é da opinião que os serviços não possuem a rapidez desejada, 13% dos utentes vê os seus problemas resolvidos imediatamente e 4% considera não existir a leveza necessária na maneira de resolver os problemas.

Este é considerado outro dos pontos fracos da organização, visto existir uma necessidade patente de melhorar a capacidade de resposta em relação aos problemas que possam surgir.

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
1	3	4	
2	13	19	
3	25	37	
4	18	26	
5	9	13	
Total		100	68

Tabela 55- Opinião sobre a forma como são resolvidos os problemas.

Os serviços de secretaria prestados nesta instalação desportiva na opinião dos usuários, expressos na tabela 56, não são os desejados já que 26% da amostra demonstra-se descontente com a velocidade dos serviços de secretaria, sendo 4% da opinião que esta é insuficiente e 22% que é suficiente, mas deixa muito a desejar.

A maior parte considera suficiente a velocidade com que são desenvolvidos estes serviços (32%), embora este valor na nossa opinião signifique que deverão existir mudanças substâncias no desenrolar dos serviços, porque o cliente/ utente deverá sentir que ao dirigir-se ao secretariado será recebido com eficiência, isto é, com a maior leveza possível e sempre da maneira mais atenciosa e simpática.

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
1	3	4	
2	15	22	
3	22	32	
4	16	24	
5	11	16	
6	1	1	
Total		100	68

Tabela 56- Opinião sobre a velocidade de execução serviços de secretaria.

No que diz respeito à informação que é transmitida entre as duas secretarias (clube e câmara), os utentes consideram, segundo a tabela 57, que esta é transmitida de uma forma razoável (42%), 32% que existe uma excelente ligação no que concerne à transmissão de informação, 8% que existe uma conexão muito boa entre a informação transmitida entre as duas secretarias, 10% é da opinião de que a mensagem não apresenta fidelidade nenhuma e 8% pensa que existe alguma fidelidade, mas insuficiente no que diz respeito ao funcionamento da piscina como uma sistema.

A informação que é transmitida é de extrema importância, visto que a piscina deve ser entendida como um sistema aberto no qual a transmissão de informação entre todos os sectores deve ser uníssona e seguir um canal sem ruído, de modo a evitar as falhas de comunicação.

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
1	8	10	
2	6	8	
3	33	42	
4	25	32	
5	6	8	
Total		100	78

Tabela 57- Opinião sobre a fiabilidade da informação transmitida entre os serviços do clube e da Câmara.

Quanto ao sistema de comunicação utilizado entre o sistema piscina e os seus utentes, no que concerne à informação respeitante ao desenvolvimento das suas actividades, as opiniões são variadas, mas revelam que o sistema detém algumas falhas no respeitante ao seu processo de comunicação.

Dos utentes inquiridos, 10% revelam não ter conhecimento algum das actividades desenvolvidas, 21% revela que em alguns das vezes existe notificação das actividades desenvolvidas, 29% é informado na maior parte das vezes, 18% é quase sempre informado e 22% afirma ser notificado de todas as acções desenvolvidas na piscina (vide tabela 58).

Este aspecto é sem dúvida alguma um dos factores que necessitam de ser melhorados, sendo deste modo considerado um dos pontos fracos da organização.

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
1	7	10	
2	14	21	
3	20	29	
4	12	18	
5	15	22	
Total		100	68

Tabela 58- Opinião sobre a existência de notificação de actividades.

Quanto à relação preço/ qualidade existente nos serviços oferecidos pela instalação, os utentes mostram-se na sua grande maioria satisfeitos, já que 40% são da opinião que a relação estabelecida entre estas duas variáveis inerentes a um serviço desportivo é óptima, 28% acham que existe uma relação aceitável, 15% acham-na excelente, 15% é da opinião que a relação não é a desejada e 3% pensa que o preço é demasiado exagerado para a qualidade dos serviços prestados.

Relativamente aos preços estabelecidos para o uso livre da instalação pensamos que deveriam ser alvo de uma alteração e aplicada uma tarifa que responde-se aos reais gastos fixos e variáveis inerentes ao processo de manutenção da instalação, que permitisse tornar o deficit financeiro mais baixo (vide tabela 59).

Por outro lado somos da opinião que as tarifas aplicadas aos utentes residentes fora do concelho de Tavira podem influenciar o número de usos da instalação, como tal, pensamos que este ponto deverá ser de igual modo repensado.

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
1	2	3	
2	10	15	
3	19	28	
4	27	40	
5	10	15	
Total		100	68

Tabela 59- Opinião sobre a relação preço/ qualidade

Em relação ao horário de funcionamento da piscina, 24% dos utentes julgam o horário insuficiente, 31% julgam ser razoável, 29% pensam que está bem concebido e 16% revelam que este é muito bom correspondendo às suas expectativas (vide tabela 60).

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
1	8	12	
2	8	12	
3	21	31	
4	20	29	
5	11	16	
Total		100	68

Tabela 60- Opinião sobre o funcionamento do horário da piscina.

Dos dois serviços complementares existentes na instalação, o bar é caracterizado por possuir uma boa qualidade do atendimento, segundo os dados expressos na tabela 61, já que 37% dos utentes inquiridos consideram que o atendimento é razoável, 34% que é boa e 9% excelente, existindo apenas uma ínfima parte que não acha o serviço de atendimento com qualidade.

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
1	5	7	
2	9	13	
3	25	37	
4	23	34	
5	6	9	
Total		100	68

Tabela 61- Frequência sobre a qualidade de atendimento do bar.

No respeitante à qualidade dos seus produtos os utentes na sua grande maioria pensam que estes apresentam uma qualidade razoável (47%) e 32% uma boa qualidade (vide tabela 62).

Apenas 18% do total dos inquiridos afirma que os produtos expostos para consumo não são da melhor qualidade.

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
1	2	3	
2	10	15	
3	32	47	
4	22	32	
5	2	3	
Total		100	68

Tabela 62- Frequência sobre a qualidade dos produtos a consumir no bar.

Na tabela 63, podemos observar que 18% dos utentes acham o horário insuficiente, 15% acham-no suficiente com algumas condicionantes, 29% pensa que é razoável, 32% acham que está óptimo e 6% que excelente.

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
1	12	18	
2	10	15	
3	20	29	
4	22	32	
5	4	6	
Total		100	68

Tabela 63- Frequência sobre o horário de funcionamento do bar.

Quanto à qualidade de atendimento da loja de desporto os utentes sentem-se na sua grande maioria agradados, já que apenas 16% demonstram insatisfeitos (vide tabela 64)

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
1	4	6	
2	7	10	
3	14	21	
4	27	40	
5	16	24	
Total		100	68

Tabela 64- Frequência sobre a qualidade de atendimento da loja.

O mesmo acontece com os produtos que a loja oferece, isto é, apenas 8% julgam que os produtos deveriam deter maior qualidade, 22% pensam que estes têm uma qualidade razoável, 41% acha que os produtos têm uma boa qualidade e 26% acha a qualidade dos produtos expostos para consumo excelente (vide tabela 65).

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
1	3	4	
2	4	6	
3	15	22	
4	28	41	
5	18	26	
12		100	68

Tabela 65- Opinião sobre a qualidade dos produtos da loja.

Quanto ao horário de funcionamento podemos observar na tabela 66 que 17% dos inquiridos não está contente com o horário de funcionamento, 38% acha-o razoável, 26% acha que é bom e 18% que é excelente.

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
1	5	7	
2	7	10	
3	26	38	
4	18	26	
5	12	18	
12		100	68

Tabela 66- Opinião sobre o horário de funcionamento da loja.

4.4. Serviços do Clube

Como podemos comprovar na tabela 67, 68% dos utentes consomem os serviços disponibilizados pelos clube e 32% apenas usufruem dos serviços camarários de natação livre.

Como tal, apenas serão considerados para a análise da qualidade dos serviços prestados pelo clube os 68% de inquiridos que usufruem dos serviços do clube.

	Fabsoluta	Frelativa	N
Utentes do Clube	46	68	
Utentes de Serviços Camarários	22	32	
Total		100	68

Tabela 67- Tipo de utentes.

Dos inquiridos 49% são os próprios a utilizar o serviço, 10% a esposa, 40% os filhos e 1% mãe (vide tabela 68).

Podemos então concluir que existe um mercado ainda a explorar pelo clube, neste caso os utentes são utilizadores secundários do serviço, por meio da promoção de actividades que vão ao encontro das suas perspectivas.

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
Próprio	34	49	
Esposa	7	10	
Filhos	28	40	
Outros	1	1	
Total		100	70

Tabela 68- Utilizador dos serviços

Dos utentes inquiridos 36% usufrui das classes de aprendizagem, 54% das classes de lazer e 10% da vertente de competição (vide tabela 69).

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
Vertente de Aprendizagem	30	36	
Vertente de Lazer	45	54	
Vertente de Competição	8	10	
Total		100	83

Tabela 69- Vertentes utilizadas

A partir da tabela 57, podemos constatar que a maioria dos utentes usa a mancha horária das 18.30 horas até às 21.00 horas.

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
9.00- 11.00 h	3	7	
17.00- 17.45 h	6	13	
17.45- 18.30 h	7	15	
18.30- 19.15 h	10	22	
19.15- 20.00 h	10	22	
20.00- 21.00 h	10	22	
Total		100	46

Tabela 70- Horários utilizados

Relativamente às suas expectativas referentes aos horários a disponibilizar podemos observar que a mancha horária preferida é o período que vai desde as 17.45 horas até às 21.00 horas (vide tabela 70).

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
9.00- 11.00 h	3	3	
17.00- 17.45 h	5	5	
17.45- 18.30 h	12	13	
18.30- 19.15 h	15	16	
19.15- 20.00 h	25	27	
20.00- 21.00 h	26	28	
21.00-23.00 h	6	7	
Total		100	92

Tabela 71- Horários preferidos

Relativamente à prestação de serviços, a tabela 71 demonstra que os utentes opinam que na maioria das vezes os funcionários da secretaria do clube mostram a total disponibilidade e vontade na resolução dos problemas que possam surgir (46%), 26% afirmam que existe na maior parte das vezes vontade em resolver os problemas, 22% afirma que os funcionários

exibem apenas vontade de resolver os problemas e 6% encontra dificuldades na resolução dos seus problemas.

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
1	2	4	
2	1	2	
3	10	22	
4	12	26	
5	21	46	
Total		100	46

Tabela 72- Opinião sobre o modo em como são resolvidos os problemas

Quanto à rapidez com que os problemas anteriores são resolvidos, 43% é da opinião que os seus problemas são resolvidos de uma rapidez muito boa, 22% de uma forma muito rápida, 22% de uma forma rápida, 9 de uma forma pouco rápida e 4% de uma forma lenta e por conseguinte insuficiente (vide tabela 73).

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
1	2	4	
2	4	9	
3	10	22	
4	10	22	
5	20	43	
Total		100	46

Tabela 73- Opinião sobre a rapidez de resolução dos problemas

Em relação à rapidez de prestação do serviço existe uma opinião quase unânime de que estes são resolvidos de uma forma bastante rápida (35%), 39% de uma forma muito rápida, 22% de uma forma razoavelmente rápida e 4% de uma forma algo lenta e insuficiente (vide tabela 74).

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
1	0	0	
2	2	4	
3	10	22	
4	16	35	
5	18	39	
Total		100	46

Tabela 74- Opinião sobre a rapidez de execução dos serviços

Em relação à forma como esta organização comunica com o ambiente externo, os utentes são da opinião que existe uma forma de comunicação excelente (50%) no que toca a informar sobre os eventos a realizar, 22% acha que existe uma boa informação disponível, 17% pensa que esta é razoavelmente divulgada, 9% acha que é insuficiente e 2% acha que é nula, não conhecendo deste modo os eventos a realizar pelo clube (vide tabela 75).

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
1	1	2	
2	4	9	
3	8	17	
4	10	22	
5	23	50	
Total		100	46

Tabela 75- Opinião sobre qualidade da comunicação com o ambiente externo ao sistema

No que concerne à relação preço/ qualidade, podemos observar na tabela 76 que os utentes afirmam existir uma relação muito boa, mostrando-se deste modo agradados com os serviços e os preços (43%), 35% acha que dispõe de uma relação boa entre estes dois critérios do serviço oferecido, 20% acha o preço razoável em relação aos serviços prestados e 2% julga que a qualidade deixa algo a desejar em relação ao preço vigente para os serviços.

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
1	0	0	
2	1	2	
3	9	20	
4	16	35	
5	20	43	
Total		100	46

Tabela 76- Opinião sobre a relação preços/ qualidade

Quanto à qualidade do atendimento de que são alvo os clientes e dos serviços oferecidos, a esmagadora maioria demonstra estar muito agradada e afirma que estes dois critérios apresentados são de muito boa qualidade (57%), 30% julga os serviços como muito bons, e 13% como sendo razoáveis (vide tabela 77).

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
1	0	0	
2	0	0	
3	6	13	
4	14	30	
5	26	57	
Total		100	46

Tabela 77- Opinião sobre a qualidade do atendimento e serviços

Em relação à rapidez com que são atendidos, os utentes consideram que o são de uma forma muito rápida (48%), 26% opinam que é bastante rápida, 22% que o são de uma forma razoavelmente rápida e apenas 4% exibe uma opinião contrária, isto é, consideram os serviços relativamente lentos (vide tabela 78).

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
1	0	0	
2	2	4	
3	10	22	
4	12	26	
5	22	48	
Total		100	46

Tabela 78- opinião sobre a rapidez do atendimento e serviços

No que concerne à percepção que os utentes detêm sobre a qualidade patente e demonstrada pelos técnicos, podemos constatar na tabela 79, que 43% julga que estes são de boa qualidade, 26% acha que estes são de muita boa qualidade, 26% opina que estes são possuidores de uma capacidade técnica e profissional razoável e 4% é da opinião que estes não apresentam muita qualidade.

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
1	0	0	
2	2	4	
3	12	26	
4	20	43	
5	12	26	
Total		100	46

Tabela 79- Opinião sobre a qualidade dos técnicos

Em termos de evolução da condição física e técnica dos alunos, os inquiridos apresentam-se satisfeitos, como podemos observar na tabela 80, 52% acha que essa evolução foi muito boa, 26% que foi boa e 22% que foi razoável.

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
1	0	0	
2	0	0	
3	10	22	
4	12	26	
5	24	52	
Total		100	48

Tabela 80- Evolução das aprendizagens dos utentes

Em relação à percepção dos inquiridos acerca da apresentação dos técnicos que desenvolvem a sua actividade profissional no clube, constatamos existir a opinião generalizada de que é boa (54%), enquanto que 35% opina que está muito boa e 11% pensa ser razoável (vide tabela 81).

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
1	0	0	
2	0	0	
3	5	11	
4	25	54	
5	16	35	
Total		100	48

Tabela 81- Opinião sobre a apresentação dos técnicos

A apresentação dos serviços é outro dos factores importantes numa organização, visto ser o cartão de visita desta, no caso do clube constatamos que 26% dos utentes opinam existir apresentação razoável, 39% uma boa apresentação e 35% uma apresentação muito boa (vide tabela 82).

	Fabsoluta	Frelativa (%)	N
1	0	0	
2	0	0	
3	12	26	
4	18	39	
5	16	35	
Total		100	48

Tabela 82- Opinião sobre a apresentação dos serviços de secretaria

Desta maneira demonstra-se que os serviços prestados pelo clube apresentam uma boa qualidade, factor este que vem demonstrar o constante aumento do número de utentes e as receitas da organização.

Julgamos deste modo que este é um dos vectores de desenvolvimento que deverá ser aproveitado pela organização de modo aumentar a rentabilização social e desportiva desta instalação, isto é, deverá ser promovida um trabalho de desenvolvimento conjunto com esta associação de modo a poder existir a realização de um planeamento conjunto que operacionalize estratégias para a rentabilização desta instalação.

IV. CONCLUSÕES

Atendo aos objectivos apontados para o presente estudo, que são verificar se o modelo de gestão do complexo aquático de Tavira é eficaz e eficiente, se os objectivos da entidade gestora da instalação desportiva estão de acordo com a situação actual desta e por fim se a qualidade dos serviços estão de acordo com a normativa vigente, procuraremos sintetizar as conclusões em diversos pontos e no final apresentar algumas soluções para a aplicação de um modelo de gestão e estratégicas, tendo em vista o futuro desenvolvimento das piscinas.

As conclusões deste estudo serão apresentados segundo a apresentação das hipóteses do estudo e discussão destas. A presente dissertação foi dividida segundo dois tipos de hipóteses a principal e as secundárias.

No que refere à hipótese principal do estudo, concluiu-se que:

- I. O processo de gestão deverá ser alvo de uma reformulação profunda, já que revela uma enorme ineficiência e eficácia a nível dos vários processos de gestão inerentes à gestão global do complexo, o que provoca uma falta de rentabilidade de ordem económico- financeira e social.
- II. A instalação revela ter condições para atrair a população em geral, mas devido a uma política de comunicação ineficaz, revela um afastamento de utentes regulares, no que toca ao uso espontâneo da piscina.
- III. Após o *terminus* do estudo verificou-se que o complexo está projectado dentro de uma lógica de desenvolvimento único da natação desportiva, ensino da natação e natação de lazer, para ao quais revela excelentes condições, embora tenhamos observado a existência uma notória falta de visão estratégica na altura da concepção da instalação, já que os serviços disponíveis são muito limitados, o que torna a instalação pouco atractiva ao público.
- IV. Consideramos ainda dentro da lógica de concepção e projecção desta instalação, que não foram levados em linha de conta as condições climáticas desta região, já que esta apenas foi concebida a pensar num clima frio, o que a torna muito pouco

rentável nos meses quentes do ano, já que os utentes preferem a praia, à frequência da instalação.

- V. Concluímos ainda que a rentabilização desportiva é excelente, devido ao constante aumento dos utentes e resultados obtidos pela entidade que desenvolve a prática da natação federada.
- VI. Denotámos a existência de uma visão estratégica por parte da autarquia para o desenvolvimento do concelho, mas denotámos a falta de objectivos concretos para a melhoria da instalação ou integração desta dentro de alguns objectivos de desenvolvimento.
- VII. Existe uma inadequada gestão de recursos humanos, visto a sua produção não ser a mais eficiente possível, tanto a nível do sector administrativo, como na manutenção da instalação.
- VIII. Denotámos ainda que a falta de recursos humanos qualificados na divisão de desporto, influi na eficiência e eficácia do modelo de gestão actual das piscinas municipais, já que o único funcionário qualificado é o responsável pelo sector de acção desportiva e o sector de gestão de instalações, o que influencia na rápida actuação sobre os processos de gestão diários, premissa que influencia a qualidade da gestão da instalação.
- IX. A instalação cumpre a normativa existente, embora se denotem alguns problemas existentes na área da manutenção, principalmente a nível da conservação da maquinaria, que revela um enorme desgaste em algumas áreas, o que provoca a existência de uma fraca qualidade nas instalações.
- X. Existe uma inadequada gestão da manutenção das piscinas, já que constantemente existem análises de água negativas, o que provoca uma imagem de descrédito no utente e um consequente afastamento deste, em relação à instituição.
- XI. A gestão económico/financeira revela ser ineficaz e ineficiente, já que não existe uma noção real dos custos exactos desta, devido à inoperância do actual modelo de

gestão adoptado, já que a conexão que existe com os serviços camarários revela a existência de uma pesada máquina burocrática.

- XII. Existe uma enorme gasto com funcionários, que na nossa opinião foi demasiado influente na equilíbrio entre as receitas e despesas da instalação, devendo este ser alvo de uma estratégia urgente de remodelação.
- XIII. A qualidade da instalação não corresponde às expectativas dos utentes, revelando ser o sector que menos agrada ao público em geral.
- XIV. A qualidade apresentada pelos serviços de atendimento influencia a rentabilidade económica/ financeira, social e desportiva.
- XV. O modelo de gestão deverá ser de âmbito público, embora deva existir uma solução estratégica, que vise a descentralização deste, de modo a aumentar a eficácia.
- XVI. O modelo de gestão das instalações não deverá ser do âmbito privado, porque seria afectada a missão e objectivos que a entidade proprietária estabeleceu, devido ao ânimo de lucro que estas organizações apresentam.
- XVII. O modelo de gestão directa revelou ser ineficaz e ineficiente, devendo este ser repensado.
- XVIII. O modelo de gestão indirecta é o que mais se ajusta a esta realidade, porque iria aumentar a eficácia da gestão diária da piscina e aliviar o peso que esta estrutura revela ter, na autarquia.

Em suma podemos afirmar que a hipótese geral do estudo foi confirmada, ou seja, deverá existir uma alteração do modelo de gestão e que existe a necessidade urgente da realização de uma planeamento a longo prazo, que vise o aumento da rentabilização desta instalação.

Queremos ainda deixar algumas recomendações para o futuro planeamento desta instalação, que irá influir significativamente no futuro desempenho e concretização dos objectivos propostos para a instalação e que são:

- Criação e planeamento de uma política de comunicação, que seja capaz de transmitir e convencer o público em geral, a utilizar a instalação;
- Assentar o desenvolvimento da política de desenvolvimento, num simples objectivo, o aumento do número de utentes que utilizam a piscina;
- Realizar uma parceria clube/ autarquia que favoreça o desenvolvimento da instalação, sempre assente numa gestão mista, com a permanente avaliação do desempenho desta;
- Criação de um gabinete de gestão autónomo que possa gerir com mais eficácia as instalações desportivas;
- Desenvolver uma política de gestão mais coerente, com base no aumento de da qualidade com a redução de custos.

V. PROPOSTAS PARA FUTUROS ESTUDOS

Após a realização deste estudo e as consequentes conclusões que resultaram deste, pensamos que um dos caminhos que deveria ser explorado no futuro, integrando uma lógica de desenvolvimento do concelho e reforço da informação disponível para aumentar a qualidade dos serviços da instalação e uma maior adequação destes à necessidade da comunidade envolvente, propomos os seguintes temas:

- Estudo sobre os hábitos desportivos do concelho;
- Realização de um Plano Director de instalações

VI. BIBLIOGRAFIA

VI. BIBLIOGRAFIA

- Andrés, Fernando; (1997); La Funcionalidad y el coste de los Equipamentos Deportivos; Conselho Superior del Deporte de La Federación Española de Municipios et Provincias.
- Andrés, Fernando; (1997); La Evaluación de la Gestión de un Centro Deportivo; Conselho Superior del Deporte de La Federación Española de Municipios et Provincias.
- Associação dos Municípios do Distrito de Évora; (2002); Equipamentos Desportivos – Novas Perspectivas de Gestão; ANDE; Évora
- Baptista, Luís; (2003); Curso de manutenção de Piscinas – O técnico; Piscinas e saúde Pública, Equipamentos e sua Manutenção; Federação Portuguesa de Nataçao
- Beleza, Vitorino; (2003); Curso de manutenção de Piscinas – A Água; Federação Portuguesa de Nataçao
- Borges, Joaquim; (2000); Estudo dos Modelos de Gestão de Instalações; Revista Desporto; Ano III; n.º 1 J/F; (pp. 29-35); Centro de Estudos e Formação Desportiva.
- Bravo, A.; Sá, Jorge; (2000); Autarquias Locais – Descentralização e Melhor Gestão; Editorial Verbo; Lisboa – São Paulo.
- Brótons, Juan; (2002); La Gestión Deportiva: Clubes e Federaciones; INDE; Zaragoza.
- Cardoso, Luís; (1999); Gestão Estratégica das Organizações; 4ª Edição; Editorial Verbo; Lisboa - São Paulo.
- Carrasco, Miguel; (2002); Documento de Apoio da cadeira de Desenho e Programação de Actividades Desportivas; Master em Gestão e Direcção do Desporto
- Chabert, José; (1998); Marketing Federações e Desporto; 2ª Edição; Secretaria de Estado do Desporto; Lisboa.
- Chelladurai, Packianathan; (1995) Gestão do Desporto – Definir a Área; Revista Ludens; Vol. 15; n.º 4 O/D; (pp. 27-63); Edições FMH.
- Chelladurai, Packianathan; (2001); Managing Organizations For Sport & Physical Activity; Holcomb Hathaway, Publishers; Arizona.
- Chiavaneto, Idalberto; (1993); Introdução à Teoria Geral da Administração; 4ª Edição; São Paulo Makrom BOOK do Brasil Editora Lda.
- Constantino, José M.; (1992); A Gestão dos Equipamentos Desportivos; Revista Horizonte, Vol. VIII; n.º 47; J/F;(pp.168-172); Livros Horizonte; Lisboa.

- Constantino, José M.; (1999); Desporto Políticas e Autarquias; Coleção Livros Horizonte; Lisboa.
- Constantino, José M.; (2002); Um novo rumo para o Desporto; Livros Horizonte; Lisboa
- Correia, Abel et alli; (2001); Serviços de Qualidade no Desporto: Piscinas, Polidesportivo e Ginásios; 2ª Edição; Instituto Nacional de Formação e Estudos do Desporto, Lisboa.
- Decreto – Lei n.º 62 de 26 de Março de 1997; Ministério da Justiça.
- Decreto – Lei n.º 65 de 31 de Março de 1997; Ministério da Justiça.
- Decreto – Lei n.º 236 de 1 de Agosto de 1998; Ministério da Justiça.
- Decreto – Lei n.º 258 de 8 de Novembro de 2000; Ministério da Justiça.
- Decreto – Lei n.º 385 de 28 de Setembro de 1999; Ministério da Justiça.
- Decreto – Lei n.º 443 de 8 de Novembro de 2000; Ministério da Justiça.
- Decreto – Regulamentar n.º 5 de 31 de Março de 1997.
- Desbide, Mitchell et alli; (2001); Estratégia del Marketing Deportivo; Editorial Paidotribo; Barcelona.
- Farmer, P.; Mulrooney, A; Ammon, R.; (1996); Sport Facility Planning and Management; Editorial Fitness Information Technology; Morgantown.
- Garcia, E. Bardera; (2002); Planificación Estratégica de um Centro Deportivo; Fundación Deporte Madrid
- Heinemann, Klaus; (1998); Introducción a La Economía Del Deporte; Editorial Paidotribo; Barcelona.
- Hernández, Rúben; (1999) Dirección Gestión et Administración de Las Organizaciones Deportivas; Editorial Paidotribo; Barcelona.
- Instituto nacional de Estatística, (2002); Censos 2001; Lisboa
- Li; Minge; et alli ; (2001) ; Economics of Sports ; Morgan Town; Usa.
- Luque, Rafael; (1998); Guia de Las Actividades Acuáticas; 3ª Edição; Editorial Paidotribo; Barcelona.
- Mariovet; Salomé; (2001); Hábitos Desportivos da População Portuguesa; Instituto Nacional de Formação e Estudos do Desporto; Lisboa.

- Mediavilla, Gerardo; (2001); Comunicación Corporativa en el Deporte; Editorial Gymnos; Madrid.
- Meirim, José; (2000); Legislação do Desporto; 2ª edição; Coleção Códigos; Coimbra Editora
- Mintzberg; Henry; (1999); Estrutura e Dinâmica das Organizações
- Morgan, Gareth; (1996); Imagens da Organização; Editora Atlas S.A., São Paulo
- Mullin, Bernard & Handy; Stellen; (1999); Marketing. Deportivo; 2ª Edição; Editorial Paidotribo; Barcelona.
- Pires, Gustavo;(1993) A Organização faz a Organização da Organização; Revista Ludens; Vol. 13; n.º ¾; J/D; (pp. 2-39); Edições FMH; Lisboa.
- Pires, Gustavo; (1994); A Organização do Futuro; Revista Horizonte, Vol. XI; n.º 61; M/J;(pp.3-13); Livros Horizonte; Lisboa.
- Pires, Gustavo;(1995) Mudança Social e Gestão do Desporto; Revista Ludens; Vol. 15; n.º 4 O/D; (pp. 27-63); Edições FMH.
- Pires; Gustavo; (2002); Planeamento e Gestão de Projectos; Edições FMH; Lisboa.
- Rettschlag, Sergio & García, Maria; (2002); Dirección de Centros Deportivos; Editorial Paidotribo; Barcelona.
- Roche, Fernando(1998); La Planificación Estratégica en Las Organizaciones Deportivas; Editorial Paidotribo; Barcelona.
- Sacristán, Carmen et alli; (1996); Gestión e Dirección de Empresas Deportivas; Gymnos Editorial; Madrid.
- Sancho; Juan; (1997); Planificación Deportiva; 2ª Edição; INDE; Zaragoza.
- Sancho; Juan; (1999); La Gestión del Deporte Municipal; 2ª Edição; INDE; Zaragoza.
- Sancho, Juan; (2002); Planificación Estratégica de la Gestión de Piscinas; Editorial Gymnos; Madrid.
- Santos, Abel; (2002); Estratégia dos Clubes Desportivos; Centro de Estudos e Formação Desportiva; Lisboa.
- Soucie, Daniel; (2002); Administración Organización y Gestión Deportiva; 2ª Edição; INDE; Zaragoza.
- Sousa, Gastão; (1995); Inovação e Criatividade no Desenvolvimento de Novos Serviços Desportivos; Revista Horizonte, Vol. XII; n.º 70; N/D;(pp.132-135); Livros Horizonte; Lisboa.

● Walker, Marcia; (1997); Sport Facility and management; Jones and Bartleth Publishers, London, Boston, Singapura.

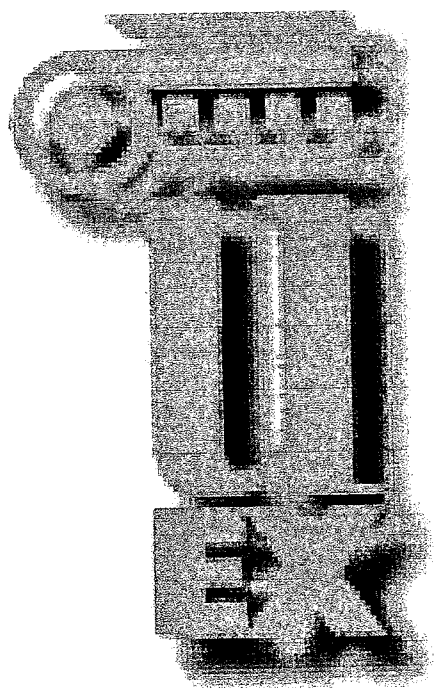
● Teixeira, Sebastião; (1998); Gestão das Organizações; McGraw-Hill; Alfragide.

ANEXOS

ANEXO 1- Questionário realizado aos utentes

UNIVERSIDADE DA EXTREMADURA

QUESTIONÁRIO aos UTENTES



MASTER EM GESTÃO E DIRECÇÃO DO DESPORTO

INQUÉRITO DE QUALIDADE

Ex.mo utente

Este questionário surge no âmbito do desenvolvimento de uma tese monográfica, do Master em Gestão e Direcção do Desporto da Universidade da Extremadura, que visa realizar o estudo sobre a qualidade dos serviços oferecidos pela Câmara Municipal de Távira nesta instalação desportiva.

Como tal, gostaríamos que preenche-se o seguinte questionário, já que a partir deste os serviços disponibilizados poderão melhorar.

Muito Obrigado

Nota: (Nas questões que detêm uma escala de 1 a 5, deverá assinalar com uma cruz, o valor que mais o satisfaz).

1. IDENTIFICAÇÃO DO INQUIRIDO

1.1. Idade?

1.2. Sexo? Masculino ☐ Feminino ☐

1.3. Região onde habita? _____

1.4. Concelho onde habita? _____

1.5. Habilitações escolares

Indique o nível mais elevado que completou:

4º Classe (1º Ciclo do Ensino Básico)	
(Ciclo Preparatório (2º Ciclo do Ensino Básico)	
Antigo 5º ano (3º Ciclo do Ensino Básico)	
Antigo 7º ano (Ensino Secundário)	
12º ano (propedêutico, serviço cívico)	
Bacharelato (curso médio)	
Licenciatura	
Pós-graduação	

2. INSTALAÇÕES

2.1. Como classifica a utilidade desta instalação desportiva, para a comunidade?

Insuficiente	1	2	3	4	5	Muito bom
--------------	---	---	---	---	---	-----------

2.2. Como classifica a qualidade da instalação desportiva?

Má qualidade	1	2	3	4	5	Boa qualidade
--------------	---	---	---	---	---	---------------

2.3. Como classifica a temperatura aplicada na nave?

Fria	1	2	3	4	5	Quente
------	---	---	---	---	---	--------

2.4. Como classifica a temperatura do tanque de 25mx 16m?

Fria	1	2	3	4	5	Quente
------	---	---	---	---	---	--------

2.5. Como classifica a temperatura do tanque de 16mx 6m?

Insuficiente	1	2	3	4	5	Muito bom
--------------	---	---	---	---	---	-----------

2.6. Como classifica a temperatura do tanque de 8mx 4m?

Insuficiente	1	2	3	4	5	Muito bom
--------------	---	---	---	---	---	-----------

2.7. Como classifica a temperatura do jacuzzi?

Insuficiente	1	2	3	4	5	Muito bom
--------------	---	---	---	---	---	-----------

2.8. Na sua opinião, como está a qualidade da água que utiliza nos diversos tanques?

Insuficiente	1	2	3	4	5	Muito bom
--------------	---	---	---	---	---	-----------

2.9. Como classifica a higiene dos balneários?

Insuficiente	1	2	3	4	5	Muito bom
--------------	---	---	---	---	---	-----------

3. SERVIÇOS CAMARÁRIOS DA INSTALAÇÃO

3.1. Como classifica a qualidade dos serviços disponibilizados pelo complexo aquático?

Insuficiente	1	2	3	4	5	Muito bom
--------------	---	---	---	---	---	-----------

3.2. Como classifica a qualidade de atendimento, dos funcionários da recepção?

Insuficiente	1	2	3	4	5	Muito bom
--------------	---	---	---	---	---	-----------

3.3. Como classifica a apresentação dos funcionários da recepção?

Insuficiente	1	2	3	4	5	Muito bom
--------------	---	---	---	---	---	-----------

3.4. Como classifica a qualidade de atendimento, dos nadadores- salvadores ?

Insuficiente	1	2	3	4	5	Muito bom
--------------	---	---	---	---	---	-----------

3.5. Como classifica a apresentação dos nadadores- salvadores?

Insuficiente	1	2	3	4	5	Muito bom
--------------	---	---	---	---	---	-----------

3.6. Quando surge um problema os funcionários da recepção tendem a resolvê-lo imediatamente?

Nunca	1	2	3	4	5	Sempre
-------	---	---	---	---	---	--------

3.7. Quando surge um problema dentro da nave principal os nadadores-salvadores tendem a resolvê-lo imediatamente?

Nunca	1	2	3	4	5	Sempre
-------	---	---	---	---	---	--------

3.8. Quando surge um problema os funcionários da recepção exibem vontade de resolvê-lo imediatamente?

Nunca	1	2	3	4	5	Sempre
-------	---	---	---	---	---	--------

3.9. Quando surge um problema os nadadores- salvadores exibem vontade de resolvê-lo imediatamente?

Nunca	1	2	3	4	5	Sempre
-------	---	---	---	---	---	--------

3.10. Quando surge um problema de secretaria, este é resolvido rapidamente?

Nunca	1	2	3	4	5	Sempre
-------	---	---	---	---	---	--------

3.11. Classifique a rapidez de execução dos serviços de secretaria da piscina?

Insuficiente	1	2	3	4	5	Muito Bom
--------------	---	---	---	---	---	-----------

3.12. Classifique a fiabilidade da informação que é transmitida entre os serviços camarários e os serviços do clube?

Insuficiente	1	2	3	4	5	Muito bom
--------------	---	---	---	---	---	-----------

3.13. Quando existe um evento ou qualquer tipo de actividade, é notificado por qualquer meio de informação?

Nunca	1	2	3	4	5	Sempre
-------	---	---	---	---	---	--------

3.14. Como classifica a relação preço/ qualidade dos serviços?

Insuficiente	1	2	3	4	5	Muito bom
--------------	---	---	---	---	---	-----------

3.15. Como classifica o horário de funcionamento da Piscina Municipal?

Insuficiente	1	2	3	4	5	Muito bom
--------------	---	---	---	---	---	-----------

316. Como classifica a qualidade do serviço de atendimento do bar?

Insuficiente	1	2	3	4	5	Muito bom
--------------	---	---	---	---	---	-----------

3.17. Como classifica a qualidade dos produtos a consumir no bar?

Insuficiente	1	2	3	4	5	Muito bom
--------------	---	---	---	---	---	-----------

3.18. Como classifica a o horário de funcionamento do bar?

Insuficiente	1	2	3	4	5	Muito bom
--------------	---	---	---	---	---	-----------

3.19. Como classifica a qualidade do serviço de atendimento da loja?

Insuficiente	1	2	3	4	5	Muito bom
--------------	---	---	---	---	---	-----------

3.20. Como classifica a qualidade dos produtos disponíveis na loja?

Insuficiente	1	2	3	4	5	Muito bom
--------------	---	---	---	---	---	-----------

3.21. Como classifica a o horário de funcionamento da loja?

Insuficiente	1	2	3	4	5	Muito bom
--------------	---	---	---	---	---	-----------

3.22. Quantas vezes utiliza a piscina semanalmente?

nenhuma	☐
1	☐
2	☐
3	☐
4	☐
mais de 5	☐

3.23. Conhece o regulamento interno da piscina?

Sim	☐
Não	☐

3.23.1. Na sua opinião, o regulamento interno é explícito (preencher apenas se respondeu afirmativamente à questão anterior)?

Sim	☐
Não	☐

3.24. Quais os serviços de que usufrui, normalmente?

Natação Livre	☐
Aulas de Natação	☐

Bar ☐

Loja de desporto ☐

3.24.1. Caso disponha dos serviços de natação livre, indique os tanques que usa normalmente ?

Tanque 16mx 6m ☐

Tanque 25mx 16m ☐

Chapinheiro ☐

Tanque 8mx 4m ☐

Jacuzzi ☐

3.25. Qual o horário que costuma usar diariamente?

9.00h- 11.00h ☐

12.00h- 13.00h ☐

15.00h- 17.00h ☐

18.00h- 19.00h ☐

20.00h- 21.00h ☐

3.26. Indique os dois horários da sua preferencia?

9.00h- 11.00h ☐

12.00h- 15.00h ☐

16.00h- 18.00h ☐

19.00h- 21.00h ☐

21.00h- 23.00h ☐

3.27. Classifique de 1 a 8, por ordem crescente de preferência os serviços que gostaria que fossem disponibilizados neste complexo aquático?

- | | |
|---|--------------------------|
| Sauna | ☐ |
| Banho Turco | ☐ |
| Massagem | ☐ |
| Estéticos | ☐ |
| Consultas Médicas | ☐ |
| Fisioterapia e reabilitação | ☐ |
| Ginásio de Musculação | ☐ |
| Piscina Exterior com tanques de diversão (escorregas) | ☐ |

4. SERVIÇOS DO CLUBE

4.1. Usufriui das aulas de natação do clube?

Sim ☐ (passar para a questão 4.2)

Não ☐ (Terminar o preenchimento do questionário)

4.2. Familiares que utilizam os serviços do clube?

Próprio ☐

Esposa ☐

Filhos ☐ Quantos? _____

Outros ☐ _____

4.3. Serviços utilizados?

Escola de Natação (vertente de Aprendizagem) ☐

Escola de Natação (vertente de Hidroginástica) ☐

Escola de Natação (vertente de Competição) ☐

4.4. Indique três tipos de serviços que gostaria de ver disponibilizados pelo clube?

1 _____

2 _____

3 _____

4.5. Qual o horário que costuma usar diariamente?

9.00h- 11.00h ☐

17h- 17.45h ☐

17.45h- 18.30h ☐

18.30h- 19.15h ☐

19.15h- 20.00h ☐

19.00h- 21.00h ☐

4.6. Indique dois horários da sua preferência?

9.00h- 11.00h ☐

17h- 17.45h ☐

17.45h- 18.30h ☐

18.30h- 19.15h ☐

19.15h- 20.00h ☐

19.00h- 21.00h ☐

21.00h- 23.00h ☐

4.7. Quando surge um problema, os funcionários do clube demonstram vontade em resolvê-lo imediatamente?

Nunca	1	2	3	4	5	Sempre
-------	---	---	---	---	---	--------

4.8. Quando surge um problema de secretaria, este é resolvido rapidamente?

Nunca	1	2	3	4	5	Sempre
-------	---	---	---	---	---	--------

4.9. Classifique a rapidez de execução dos serviços de secretaria do clube?

Insuficiente	1	2	3	4	5	Muito Bom
--------------	---	---	---	---	---	-----------

4.10. Quando existe um evento ou qualquer tipo de actividade do clube, é notificado por qualquer meio de informação?

Nunca	1	2	3	4	5	Sempre
-------	---	---	---	---	---	--------

4.11. Como classifica a relação preço/ qualidade dos serviços prestados pelo clube?

Insuficiente	1	2	3	4	5	Muito bom
--------------	---	---	---	---	---	-----------

4.12. Como classifica a qualidade do atendimento e serviços, da secretaria do clube?

Insuficiente	1	2	3	4	5	Muito bom
--------------	---	---	---	---	---	-----------

4.13. Como classifica a rapidez do atendimento e serviços, da secretaria do clube?

Lento	1	2	3	4	5	Rápidos
-------	---	---	---	---	---	---------

4.14. Como classifica a qualidade dos técnicos, que leccionam no clube?

Insuficiente	1	2	3	4	5	Muito bom
--------------	---	---	---	---	---	-----------

4.15. Como classifica a sua evolução, ou do seu educando, em termos de aprendizagem?

Insuficiente	1	2	3	4	5	Muito bom
--------------	---	---	---	---	---	-----------

4.16. Como classifica a apresentação dos técnicos do clube?

Insuficiente	1	2	3	4	5	Muito bom
--------------	---	---	---	---	---	-----------

4.17. Como classifica a apresentação dos serviços de secretaria do clube?

Insuficiente	1	2	3	4	5	Muito bom
--------------	---	---	---	---	---	-----------

5. SUGESTÕES

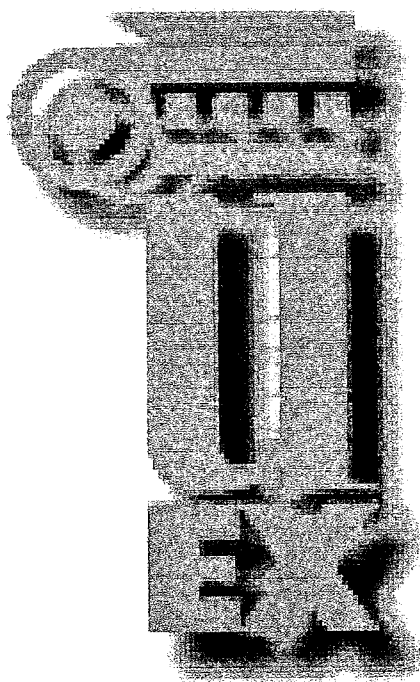
5.1. Caso exista alguma sugestão ou comentário que não estivesse apresentado durante todo o questionário, poderá fazê-lo a seguir.

Muito Obrigado

ANEXO 2- Questionário realizado ao técnico superior

UNIVERSIDADE DA EXTREMADURA

**CARACTERÍSTICAS GERAIS DA ORGANIZAÇÃO
E DA INSTALAÇÃO DESPORTIVA**



MASTER EM GESTÃO E DIRECÇÃO DO DESPORTO

INQUÉRITO DE QUALIDADE

Este questionário surge no âmbito do desenvolvimento de uma tese monográfica do Master em Gestão e Direcção do Desporto da Universidade da Extremadura, Analisar a Eficiência do Modelo de Gestão e a Rentabilidade Social e Financeira do Complexo Aquático de Tavira.

Muito Obrigado

1. IDENTIFICAÇÃO DO INQUIRIDO

1.1. Nome: _____

1.2. Idade: _____

1.3. Sexo

Masculino ☐

Feminino ☐

1.4. Função Desempenhada? _____

1.5. Qual era a sua função anterior na organização? _____

1.6. Habilitações Literárias:

Indique o nível mais elevado que completou:

4ª Classe (1º Ciclo do Ensino Básico)	
Ciclo Preparatório (2º Ciclo do Ensino Básico)	
Antigo 5º ano (3º Ciclo do Ensino Básico)	
Antigo 7º ano (Ensino Secundário)	
12º ano (propedêutico, serviço cívico)	
Bacharelato (curso médio)	
Licenciatura	
Pós-graduação	

1.7. Há quantos anos está na função?

Menos de 1 ano	De 1 a 4 anos	De 4 a 8 anos	De 8 a 12 anos	Mais de 12 anos

1.8. Foi praticante de alguma modalidade?

Sim ☐
Não ☐

1.8.1. Se sim, quais? _____

1.8.2. Quantos anos? _____

2. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

2.1. Qual o fim/ missão, pelos quais são regidos os serviços de desporto?

2.2. Qual o fim/ missão, atribuído ao Complexo Aquático de Tavira?

2.3. Existe um documento no qual estejam descritos todos os critérios de planeamento inerentes ao desenvolvimento desportivo da cidade?

Sim

☐

Não

2.4. Quais os objectivos, a longo prazo, propostos pelos serviços de desporto para o Complexo Aquático de Tavira

NÚMERO OBJECTIVO	DESCRIÇÃO OBJECTIVO

2.4. Quais os objectivos, a médio prazo, propostos pelos serviços de desporto para o Complexo Aquático de Tavira?

NÚMERO OBJECTIVO	DESCRIÇÃO OBJECTIVO

2.6. Existe algum documento que defina linhas de orientação, na gestão do complexo aquático?

Sim

Não

2.7. Na sua opinião, quais são os pontos fortes e fracos da organização (Serviços Desporto)?

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
---------------	---------------

--	--

3. Caracterização do Modelo de Gestão

3.1. Qual o modelo de gestão pelo qual o complexo aquático é gerido?

MODELOS		TIPOLOGIA	
Gestão Pública ☐	Directa ☐	Unidade integrada na orgânica existente	☐
		Sub- unidade orgânica	☐
		Unidade orgânica autónoma	☐
	Indirecta ☐	Empresa municipalizada de capitais públicos	☐
		Empresa municipalizada de capitais maioritariamente públicos	☐
		Cooperativa de interesse público	☐
		Associação sem fins lucrativos	☐
		Fundação	☐
		Mista	☐
		Concessionada	☐
Gestão Privada ☐			

3.2. Caso exista uma concessão de serviços, indique quais são e a que entidades se referem:

DESCRIÇÃO DO SERVIÇO	NOME ENTIDADE/ EMPRESA	TIPO DE ENTIDADE
		Clube/ Instituição
		Empresa Municipal
		Empresa privada
		Clube/ Instituição
		Empresa municipal
		Empresa privada
		Clube/ Instituição
		Empresa municipal
		Empresa privada
		Clube/ Instituição
		Empresa municipal
		Empresa privada

		Clube/ Instituição	
		Empresa municipal	
		Empresa privada	

3.3. Existe alguma avaliação periódica sobre os resultados da gestão realizada?

Sim

Não

3.3.1. Caso a resposta à questão anterior seja positiva, indique a sua periodicidade?

3.4. Na sua opinião, quais são os pontos fortes e fracos do modelo de gestão apresentado?

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS

4. RECURSOS FINANCEIROS

4.1. Indique qual o orçamento anual Câmara Municipal de Tavira.

1999	2000	2001	2002	2003
€	€	€	€	€

4.2. Indique qual o valor e percentagem do orçamento anual da Câmara Municipal de Tavira, consignado ao pelouro do desporto.

1999		2000		2001		2002		2003	
Valor €	%	Valor €	%	Valor €	%	Valor €	%	Valor €	%

4.3. Indique qual o valor e percentagem do orçamento anual dos serviços de desporto, consignado à instalação.

1999		2000		2001		2002		2003	
Valor €	%	Valor €	%	Valor €	%	Valor €	%	Valor €	%

4.4. Indique quais os valores anuais auferidos pela totalidade dos funcionários da instalação.

1999	2000	2001	2002	2003
€	€	€	€	€

4.5. Indique qual o valor total de receitas mensais referentes ao arrendamento/concessão de serviços.

RECEITAS REFERENTES AOS ARRENDAMENTOS DE SERVIÇOS							
			ENTIDADES (valor €)				
SEMESTRE	PERÍODO	ANO	BAR	LOJA	CLUBE	OUTROS	TOTAL €
1º Semestre	Janeiro- Junho	2000					
2º Semestre	Julho- Dezembro	2000					
3º Semestre	Janeiro- Junho	2001					
4º Semestre	Julho- Dezembro	2001					
5º Semestre	Janeiro- Junho	2002					
6º Semestre	Julho- Dezembro	2002					
7º Semestre	Janeiro- Junho	2003					
TOTAIS €							€
OBSERVAÇÕES:							

4.6. Quais os custos de construção do complexo aquático de Tavira? _____ €

5.2. Indique o número de pessoas que compõem os quadros de recursos humanos dos serviços de desporto?

--

5.3. Como classifica a qualidade dos funcionários que compõem o quadro de recursos humanos, do complexo aquático?

Muito Boa	<table border="1"><tr><td></td></tr></table>	
Boa	<table border="1"><tr><td></td></tr></table>	
Razoável	<table border="1"><tr><td></td></tr></table>	
Má	<table border="1"><tr><td></td></tr></table>	
Muito má	<table border="1"><tr><td></td></tr></table>	

5.4. Indique o sector do complexo aquático que mais produz (em termos de serviços)?

Técnicos Manutenção	<table border="1"><tr><td></td></tr></table>	
Técnicos Administrativos	<table border="1"><tr><td></td></tr></table>	
Monitores	<table border="1"><tr><td></td></tr></table>	
Técnicos especializados (nadadores- salvadores)	<table border="1"><tr><td></td></tr></table>	

5.4.1. Justifique a sua resposta?

5.5. Indique o sector do complexo aquático que menos produz (em termos de serviços)?

Técnicos Manutenção	<table border="1"><tr><td></td></tr></table>	
Técnicos Administrativos	<table border="1"><tr><td></td></tr></table>	
Monitores	<table border="1"><tr><td></td></tr></table>	
Técnicos especializados (nadadores- salvadores)	<table border="1"><tr><td></td></tr></table>	

5.4.2. Justifique a sua resposta?

6. CARACTERIZAÇÃO INSTALAÇÃO

6.1. Indique na tabela seguinte, eventuais problemas existentes na instalação?

POBLEMAS IDENTIFICADOS	PRAZO DE RESOLUÇÃO PREVISTO

7. COMUNICAÇÃO

7.1. A Organização detém uma política de comunicação externa planificada?

Sim ☐
Não ☐

7.1.1. Indique os meios utilizados pela organização, para publicitar os serviços do complexo aquático

- | | | |
|------|---|--------------------------|
| 1. | Campanha publicitária | ☐ |
| 1.1. | Mailling | ☐ |
| 1.2. | Internet | ☐ |
| 1.3. | Panfletos promocionais | ☐ |
| 1.4. | Publicidade estática | ☐ |
| 2. | Organização de eventos culturais | ☐ |
| 3. | Organização de eventos desportivos | ☐ |
| 4. | Publicação de revistas ou outro tipo de documento | ☐ |
| 5. | Meios de comunicação social | ☐ |
| 6. | Comunicados oficiais | ☐ |
| 7. | Outros | ☐ |
-
-
-

7.1.2. Como classifica a eficiência da política de comunicação externa da organização?

Muito Eficiente ☐
Eficiente ☐
Pouco eficiente ☐
Inexistente ☐

7.2. A organização detém uma política de comunicação interna planificada?

Sim ☐
Não ☐

7.2.1. Quais os meios de comunicação utilizados pela organização, para transmitir as suas mensagens?

Verbalmente	☐
Notas internas	☐
Documentos promocionais	☐

7.2.2. Como classifica a eficiência da política de comunicação interna da organização?

Muito Eficiente	☐
Eficiente	☐
Pouco eficiente	☐
Inexistente	☐

8. EVENTOS

8.1. Indique quais os eventos realizados no complexo aquático de Tavira

NOME EVENTO	DATA DE REALIZAÇÃO	TIPO EVENTO						ENTIDADE PROMOTORA DO EVENTO
		1	2	3	4	5	6	
		1	2	3	4	5	6	
		1	2	3	4	5	6	
		1	2	3	4	5	6	
		1	2	3	4	5	6	
		1	2	3	4	5	6	
		1	2	3	4	5	6	
		1	2	3	4	5	6	
		1	2	3	4	5	6	
		1	2	3	4	5	6	
		1	2	3	4	5	6	
		1	2	3	4	5	6	
		1	2	3	4	5	6	
		1	2	3	4	5	6	
		1	2	3	4	5	6	
		1	2	3	4	5	6	
		1	2	3	4	5	6	
		1	2	3	4	5	6	
		1	2	3	4	5	6	
		1	2	3	4	5	6	
		1	2	3	4	5	6	

Nota: no quadro tipo de evento, classificar o tipo de evento da seguinte forma 1- Festival de natação, 2- Prova federada de âmbito regional, 3- Prova federada de âmbito nacional, 4- Prova federada de âmbito internacional, 5- Provas de não federados, 6- Acções de formação, Outros.

9. MANUTENÇÃO DA PISCINA

9.1. São realizadas análises periódicas aos diversos aspectos qualitativos da água e respectivo ambiente que compõem o complexo aquático?

Sim

Não

9.2. Os resultados das análises são expostos publicamente?

Sim

Não

9.3. Indique o local de exposição (caso tenha respondido afirmativamente à questão anterior)?

9.4. Qual a periodicidade com que são actualizados os resultados obtidos nas análises?

9.5. Existiu algum resultado negativo emitido pelo delegado regional de saúde?

Sim

Não

9.6. Caso a resposta tenha sido afirmativa, indique quantos?

9.7. São realizados controlos periódicos à qualidade das instalações e à deterioração apresentada pelo material?

Sim

Não

9.8. São realizadas relatórios periódicos sobre os diversos tipos de controlos realizados?

Sim

Não

9.9. Preencha o quadro seguinte:

N.º. Controle	Tipo Controle	Material Analisado	Periodicidade

10.2. Já existiu por parte da organização responsável algum controle ou avaliação à qualidade dos serviços prestados?

Sim

Não

10.3. Se a resposta á questão anterior foi sido positiva, indique o número de avaliações/controles realizados e qual a sua periodicidade?

N.º. Avaliação	Data	Serviços analisados	Periodicidade		
			1	2	3
			1	2	3
			1	2	3
			1	2	3
Legenda: 1- Pontual (único) 2- Cíclico (anual ou bianual) 3- Permanente (mensal, semanal)					

Muito Obrigado

ANEXO 3- Grelha de observação

ANEXO 4- Dados do Questionário realizado aos Utentes

IDENTIFICAÇÃO DO INQUIRIDO										
	1	2	3	4	5	6	7	8	N	
1.1.	7	26	28	7						68
1.2.	38	30								68
1.3.										0
1.4.										0
1.5.	1	4	14	9	16	3	14	7		68
INSTALAÇÕES										
	1	2	3	4	5	6	7	8	N	
2.1.	0	2	6	28	32					68
2.2.	1	1	10	40	16					68
2.3.	2	5	12	23	26					68
2.4.	1	4	30	28	5					68
2.5.	1	2	25	31	9					68
2.6.	1	4	29	23	11					68
2.7.	6	4	13	24	21					68
2.8.	2	11	18	28	9					68
2.9.	5	7	24	24	8					68
SERVIÇOS CAMARÁRIOS										
	1	2	3	4	5	6	7	8	N	
3.1.	3	8	21	28	8					68
3.2.	17	17	17	12	5					68
3.3.	6	10	27	20	5					68
3.4.	3	7	29	18	11					68
3.5.	0	14	27	17	10					68
3.6.	9	22	21	13	3					68
3.7.	3	12	19	23	11					68
3.8.	14	20	20	11	3					68
3.9.	4	6	27	23	8					68
3.10.	3	13	25	18	9					68
3.11.	3	15	22	16	11	1				68
3.12.	8	6	33	15	6					68
3.13.	7	14	20	12	15					68
3.14.	2	10	19	27	10					68
3.15.	8	8	21	20	11					68
3.16.	5	9	25	23	6					68
3.17.	2	10	32	22	2					68
3.18.	12	10	20	22	4					68
3.19.	4	7	14	27	16					68
3.20.	3	4	15	28	18					68
3.21.	5	7	26	18	12					68
3.22.	15	8	19	11	10	5				68
3.23.	50	18								68
3.23.1.	40	10								50
3.24.	37	33	15	19						104
3.24.1.	25	45	9	10	19					108
3.25.	12	4	2	40	10					68
3.26.	12	12	14	31	17					86
SERVIÇOS DO CLUBE										
	1	2	3	4	5	6	7	8	N	
4.1.	46	22								68
4.2.	34	7	28	1						70
4.3.	36	10	16	1	2					65

4.5.	3	6	7	10	10	10			46
4.6.	3	5	12	15	25	26	6		92
4.7.	2	1	10	12	20	1			46
4.8.	2	4	10	10	20				46
4.9.	0	2	10	16	18				46
4.10.	1	4	8	10	23				46
4.11.	0	1	9	16	20				46
4.12.	0	0	6	14	26				46
4.13.	0	2	10	12	22				46
4.14.	0	2	12	20	12				46
4.15.	0	0	10	12	24				46
4.16.	0	0	5	25	16				46
4.17.	0	0	12	18	16				46

D

D

Universidade da Extremadura

Escola Superior Educação Almeida Garret

Master em Gestão e Direcção do Desporto

Estudo sobre a influência do modelo de gestão da piscina Municipal de Távira sobre a rentabilização social, desportiva e económico-financeira desta.

Dissertação apresentada no âmbito do curso de Master em Gestão e Direcção do Desporto, sob a orientação do Prof. Coordenador Francisco Baptista

Master em Gestão e Direcção do Desporto

1

Índice

- I. INTRODUÇÃO
- II. METODOLOGIA
- III. APRESENTAÇÃO RESULTADOS
- IV. CONCLUSÕES
- V. PROPOSTAS PARA UM FUTURO DESENVOLVIMENTO
- VI. PROPOSTAS NOVOS ESTUDOS

Master em Gestão e Direcção do Desporto

2

Introdução

Master em Gestão e Direcção do Desporto

3

INTRODUÇÃO

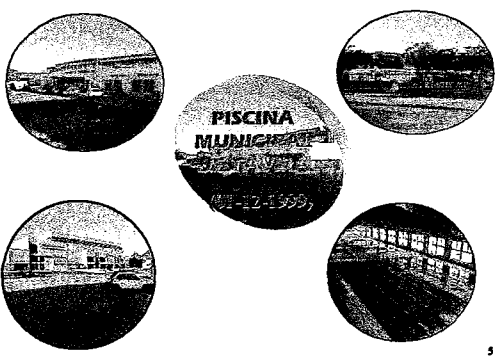
"(...) a gestão desportiva no âmbito de uma piscina requer a mesma acção pragmática e eficaz que é necessária a qualquer boa gestão de um equipamento desportivo, ou seja, os elementos fundamentais são os mesmos nomeadamente recursos financeiros, humanos e materiais".

Paulo Pires (2003)

Master em Gestão e Direcção do Desporto

4

INTRODUÇÃO



5

Master em Gestão e Direcção do Desporto

Metodologia

6

Master em Gestão e Direcção do Desporto

FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Determinar a rentabilidade em todos os seus âmbitos, de uma instalação desportiva (Piscina Municipal) e perceber se o modelo de gestão implementado é o mais adequado, caso não o seja, formular quais os modelos de gestão adequados a esta instalação, de maneira a rentabilizar este espaço de todas as maneiras.

O modelo de gestão implementado no Complexo Aquático Municipal de Tavira é adequado a esta instalação desportiva?

7

Master em Gestão e Direcção do Desporto

FINS E OBJECTIVOS

- Verificar se o modelo de gestão do Complexo Aquático de Tavira é eficaz e eficiente;
- Verificar se os objectivos da entidade gestora da instalação desportiva estão de acordo com a situação actual desta;
- Verificar se a qualidade dos serviços prestados na piscina, estão de acordo com a normativa vigente;
- Apontar um ou mais modelos de gestão que estejam adequados à situação deste complexo aquático;
- Apontar soluções estratégicas para a futura gestão da Piscina Municipal de Tavira.

8

Master em Gestão e Direcção do Desporto

FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES

HIPÓTESE PRINCIPAL

O Actual Modelo de Gestão do Complexo Aquático de Tavira deverá sofrer alterações na sua estrutura e funcionamento, de modo a possibilitar uma perfeita adequação à realidade onde está inserido e a aumentar a sua rentabilidade económica/ financeira, social e desportiva.

9

Master em Gestão e Direcção do Desporto

FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES

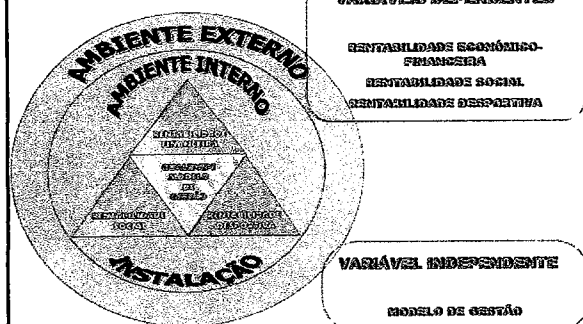
HIPÓTESES SECUNDÁRIAS

1. O modelo de Gestão Directa, é o modelo mais adequado às necessidades do Complexo Aquático de Tavira.
2. O modelo de Gestão Indirecta, é o modelo mais adequado às necessidades do Complexo Aquático de Tavira.
3. O Complexo Aquático de Tavira apresenta erros de concepção que condicionam uma gestão eficaz e eficiente.
4. A qualidade da instalação e dos serviços disponibilizados por esta, afectam directamente a rentabilização económica/ financeira, social e desportiva do Complexo Aquático de Tavira.

10

Master em Gestão e Direcção do Desporto

VARIÁVEIS



11

Master em Gestão e Direcção do Desporto

INDICADORES

- ▷ Indicadores Sócio-Demográficos
- ▷ Indicadores Desportivos
- ▷ Indicadores Relativos ao Modelo de Gestão
- ▷ Indicadores Relativos Área-Administrativa
- ▷ Indicadores Relativos à Área Técnica
- ▷ Indicadores Relativos aos INPUTS do Sistema
- ▷ Indicadores de Recursos
- ▷ Indicadores Relativos à Procura de Serviços
- ▷ Indicadores Relativos à Oferta de Serviços
- ▷ Indicadores Relativos à Qualidade das Instalações

12

Master em Gestão e Direcção do Desporto

INSTRUMENTOS DE OBSERVAÇÃO UTILIZADOS

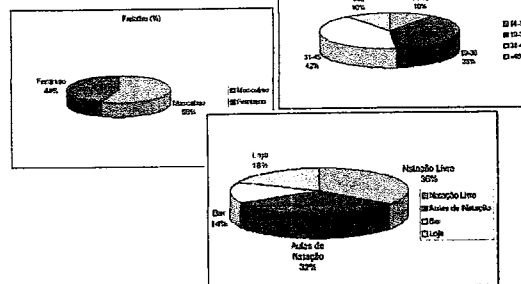
- ▶ **Questionário Utentes**
- ▶ **Questionário Responsável Serviços Desporto**
- ▶ **Grelha de Observação**

13

Master em Gestão e Direcção do Desporto

AMOSTRA RELATIVA AOS QUESTIONÁRIOS

N= 68



14

Master em Gestão e Direcção do Desporto

LIMITAÇÕES DO ESTUDO

- ▶ Má acatamento do processo de avaliação proposto para a qualidade dos serviços e da instalação, por parte dos recursos humanos que compõem o quadro da piscina;
- ▶ Falta de colaboração dos funcionários camarários da instalação na aplicação dos questionários aos utentes, visto terem sido aplicados apenas 21 questionários no prazo de 25 dias, sendo que a maioria deles falsificados, o que levou à sua consequente anulação;
- ▶ Amostragem muito reduzida, no que concerne aos questionários aplicados aos utentes;
- ▶ Questionário extenso, o que poderia inibir o seu preenchimento.

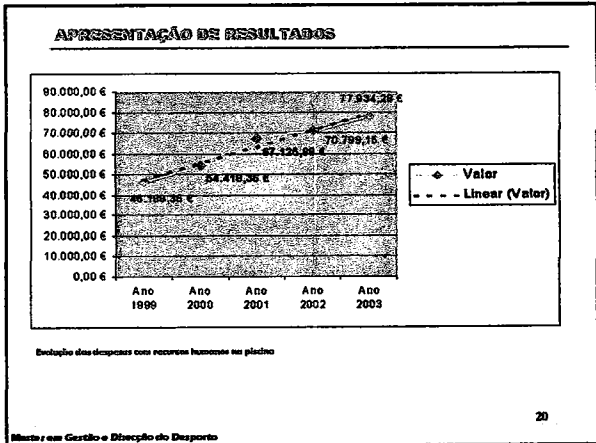
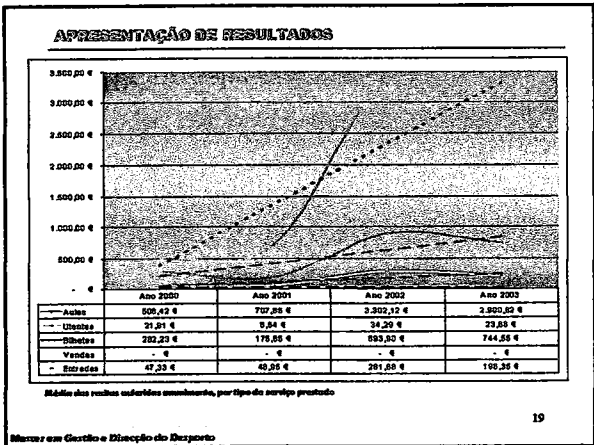
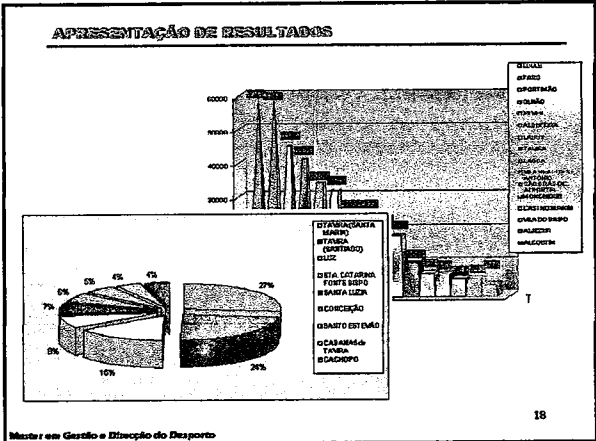
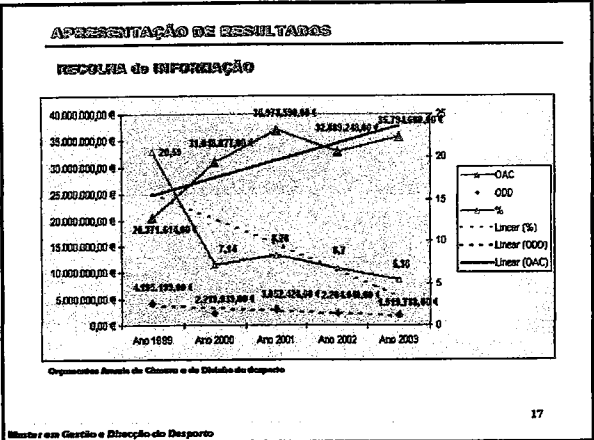
15

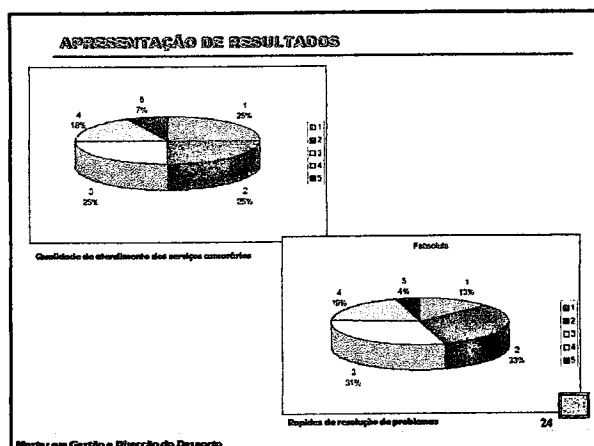
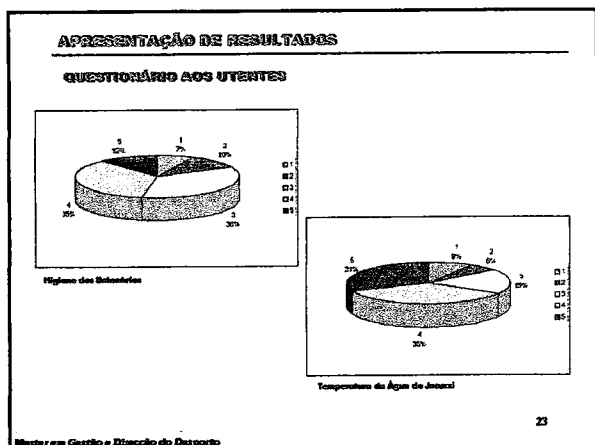
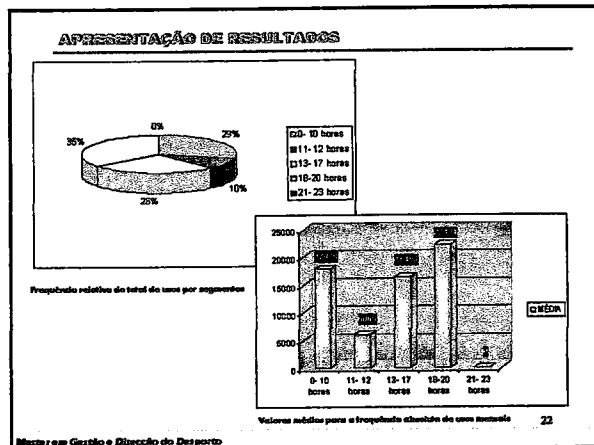
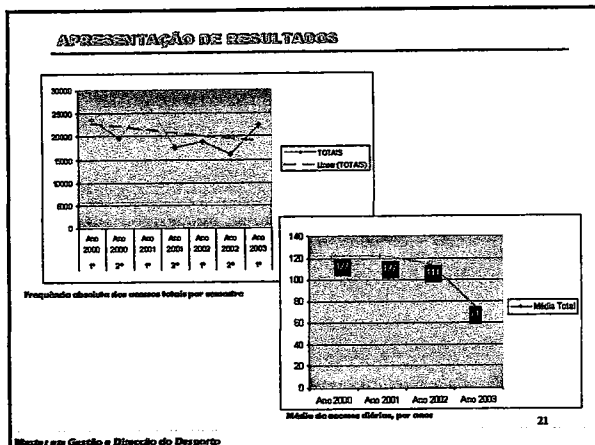
Master em Gestão e Direcção do Desporto

Apresentação de Resultados

16

Master em Gestão e Direcção do Desporto





Conclusões do Estudo

25

CONCLUSÕES

- I. Reformulação profunda no processo de gestão
- II. Política de comunicação ineficaz e ineficiente
- III. Falta de visão estratégica no planeamento da oferta de serviços
- IV. Falta de visão estratégica no momento da concepção da instalação
- V. Rentabilização desportiva excelente
- VI. Falta de objectivos no planeamento camarário para a melhoria das instalações
- VII. Inadequada gestão dos recursos humanos
- VIII. Insuficiência de recursos humanos na divisão de desporto

26

CONCLUSÕES

- IX. Existe um cumprimento da normativa da qualidade, embora denoto problemas na área de manutenção
- X. Inadequada gestão da manutenção
- XI. Gestão económico-financeira ineficaz e ineficiente
- XII. Gasto com funcionários influi no desequilíbrio entre receitas e despesas
- XIV. A qualidade dos serviços de atendimento ao público influenciam a rentabilidade
- XV. O modelo de gestão deverá ser do âmbito público indirecto

27

RESUMO CONCLUSÕES

- Podemos afirmar que a hipótese geral do estudo foi confirmada, ou seja, deverá existir uma alteração do modelo de gestão.
- Existe a necessidade urgente da realização de um planeamento a longo prazo, que vise o aumento da rentabilização desta instalação.

28

Propostas para um Futuro desenvolvimento

29

Master em Gestão e Direcção do Desporto

BASES PARA FUTURO PLANEAMENTO

- ↳ Criação e planeamento de uma política de comunicação
- ↳ Política de desenvolvimento, centrada no aumento do número de utentes
- ↳ Realizar uma parceria clube/ autarquia numa gestão mista
- ↳ Gabinete municipal de gestão desportiva
- ↳ Política de gestão com base no aumento da qualidade com a redução de custos

30

Master em Gestão e Direcção do Desporto

Propostas para Futuros Estudos

31

Master em Gestão e Direcção do Desporto

PROPOSTAS PARA OUTROS ESTUDOS

Estudo sobre os hábitos desportivos do concelho

Realização de um Plano Director de instalações

32

Master em Gestão e Direcção do Desporto

