

Universidad De Extremadura

**Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales**

Protocolo com a Universidade de Évora

Mestrado em Gestão e Direcção Desportiva



**Gestão das Piscinas Municipais no
Concelho de Mafra**

171 548

**Uma abordagem às piscinas de Mafra, Ericeira
e Encarnação**

Tatiana Inês Godinho Ribeiro da Costa

YERNEY

A⁰

Gestão das Piscinas Municipais no Concelho de Mafra

uma abordagem às piscinas de Mafra, Ericeira
e Encarnação

Tatiana Inês Godinho Ribeiro da Costa

2007/2009

Gestão das Piscinas Municipais no Concelho de Mafra - uma abordagem às piscinas de Mafra, Ericeira e Encarnação

Índice

Índice Geral	V
Índice de Quadros	VII
Índice de Gráficos	VIII
Resumo	IX
Abstract	XI
1. Introdução	1
Capítulo I	6
1. Revisão Bibliográfica	7
1.1 Perspectiva Histórica da Natação	7
1.2 Serviços Públicos e Legislação	14
1.3 Piscinas Públicas	20
1.4 A Importância da Gestão Desportiva	24
1.5 Definição de Desporto	30
1.5.1 História das Escolas de Gestão	31
1.6 Satisfação	34
1.7 Fidelização	35
1.8 As autarquias e a sua Acção no Desporto	35
1.9 As Empresas Municipais	36
Capítulo II	39
2. Metodologia	40
2.1 Objectivo de Estudo	40
2.2 Caracterização da Amostra	40
2.3 Instrumento	56
2.4 Limitação do Estudo	57
Capítulo III	58
3. Análise Estatística	59
Capítulo IV	60
4. Apresentação e Discussão dos Resultados	61
4.1 Caracterização Global das Piscinas	61
4.1.1 Localização	61
4.1.2 Ano de Inauguração e Última Reforma	62

4.1.3	Superfície da Instalação e do Plano de Água	62
4.1.4	Propriedade e Gestão da Instalação	63
4.1.5	Horários e Dias de Funcionamento	64
4.1.6	Época do Ano de Encerramento	65
4.1.7	Serviços Complementares	65
4.1.8	Actividades Aquáticas	67
4.1.9	Número Médio de Utentes por Semana	68
4.1.10	Número de Horas Semanais por Actividade	69
4.2	Análise Geral da Função de cada profissional	70
4.2.1	Número de Profissionais existentes na Instalação	71
4.2.2	Habilitações Literárias de cada Profissional	72
4.2.3	Distribuição de Tarefas	73
4.2.4	Funções desempenhadas por cada Profissional	73
4.3	Análise Pessoal do Gestor da Piscina	77
Capítulo VI		79
Conclusões		80
Reflexões Finais		83
Sugestões		84
Anexos		85
Bibliografia		86
Documentos Regulamentares		92

Índice de Quadros

Quadro I – Factores que fizeram história no Concelho	45
Quadro II – As freguesias Ericeira e Mafra são representadas em secções independentes	46
Quadro III – Área por freguesia em km ²	47
Quadro IV – Caracterização Demográfica	48
Quadro V – Idade das Piscinas	59
Quadro VI – Relação entre a Superfície de Instalação e o Plano de Água	60
Quadro VII – Propriedade e Gestão das Piscinas	61
Quadro VIII – Horários de Funcionamento das Piscinas	61
Quadro IX – Serviços Complementares	63
Quadro X – Actividades Aquáticas Existentes	64
Quadro XI – Número de Utentes Semanais por Actividade	65
Quadro XII – Número de Horas Semanais por Actividade	67
Quadro XIII – Número de Profissionais Existentes	68

Índice de Gráficos

Gráfico I – Concelho de Mafra – População (Homens - Mulheres)	49
Gráfico II – Concelho de Mafra - Edifícios	49
Gráfico III – População Residente (% por sexo)	50

Resumo

O objectivo deste estudo foi identificar as características da gestão de piscinas municipais ao nível das actividades aquáticas aí desenvolvidas e das funções e competências desempenhadas pelos vários grupos de profissionais envolvidos.

O desporto, desde sempre, tem assumido um lugar de destaque e de grande importância em todo o mundo e em todas as classes sociais. Hoje, será impossível falar – se em saúde e não colocar em evidência a importância da actividade física como um meio preventivo de muitas patologias na vida das pessoas.

O desporto também é responsável por uma grande movimentação financeira a nível mundial, que vai da construção e funcionamento das pequenas instalações desportivas até aos mais sofisticados centros desportivos, da confecção e utilização do mais simples material utilizado em actividades físicas até às grandes marcas usadas pelas grandes equipas e comercializadas em todos os continentes. Tudo isso leva também a uma grande formação de empregados em todas as partes do mundo movidos por esse património da humanidade chamado desporto.

Na tentativa de conhecer quais as origens da tipologia de instalações desportivas, as piscinas, que estão hoje tão na moda, foi efectuada uma breve retrospectiva histórica da importância, aparecimento e utilidade da piscina na vida humana.

Para consolidação do estudo, foi realizado um inquérito dividido em três partes: I – Caracterização global da piscina; II- Análise geral das funções de cada profissional e; III – Análise pessoal do cargo de gestor. Este inquérito foi respondido pelos responsáveis das piscinas do Concelho de Mafra, em estudo: Piscina de Mafra, Ericeira e Encarnação.

Entre as principais conclusões destacamos as seguintes:

- Existe um grande envolvimento da Autarquia com o desenvolvimento da natação no Concelho.

- O ensino da natação é a actividade mais procurada pelas crianças.
- A hidrogenástica é a actividade mais procurada pelos adultos.
- Todas as piscinas possuem no seu quadro de recursos humanos profissionais da área.
- As habilitações literárias dos gestores são as mais diversas, não havendo uniformidade na formação destes quadros técnicos.

Palavras-chave: gestão desportiva, autarquia, empresas municipais, gestão de piscina, gestor.

Abstract

The purpose of this study was to identify the management characteristics of the municipal swimming pools in aquatic activities developed there as the duties and responsibilities performed by various groups of professionals.

The sport, has always, has taken a prominent and very important place in the world and in all social classes. Today, it is impossible to speak in health and don't highlight the importance of physical activity as a preventive of many diseases in people's lives.

Sport is also responsible for large financial transactions worldwide, from construction and operation of small sport facilities to the most sophisticated sports centers, clothing and from the simplest equipment used in physical activity to highest brands used by all high rank teams and traded in all continents. All this leads also to a large training of employees in all world moved by this humanity heritage called sport.

In an attempt to find out about the origins of the type of sport facilities, as the swimming pools that nowadays are so trendy, there was a brief historical review about the importance, appearance and usefulness of the pool in human life.

As study consolidation, a survey was conducted in three parts: I – Global characterization of the pool; II – Analysis of the functions of each professional; III – Analysis of the post of personnel manager. This survey was answered by the heads of pools from Mafra, in study: Mafra pool facility, Ericeira and Encarnação.

Among the main conclusions we highlight the following:

- There is a large involvement of the authority developing the swimming in the municipality.
- The teaching of swimming is the most popular activity for children.
- The water aerobics is the most popular activity for adults.

All pools have within their human resources professionals.

- The qualifications of managers are the most diverse, with no uniformity in those technical staff formation.

Keywords: sports management, local authority, municipal enterprises, management of pool, manager.

Introdução

Introdução

As pessoas, cada vez mais, procuram uma melhor qualidade de vida, e está demonstrado que uma grande parte, desde as pessoas mais jovens até aos mais idosos, utiliza a prática da actividade física.

“A actividade física, surge como um instrumento capaz de melhorar alguns males originados pelo modo de vida moderna, onde o nosso corpo é diariamente castigado pelos problemas do quotidiano”, segundo Mota, (1992).

De acordo com Barreira, (2003) “As pessoas procuram na actividade física a forma de satisfazer a sua vontade, seja qual o tipo de actividade escolhida. Assim, procuram as actividades quando querem, onde querem e quando podem, escolhendo aquelas que lhe dão maior prazer “.

A actividade física mais procurada, segundo Sarmiento, (2001), é a natação. Esta, segundo pesquisas e estudos, tem a preferência independentemente do sexo ou idade, e as piscinas como instalações desportivas por excelência. A crescente valorização e importância desta actividade desportiva levaram a um aumento da construção de piscinas, por parte do poder local, como uma forma de ir ao encontro dos anseios das populações.

Desde sempre que o homem está ligado à conquista e utilização do meio-aquático, tanto por necessidades higiénicas e utilitárias, como por necessidades lúdicas e desportivas.

Após o 25 de Abril de 1974, por influência da Europa, Portugal vê crescer o seu parque desportivo, nomeadamente o número de piscinas, promovendo o desenvolvimento da natação. Este crescimento, têm a sua maior incidência nos anos 90 e deve-se à crescente procura da população por estes equipamentos e aos apoios da Comunidade Europeia no sentido de desfazer as discrepâncias entre Portugal e os outros Países Europeus, no que diz respeito ao número e à qualidade de equipamentos desportivos.

Paralelamente, na Europa, ou melhor, em todos os países que compõem a Comunidade Europeia, a melhoria da qualidade de vida tem sido caracterizada pelo aumento expressivo da oferta de instalações e actividades desportivas. Por outro lado, a globalização das informações voltadas para a importância da actividade física na vida das pessoas, indicada pela comunidade médica nos tratamentos preventivos, de reabilitação e curativos de vários tipos de patologia, tornou-se indispensável investir na actividade física e desportiva. Associado a esta proliferação, assistiu-se a um incremento da concorrência, que levou à necessidade da gestão das piscinas se tornar cada vez mais profissionalizada, capaz de definir estratégias de modo a responder de forma mais eficaz às exigências do mercado e assim alcançar vantagens competitivas.

As autarquias, no sentido de proporcionar um serviço de qualidade das actividades aquáticas, têm assumido um papel fundamental na construção e gestão das piscinas. A gestão, neste caso, tem como objectivo a rentabilização social e económica da instalação e as actividades desenvolvidas, nas piscinas municipais, destinam-se a toda a população. Torna-se fundamental que a gestão da organização esteja centrada no cliente de modo que todas as suas necessidades e anseios sejam garantidos com sucesso.

“À medida que a concorrência intensificou, as exigências dos clientes/população aumentaram e que se diversificou a ofertas disponíveis, a qualidade emergiu, como factor essencial da competitividade”, segundo Sá, (2004).

Assim as autarquias devem tentar fazer com que o maior número de clientes, dos diversos grupos etários, tenha acesso às actividades desportivas, criando novas instalações desportivas e melhorando as já existentes. Segundo Constantino, 1999, “esta intervenção das autarquias é no sentido de democratizar a prática das actividades físicas e desportivas”.

É na perspectiva de analisar a gestão das piscinas municipais do Município de Mafra que este trabalho insere, determinando e caracterizando a oferta das piscinas e actividades.

Da análise da bibliografia, constatamos que a segmentação do mercado é fundamental no marketing actual e torna-se necessário passar a dividir o mercado potencial em segmentos que partilham características semelhantes. Estas características podem ser sócio-demográficos, geográficos e psicográficos.

Assim, se o gestor desportivo conseguir entender como as características dos seus clientes influenciam a forma de avaliar os serviços que consomem, melhor consegue definir uma estratégia eficaz para a implementação de políticas de qualidade.

Nesta linha de pensamento é nosso objectivo testar através de questionário a relação entre as dimensões físicas e as variáveis sócio-demográficas.

A estrutura do trabalho aqui apresentado obedece a uma sequência que entendemos como lógica e quase natural. No capítulo um, “Revisão de Literatura”, elaboramos uma investigação da literatura associada a esta área do conhecimento para uma percepção da situação actual da gestão da qualidade, da satisfação e da fidelização.

No capítulo três, “Metodologia”, efectuamos uma apresentação dos objectivos e da caracterização da amostra necessária à concretização da análise de dados.

O capítulo quatro, “Análise de Dados”, efectuamos uma apresentação da análise descritiva das respostas ao questionário.

O capítulo cinco, corresponde à Apresentação e Discussão dos Resultados”, onde apresentamos os resultados obtidos, a sua análise e as suas implicações.

Na última fase do estudo, surge o capítulo seis, “Conclusões”, na qual pretendemos sintetizar as conclusões que resultaram das hipóteses de estudo formuladas de acordo com os objectivos gerais desta investigação. Por fim, sugerimos algumas propostas para a melhoria do funcionamento das piscinas Municipais do Município de Mafra.

Capítulo I

Revisão de Literatura

1 - Revisão de Literatura

Neste capítulo é nosso objectivo efectuar uma revisão de literatura acerca dos conceitos relacionados com a temática do nosso trabalho. Neste âmbito, são apresentadas as perspectivas históricas da natação, os serviços desportivos e legislação, satisfação e fidelização.

1.1 – Perspectiva Histórica da Natação

Desde os tempos da pré-história, que a actividade física esteve presente na vida do homem, seja com finalidades utilitárias para a sobrevivência, seja por outro tipo de necessidades, como por exemplo fugir de ameaças de predadores que não dominavam, lançando-se ao mar, rios ou lagos e nele deslocar-se. Lewin, (1978).

Segundo Sarmiento, (1987), “o processo de desenvolvimento ontogenético do ‘ser humano’ está intimamente ligado à conquista e utilização do meio-aquático pelo homem, por necessidades de ordem higiénica, utilitária e de sobrevivência, ou por necessidades de ordem lúdica e desportiva”.

Também a história das civilizações nos referencia que os obstáculos de vivência e sobrevivência que os mares, rios e lagos colocaram ao homem, estiveram sempre relacionados com os aspectos culturais dos povos.

Já na antiguidade, como refere Iguaran, (1972), “os povos banhavam-se nas águas frias dos rios, lagos e mares”.

Também Raposo, (1978) nos referencia “que a natação teve a sua origem 6000 anos antes da civilização Egípcia e que se desenvolveu devido a necessidades que a população tinha de se refugiar de animais e incêndios, a ponto de construírem as suas habitações nos lagos”.

Na Grécia, o banho e a natação eram praticados em tanques denominados “Colymbetra”, que faziam parte das instalações públicas “Ginásium” e eram consideradas como importantes meios de educação física, descreve Sarmento, (1987), citando Lewin, (1978).

Ainda segundo Sarmento, (1994), “na cultura grega a natação teve um papel tão importante que Homero atribui efeitos natatórios aos seus heróis”. Com todo o significado que a natação assumiu para a civilização grega, nunca foi incluído nos Jogos Olímpicos da antiguidade.

No ano 1290 a.C., os banhos quentes eram vistos como sinal de degradação e de acordo com as antigas leis de Atenas, não eram permitidos banhos dentro do recinto da cidade. Mas segundo Platão, os banhos frios e a natação faziam parte da primeira educação. Foi na civilização Romana que se teriam disputado as primeiras provas de natação. Iguaran, (1972).

Após o século V, o hábito do banho diário começou a ser uma realidade, dando origem aos banhos públicos pagos. No século XV foi publicado na Baviera aquele que é considerado o primeiro tratado de natação, chamado “Colymbetes”

Hoje, por toda a Europa, comprovam-se a existência de termas através das ruínas. Também no norte de África e nos países do oriente existem provas arqueológicas que mostram a existência de piscinas, o que comprova que difundiam a prática da natação como meio de educação física. Iguaran, (1972).

Nos finais do século XVIII teve início uma grande campanha voltada para os novos ideais pedagógicos, que defendiam a importância da actividade física na formação da personalidade dos povos.

Estes novos ideais, foram impulsionados por Guts Muts, (1776), Salzman, (1800), e depois por Ludwig Jahn, que nos seus livros de ginástica dedicam alguns capítulos à prática da natação.

De acordo com Oppenheim, (1977), a primeira piscina foi construída na Europa em 1774, na cidade de Frankfurt, na Alemanha. A primeira piscina coberta foi, segundo Iguaran, (1972), construída em 1828 em Liverpool, Inglaterra, e em 1818 a primeira piscina de água aquecida.

No século XIX, já eram claras as preocupações sobre a natação em diversos sectores da sociedade, apesar da prática ser ainda muito reduzida (Sarmento, 1994). A natação era norteadada por vários factores, entre eles a prática recreativa, os banhos voltados para a higiene e também por princípios religiosos. Os povos antigos temiam falecer no mar e de serem privados das honras de sepultura, então dedicavam-se ao exercício de nadar, com uma maior entrega do que os nadadores da modernidade. Daí que a arte de nadar e os exercícios aquáticos sejam apreciados desde os povos mais remotos da antiguidade.

Assim, na história da humanidade, os seguintes momentos mais significativos para a evolução da natação foram:

- Na Antiga Roma, tal como na Grécia, apesar de não ser praticada com carácter de competição, a natação fazia parte da educação física dos jovens e dos exercícios militares da classe dominante.

- Na Idade Média, os cavaleiros, os burgueses e os camponeses praticavam diversos tipos da cultura física, na qual a natação desempenhava um papel muito importante.
- Pelos finais do século XV e início do século XVI, é publicado na Alemanha o primeiro manual de natação. Em 1798, organizaram-se as primeiras competições de natação da Era Moderna que se assemelhavam ao Pentatlo Militar.
- Nos finais do século XVI foram inauguradas as primeiras instalações balneárias públicas na Europa Ocidental e Central.
- Em 1837, o rei da Rússia envia à Sibéria homens encarregados de ensinar natação aos pescadores e marinheiros. Surge em Londres a primeira Associação de Natação – National Swimming Association.
- Em 1848, o governo inglês interessa-se pelo ensino da natação, criando a natação de competição.
- Em 1896, em Atenas, a natação fez parte do conjunto de desportos olímpicos seleccionados por Pierre de Coubertin para os Primeiros Jogos Olímpicos da Era Moderna.
- Em 1908, é fundada a Federação Internacional de Natação Amadora (FINA) e realizam-se as primeiras competições de natação cujas provas consistiam na técnica de bruços.

- Nos finais do século XIX e princípios do século XX, os festivais náuticos estavam em grande voga em toda a Europa. Estes festivais incluíam demonstrações de várias técnicas de nado, técnicas de salvamento, exibições de saltos para a água, provas de natação de vários tipos assim como jogos de pólo-aquático.

Em Portugal os primeiros núcleos de desenvolvimento da natação foram os clubes navais. Acreditamos que, podem estarem ligados ao remo e à vela, fossem os primeiros desportos a serem praticados em Portugal.

Como desportos organizados, o desenvolvimento da natação passou pelos seguintes momentos:

- Em 1902, realizaram-se as primeiras provas de natação, conforme afirma Sarmiento, (2001).
- Em 1906, é fundada a primeira escola de natação, na Trafaria pelo Ginásio Clube Português e surge a natação de competição e o associativismo entre grupos de nadadores das cidades do Porto, Lisboa e Aveiro.
- A agitação política de 1910 influenciou tanto negativamente como positivamente o desporto nacional, incluindo a natação. Positivamente porque encontramos uma sociedade cada vez mais preocupada com o desporto, de modo a proporcionar uma melhoria do bem-estar do indivíduo. Negativamente, porque as sucessivas mudanças e alterações governamentais, que não permitiam que este desenvolvimento se processasse de modo harmonioso e consistente.

No início da segunda década do século XX, o pólo-aquático era a segunda modalidade mais praticada em Portugal, a seguir ao futebol. Daí a necessidade de se criarem condições ao seu desenvolvimento e à sua prática. A inexistência de piscinas causava problemas ao desenvolvimento da natação, o que por toda a Europa estava vulgarizada.

Até à construção da primeira piscina em Portugal, a natação, o pólo-aquático e os saltos para a água, eram praticados nos lagos, rios e docas e somente nos meses da Primavera e Verão. O facto de não existirem piscinas em Portugal dificultava o desenvolvimento destas modalidades no nosso país. Como afirma Sarmiento, (1987), “a temperatura da água e as correntes dos rios, eram factores que prejudicavam a prática destas modalidades”.

A primeira piscina (tanque) a ser construída em Portugal ocorre em 1915, no Porto. Contudo, uma vez que esta piscina não possuía estação de tratamento de água, nunca pôde ser usada. Em 1928, no final da época balnear, nas termas do Estoril, foi inaugurada uma piscina, propriedade de uma unidade hoteleira.

No início de 1929, surge a construção da piscina do Sport Algés e Dafundo cujo primeiro banho ocorreu a 8 de Junho de 1930.

Como marcos importantes da natação em Portugal temos as seguintes piscinas:

- **Piscina Paraíso da Curia**

Inaugurada em 1934, sendo a primeira piscina construída na província e era propriedade do Hotel da Curia.

- **Piscina da Granja e Piscina Solário Atlântico**

A Piscina da Granja (Vila Nova de Gaia), construída em 1938, foi a primeira piscina balnear do norte, de água salgada.

A Piscina de Espinho (Piscina Solário Atlântico), também uma piscina balnear, foi inaugurada a 10 de Julho de 1943.

- **Piscina do Sport Club do Porto**

Nos anos 40, ocorreu a construção do tanque do Sport Club do Porto.

- **Piscina do Club Fluvial Portuense**

Em 1966, o Club Fluvial Portuense inaugurou as suas piscinas em Lordelo do Ouro.

- O Futebol Clube do Porto foi outro dos clubes da cidade do Porto que contribuiu para o desenvolvimento do número e qualidade das piscinas em Portugal.
- O Club Sportivo de Pedrouços e o Club Naval de Lisboa construíram duas pequenas piscinas onde funcionaram importantes escolas de natação.

Em finais dos anos 60 e início dos anos 70, o mercado empresarial e social apercebe-se que há falta de piscinas, não tendo o Estado dinheiro para investir na construção das mesmas. Os empresários privados resolvem construir piscinas inseridas em hotéis e health clubs.

A partir dos anos 90, as cidades mais pequenas começaram a acalentar o desejo de presentear as suas populações com uma piscina. A crescente e inovadora teoria apoiada pela classe médica de que a natação era um desporto capaz de resolver problemas de saúde,

tanto físico, como mental, resultou numa política de construção desenfreada de piscinas. Assim, cada autarquia queria ter a sua piscina.

Deste modo, começaram a surgir os complexos de piscinas, compostos por uma piscina de 25 metros, com 6 a 8 pistas destinadas ao lazer, à recreação, ao ensino e à competição, e por um tanque de apoio, de dimensões mais reduzidas, para satisfazer outras faixas da população (os bebés, as crianças em fase de aprendizagem, os idosos e as pessoas com necessidades especiais). As piscinas de 25 metros passaram a ter uma profundidade de 1,80 a 2,50 metros.

Nesta nova vaga de piscinas temos, entre outras, as Piscinas Municipais de Mafra, que para além de servirem as necessidades da população, rapidamente se tornaram centros agradáveis, confortáveis e ímpares para a prática das várias modalidades aquáticas: a natação pura e a natação sincronizada.

As piscinas do futuro serão piscinas multiusos que servirão não só para a prática das várias modalidades desportivas aquáticas, mas também serão espaços destinados a inúmeras actividades de lazer e de recreação.

1.2 - Serviços desportivos e legislação

A Constituição da República Portuguesa consigna e a Lei de Bases do Desporto regulamenta, pertencerem à Administração Central responsabilidades no âmbito da definição, coordenação e dinamização de uma política nacional de desenvolvimento desportivo. (Araújo, 2003).

Assim é estabelecido na Constituição da República Portuguesa, em 1976, no seu artigo 79º – *Cultura física e desporto*, este documento menciona que, “*o Estado reconhece o direito dos cidadãos à cultura física e ao desporto como meio de valorização humana,*

incumbindo-lhe Promover, Estimular e Orientar a sua prática e difusão”. Com as alterações de 1982, este mesmo Artigo foi subdividido em dois pontos que nos dizem:

1. Todos têm direito à cultura física e ao desporto.
2. Incumbe ao Estado, em colaboração com as escolas, associações e colectividades desportivas, promover, estimular e orientar a sua prática e apoiar a prática e a difusão da cultura física e do desporto.

Em 1989, ao ponto 2 foi acrescentado: “...bem como prevenir a violência no desporto”.

Para que estas afirmações sejam verdadeiras e, para serem apelidadas de “DESPORTO PARA TODOS” nas suas mais variadas formas – desporto colectivo ou individual, desporto formal ou informal, desporto de alta competição ou de recreação, desporto de formação – o número de instalações desportivas aumentou significativamente, em Portugal.

O aumento de praticantes de actividades físicas e, conseqüente, o aumento de instalações desportivas para a sua prática não têm, muitas vezes, correspondido a um aumento na qualidade dos serviços prestados. Também, o acréscimo de instalações desportivas não tem sido efectuado de forma organizada e planeada. Como tal, foi necessário regulamentar a gestão das instalações, equipamentos e actividades desportivas, assim como, responsabilizar os seus proprietários.

Também na Carta Internacional de Educação Física e do Desporto da UNESCO de 1978, é latente a importância da prática desportiva no desenvolvimento das aptidões físicas, intelectuais e morais do homem. Também a Carta Europeia do Desporto determina que, os Governos deverão proporcionar condições para que cada indivíduo possa praticar desporto e possibilitar que esta prática seja desenvolvida de acordo com bases éticas e morais, de modo a promover o desporto como factor importante do desenvolvimento humano.

O nosso trabalho tem como contexto os serviços desportivos, mais especificamente o contexto das piscinas municipais da Ericeira, Mafra e Encarnação. Um serviço de carácter público que visa fundamentalmente fornecer condições à prática desportiva do meio aquático.

Entende-se por serviço público aquele que é instituído, mandado e executado pelo Estado, com o objectivo de atender aos seus próprios interesses e de satisfazer as necessidades colectivas (Confederação do Desporto de Portugal, 2005).

O Decreto-Lei nº 317/97, de 25 de Novembro, que define o regime de instalação e funcionamento das instalações desportivas de uso público, independentemente da sua entidade proprietária e gestora ser pública ou privada, e visar ou não, fins lucrativos, veio colmatar uma lacuna grave da legislação desportiva, nomeadamente sobre o licenciamento das instalações desportivas,

A secção II do Decreto-Lei acima referido, “*Definições e Classificação*”, artigo 2º, assume como instalação desportiva todo o espaço destinado à prática de actividades desportivas, de acesso público, de origem natural, artificial ou edificada. Fazem parte integrante destes espaços todas as zonas de apoio anexas e envolventes. As instalações são classificadas de acordo com as características próprias que dispõem 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 monodisciplinares;*
- c) *Instalações especiais para o espectáculo desportivo.*

De modo a legislar e responsabilizar o funcionamento, a gestão e a organização das instalações desportivas abertas ao público e as actividades aí desenvolvidas, foi criado o Decreto-Lei nº 358/99, de 28 de Setembro. Neste documento é referido um conjunto de medidas regulamentares com o objectivo de melhorar as condições de prática desportiva em Ginásios, Instalações Desportivas Especializadas e Piscinas.

O aspecto inovador deste documento, no seu artigo 8º, diz respeito à obrigatoriedade de permanência, de um responsável técnico devidamente habilitado, sempre que a instalação desportiva estiver aberta ao público. No entanto, o Decreto-Lei, no mesmo artigo, refere a possibilidade de nomeação de coadjuvantes que podem substituir o responsável técnico nas suas ausências.

Este Decreto-Lei não define quais as habilitações necessárias para o desempenho das funções do técnico responsável.

Surgiu em Maio de 1993, a primeira tentativa de regulamentar o funcionamento e a qualidade das piscinas, através do Conselho Nacional de Qualidade (CNQ), com a publicação de uma directiva sobre a qualidade das piscinas de uso público, intitulada Directiva CNQ 23/93. Este documento enumera um conjunto de recomendações e cuidados relativamente à segurança, à higiene, à funcionalidade e aos factores responsáveis pela qualidade nas piscinas de uso público, não familiares.

A directiva CNQ 23/93 tem por objectivo *“fixar, como carácter geral, as disposições de segurança higieno-sanitárias, técnicas e funcionais que devem ser observadas nas piscinas e nos estabelecimentos dedicados a actividades recreativas aquáticas correlacionadas, de uso público”*. No âmbito deste documento são excluídas as piscinas de uso familiar, termal e terapêutico.

Esta directiva, no seu capítulo 12 – Requisitos de pessoal e de funcionamento, refere a necessidade da existência de pessoal tecnicamente habilitado para a condução e o controlo do funcionamento das piscinas e espaços com actividades aquáticas. Assim, refere o dito diploma, deve existir em cada espaço desportivo aquático:

- Um director ou encarregado geral que será responsável pelo funcionamento das instalações e dos serviços e pelo cumprimento das normas de utilização e de manutenção das condições do recinto;
- Vigilantes ou monitores credenciados para as funções específicas de assistência a banhistas. Neste caso é referido o número de funcionários em função do número de utilizadores do espaço;
- Um regulamento de utilização com normas internas de cumprimento obrigatório por parte dos clientes, que deve estar afixado em local visível e à entrada do estabelecimento;
- Um painel com indicação do número de lotação máxima, qualidade de água (cloro e pH), temperatura da água, nome do proprietário, horário de funcionamento e preços.

Também aqui, não está devidamente especificado, quais as habilitações e conhecimentos específicos necessários para o desempenho das tarefas do pessoal técnico.

Para além desta directiva, surgiu o Decreto-Lei nº 65/97, de 31 de Março, que veio regulamentar a instalação e funcionamento dos recintos aquáticos em Portugal. Como complemento do Decreto-Lei nº 65/97, existe o Decreto-Regulamentar nº 5/97, de 31 de Março, que aprova o regulamento das condições técnicas e de segurança dos recintos com diversões aquáticas com especificações ao nível da segurança, funcionalidade e concepção

das instalações, do tratamento da água, da gestão de recursos humanos e da gestão das actividades aquáticas.

No que diz respeito aos recursos humanos, o Decreto-Regulamentar nº 5/97, de 31 de Março, na sua secção III – Requisitos do pessoal e as suas funções, no artigo 41º refere que, as funções que garantam o normal funcionamento do recinto desportivo devem ser desempenhadas pelo seguinte quadro de recursos humanos:

- Director

- Vigilantes

- Recepcionistas

- Nadadores Salvadores

- Técnicos de Manutenção

- Técnicos de Limpeza

Mais uma vez, não é definida a formação exigida para cada um dos cargos a desempenhar.

Quando falamos de piscinas temos que, necessariamente, abordar a questão da qualidade da água. Neste sentido, o Decreto-Lei nº 236/98, de 1 de Agosto, estabelece as normas, critérios e objectivos de qualidade da água em função dos seus usos. Existe, uma lacuna neste documento, ao não considerar a água da piscina na categoria de águas balneares e ao não estipular, assim, critérios de qualidade que protejam a saúde e a higiene dos seus utilizadores.

Com base nesta documentação e no contexto do nosso estudo, a empresa municipal, Câmara Municipal de Mafra, é responsável pela gestão das piscinas municipais, oferece uma grande variedade de serviços na área das actividades aquáticas, tais como a natação, a hidroginástica, entre outras. Assim, como os clientes se apresentam cada vez mais informados e conhecedores dos seus direitos, será necessário compreender o processo de consumo deste tipo de serviços, com o objectivo de satisfazer as necessidades da comunidade e a melhoria da qualidade da vida da população.

1.3 - Piscinas Públicas

Independentemente das alterações políticas ocorridas, desde a década de 40, Portugal, não concebe o desporto sem a presença dos poderes políticos. Assim, o sistema desportivo nacional reclama uma intervenção pública na organização, estruturação e desenvolvimento da prática desportiva. A maior parte das autarquias neste momento, têm na sua orgânica estrutural, um gabinete, divisão ou departamento do desporto, unidade que tem vindo a crescer, revelando o aumento do interesse e da importância que a política tem atribuído ao desporto e à actividade física.

Soares, (2001), refere “que no nosso país, a Administração Pública é o sector económico que apresenta maior oferta de bens e serviços aos cidadãos, sendo o desporto, também um serviço”.

As autarquias têm assumido um papel fundamental na construção e gestão do sistema nacional da maioria dos equipamentos desportivos, principalmente das piscinas, de modo a proporcionar uma melhoria ao nível desportivo neste tipo de oferta. Esta monopolização justifica-se pelos elevados custos que a construção de uma piscina acarreta e, essencialmente, porque as despesas de manutenção de uma instalação desportiva deste género são de incomparável grandeza.

Conforme refere Constantino, (1999), “o investimento num equipamento desportivo público assume-se como um custo social, pois não se espera retorno no plano financeiro”. Ainda de acordo com o mesmo autor, as piscinas públicas têm exigências a nível dos custos de utilização, pois tem de prestar um conjunto de serviços indispensáveis ao seu funcionamento, à sua manutenção e ao enquadramento das actividades aquáticas.

A gestão das instalações e actividades desportivas da responsabilidade dos municípios deve ter em conta a especificidade da área em que se desenvolve (dirigida para a população em geral) e os objectivos a alcançar (benefícios sociais orientados para as pessoas) e não pode ser comparada a uma gestão comercial em que os objectivos estão orientados exclusivamente para os lucros financeiros.

Segundo Drucker, (1994), “as organizações sem fins lucrativos existem para produzir a mudança nos indivíduos e na sociedade, assim as organizações públicas desportivas deverão ter uma vocação desinteressada e humanista da sua actividade”.

Como salienta Borges, (2004), os modelos de gestão de uma instalação desportiva municipal mais usados são:

- a) A **administração directa**, em que o município controla completamente a gestão da instalação;
- b) A **gestão convencionada**, onde são efectuados protocolos com competências distintas e perfeitamente definidas com entidades privadas (clubes ou associações).

Constatamos que grande parte das autarquias optou pelo modelo de gestão directa, gerir os seus equipamentos e as suas actividades desportivas. Esta opção por parte das autarquias visa uma perspectiva de eficácia e eficiência da gestão, de simplificação e

desburocratização de procedimentos, de satisfação dos clientes e de optimização dos recursos humanos, financeiros e materiais.

As empresas municipais que são criadas para a gestão das instalações desportivas, são atribuídas funções relacionadas com a gestão de recursos humanos, a organização de actividades/eventos desportivos, a gestão de projectos desportivos, a gestão de instalações/equipamentos desportivos, o direito desportivo e a gestão custos/lucros, Sarmento.

O Decreto-Lei nº 58/98, de 18 de Agosto, veio criar regulamentação própria para as empresas municipais. Este documento divide as empresas municipais em três tipos, dependendo do capital partilhado:

- Empresas públicas, nas quais o município, associações de municípios ou regiões administrativas detêm a totalidade do capital;
- Empresas de capitais públicos, onde o capital é partilhado com outras entidades públicas;
- Empresas de capitais maioritariamente públicos, sendo o capital maioritariamente público, há também uma participação de entidades privadas.

No âmbito do mesmo Decreto-Lei, podemos verificar que no seu artigo 16º, refere que as autarquias exercem um vasto conjunto de poderes de superintendência, onde se destacam: a capacidade de emitir orientações estratégicas no que respeita a objectivos a atingir; as alterações aos estatutos; a aprovação dos instrumentos de gestão previsional; a aprovação dos documentos de empréstimos de curto e longo prazo; a capacidade de determinar a realização de auditorias.

“Independentemente do tipo de gestão e organização do sector do desporto, as autarquias não podem esquecer as suas responsabilidades nesta área e devem organizar-se de forma a poderem prestar um serviço de qualidade e eficácia à comunidade”, Vaz, (2001).

Segundo Borges, (2004), “a gestão pública directa (administração pública) e a gestão pública indirecta (administração pública associada ao privado), podem dividir-se em:

- Concessão (de determinados serviços);
- Gestão interessada (ambos participam nos resultados);
- Contrato (com privados para prestação de serviços);
- Arrendamentos (a uma empresa);
- Consórcio (entidade mista);
- Cooperativa (serviço de interesse público)”

No presente estudo surge então a necessidade de se conhecer cada vez melhor os comportamentos de consumo do cliente, tendo como objectivo a gestão eficaz da organização desportiva, na tentativa de fidelizar o cliente e, por consequência, alcançar o sucesso a longo prazo.

Nesta conjuntura será necessário que as piscinas melhorem a qualidade dos seus serviços, dado que os mercados são fortemente concorrenciais, os consumidores adquirem

os serviços que melhor correspondem as suas necessidades. Mas, as questões de qualidade nos serviços prestados nas piscinas era uma realidade pouco considerada, pois os clientes das piscinas municipais não eram encarados como o seu principal activo, mas sim numa lógica de alunos que não possuíam direitos nem exigências sobre o serviço prestado. Esta realidade fez surgir alguns estudos no âmbito da qualidade dos serviços prestados pela piscinas municipais, procurando contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços prestados. Deste modo e sintetizando, o aumento dos hábitos desportivos, especificamente da prática de actividades aquáticas em piscinas, conduziram a proliferação deste tipo de instalação. O aumento da concorrência e a necessidade de rentabilização das instalações fez emergir a qualidade dos serviços prestados para dar resposta a esta realidade.

1.4 - A importância da gestão desportiva

Esse grande património da humanidade, chamado desporto, foi no passado como hoje é no presente, um poderoso meio para grandes mudanças em vários sectores nos diversos cantos do mundo.

O desporto é uma das actividades humanas que de uma forma sistemática e regular mobiliza a atenção das pessoas. O desporto é capaz de mobilizar milhões de pessoas à volta de uma ideia ou de um acontecimento.

Aliado a este facto, o aumento das instalações desportivas em Portugal originou uma nova realidade: como gerir estas instalações? Quem vai fazer esta gestão?... A gestão destas instalações requer de todos os responsáveis (autarquias e privados) uma preocupação evidente: é necessário rigor, qualificação e rentabilização dos processos de gestão associados às organizações desportivas. Constantino, (1999).

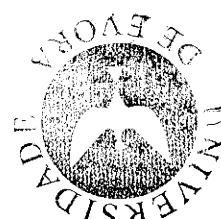
Surge então a Gestão Desportiva que, como afirmam Pires e Sarmiento, (2001), “encontra as suas raízes na pedagogia do desporto em geral e nas acções de lazer e recreação em particular”.

A Gestão Desportiva é o processo de organização e rentabilização dos equipamentos desportivos e/ou das actividades/eventos desportivos, com a finalidade de permitir aos utilizadores/participantes o desenvolvimento da prática desportiva nas melhores condições possíveis (economia, espaços disponíveis, higiene e segurança). Constantino, (1999), classifica a gestão desportiva como o conjunto de procedimentos que tem por objectivo a optimização social (equipamento público), desportiva (equipamento associativo) e económica (equipamento privado) de qualquer instalação desportiva.

De acordo com a European Association for Sport Management, citado por Pires, (2002), a gestão desportiva é definida como um conjunto de acções de planeamento, de organização e de controlo de actividades, no domínio da estrutura desportiva com o objectivo de:

1. Proporcionar boas condições para os utentes dos serviços desportivos.
2. Possibilitar uma boa e efectiva cooperação entre as unidades voluntárias e profissionais.
3. Permitir uma amortização substancial dos investimentos e custos.

A Gestão Desportiva exige o conhecimento e o envolvimento de áreas tão diversas como a Gestão Orçamental, a Gestão Financeira, a Gestão Comercial, a Gestão de Recursos Humanos, a Gestão de Material Desportivo e a Gestão de Actividades/Serviços Desportivos. Isto, porque, cabe à gestão desportiva planear, partindo de estudos de viabilidade e de oportunidades, incluindo nesse processo planos de contingência.



A gestão das organizações desportivas deve criar sistemas coerentes de procedimentos nas tomadas de decisão no que diz respeito aos objectivos e metas para o desporto, bem como na escolha das actividades necessárias para alcançar esses mesmos objectivos e também estimular todos os membros da organização a trabalharem unidos, em verdadeiras equipas com acções coordenadas, objectivando as metas estabelecidas. Hernandez, (1999).

No desporto não é diferente, segundo Pires, (2007), todo este quadro de situação leva-nos a inquirir sobre as condições e os acontecimentos que terão levado o desporto a assumir a forma, a organização que lhe conhecemos.

Ainda do mesmo autor, “a gestão desportiva permite conhecer, analisar e compreender o estado de um contexto desportivo e essa situação deverá ser a base de sustentação de políticas e de projectos desportivos, já que a partir do diagnóstico do desporto, se poderá desencadear um processo de tomada de decisão quanto à organização do futuro do mesmo”.

A gestão dos equipamentos desportivos é, em Portugal, uma matéria a que se tem dado reduzida importância, correspondendo, de resto, a uma situação de carácter global que afecta todo o sector das infra-estruturas desportivas.

Segundo Pires e Sarmiento, (2001), diversos autores nos últimos anos têm-se dedicado à problemática da gestão do desporto, podendo encontrar um conjunto de indicadores que determinam a sua existência como uma nova área de intervenção profissional.

A gestão do desporto surge como um instrumento capaz de resolver ou, pelo menos, ajudar a resolver os estigmas do desporto moderno. O conceito de gestão do desporto é

constituído pela confluência de duas áreas, a relativa à teoria da gestão e a das ciências do desporto.

Segundo Pires, (2003), a gestão desportiva permite conhecer, analisar e compreender o estado de um contexto desportivo e essa situação deverá ser a base de sustentação de políticas e de projectos desportivos, já que a partir do diagnóstico do desporto, se poderá desencadear um processo de tomada de decisão quanto à organização do futuro do mesmo.

Independente do nível em que o desporto se encontra em relação à sua abrangência, o contexto desportivo deverá ser apreciado com os mesmos objectivos. No entanto, para que a análise da situação se constitua como um instrumento prático e útil, terá que a partir de estruturas pré-determinadas, através de processos metodológicos ajustáveis às diferentes realidades das diversas regiões e modalidades desportivas.

Cada vez torna-se mais indispensáveis ter o conhecimento de vários elementos que possam interferir no sucesso ou não da implantação de novas instalações desportivas. Estudos de mercado devem ser realizados com objectivos voltados para conhecer as necessidades desportivas.

No mercado actual, onde a concorrência é feroz e as mudanças uma constante, torna-se cada vez mais necessário que as organizações estejam preparadas para esses factores que, como todas as variações, trazem necessidades de mudança, adaptações e inovações essenciais para a sobrevivência das organizações. Rubingh, (2004).

Para Pires, (2003) a gestão desportiva é o acto de assumir a responsabilidade organizacional de uma empresa com a finalidade de realizar objectivos definidos após análises da situação desportiva.

Segundo Constantino, (1994), o equipamento desportivo tem como principal objectivo de satisfação das necessidades desportivas de uma determinada população. Este autor refere ainda, que a gestão de equipamentos desportivos é o conjunto de acções necessárias para uma melhor utilização dos espaços desportivos, de modo a que os utilizadores os encontrem nas melhores condições possíveis.

Também para Pires e Sarmiento, (1999), a gestão do equipamento, o planeamento e a gestão de piscinas deverão ter como denominada comum a qualidade, de modo a que o cliente fique satisfeito. A gestão deverá ser feita por gestores desportivos com formação profissional e académica adequada.

Hoje vivemos num mundo em que a diferença se impõe pela qualidade e eficácia, a estrutura organizativa, o empenho e o profissionalismo. Quem integrar da melhor maneira as variáveis próprias das organizações será com certeza quem poderá ter condições de vencer obstáculos que sempre surgem. Borges, (2004).

É importante para quem dirigir poder planear, realizar e avaliar os objectivos de modo a alcançar uma eficácia significativa, de maneira que os grupos de trabalho se transformem em equipas nas quais todos lutem pelos mesmos objectivos.

Existe, desta forma, um pensamento comum entre os diversos autores no que respeita à gestão desportiva, seja no sentido de definir os principais objectivos, necessários para uma melhor utilização dos equipamentos seja no sentido de definir gestão desportiva.

É necessário, cada vez mais, que as organizações coloquem profissionais capacitados para conduzir da melhor maneira os equipamentos desportivos.

Como afirma Drucker, (1988), “a essência das novas organizações é tomar produtivas e potencialidades e os conhecimentos individuais e irrelevantes as fraquezas

individuais. Neste tipo de organizações, toda a gente tem conhecimentos especializados e bastante avançados, assim, devem ser aproveitados estes conhecimentos e não a infinidade de coisas que cada um não sabe e que pouco interesse tem para o desenrolar da actividade da organização”.

O trabalho permanente em equipa, em que a participação, a intervenção e a opinião dos vários elementos são importantes, funciona como meio de motivação e de estímulo para a melhoria dos serviços prestados dentro da organização. Todos os elementos são chamados a intervir/influenciar/modificar a organização.

Se, por um lado, temos de dividir as tarefas de uma organização para que cada um dos recursos humanos saiba quais as funções que lhe estão atribuídas, por outro lado, o trabalho tem de ser reagrupado segundo lógicas que devem obedecer aos objectivos e ao contexto onde o mesmo está a ser processado. Pires, (2003).

A distribuição de tarefas deve ser efectuada de forma adequada, não só para que esta seja realizada com sucesso mas, também, para que o funcionário se sinta motivado ao conseguir efectuar a tarefa e assim contribuir positivamente para o êxito da organização.

O sucesso dos serviços e das actividades de uma piscina depende directamente dos gestores, docentes, nadadores salvadores, técnicos de máquinas, funcionários administrativos e de manutenção e pessoal de limpeza.

Todos são importantes e imprescindíveis. Hernandez, (s.d.) chega ao ponto de afirmar “que as pessoas são a base do êxito ou do fracasso de uma organização”.

Ao acreditar nesta dependência estamos a criar um ambiente de trabalho onde predomina a satisfação, a motivação e o reconhecimento de todos os envolvidos no funcionamento da organização. A motivação é a força que leva os empregados e líderes a

perspectivar formas/atitude para alcançar rapidamente os objectivos e metas da organização. Hernandez, (s.d.).

As tarefas e a lealdade dos trabalhadores hábeis e motivados devem ser valorizados e conservados a todo o custo.

Aqueles funcionários que lidam com os clientes no dia-a-dia constituem os recursos mais importantes da organização. O contacto diário com os clientes coloca-os na melhor posição para resolver problemas, para tomar decisões importantes e assim prestar o melhor serviço. O seu comportamento e o seu “saber fazer” tem influência directa sobre a qualidade nos serviços prestados. Aliás, um dos pilares da qualidade consiste na participação e na apresentação de sugestões de melhoria por parte deste grupo de funcionários. Soares, (2001).

Dependendo da dimensão da organização, o Gestor e/ou o Director Técnico poderão acumular funções. Em qualquer dos casos, este deve somente ocupar-se do serviço de gestão. No caso de diferenciação de cargos, os seus conhecimentos e interesses não se devem nem podem limitar as estas áreas.

1.5 - Definição de Desporto

Achamos necessário, para um melhor entendimento sobre a gestão do desporto e da sua importância, definirmos desporto para que se possa compreender um pouco mais sobre a necessidade de se gerir os diversos segmentos desportivos.

Se pensarmos na história das civilizações nos seus primórdios, o desporto era perspectivado como uma manifestação religiosa e como preparação para a guerra, com um sentido social diferente da actualidade social actual.

Hoje, o desporto moderno está ligado directamente ao desenvolvimento da sociedade industrial voltada principalmente para os interesses económicos. Verificamos que o avanço do desporto está neste momento mais virado para os valores humanistas, culturais e educativos de rendimento. Constantino, (1999)

Ainda, e segundo Constantino, (2003): “o desporto é uma realidade omnipresente e incontornável na história do século XX. Fenómeno social “total” é uma expressão de cultura no sentido antropológico do tempo. Paradoxalmente sendo um fenómeno tão presente na nossa contemporaneidade, nem sempre tem sido fácil compreendê-lo e interpretá-lo. E por isso, muitas vezes, o discurso sobre o desporto diz de si mesmo o que não é, e é, o que não diz ser.”

O desporto, segundo Pires, (2005), é uma actividade humana composta por elementos da ordem psicológica, político, sociológico e organizacional. São eles: jogo, movimento, agonística, instituição e projecto.

Na Carta Europeia de Desporto, elaborada na 7ª Conferência dos Ministros Europeus Responsáveis pelo Desporto, reunidos nos dias 14 e 15 de Maio de 1992 em Rhodes, cuja redacção resulta no seu artigo 2º, nº 1, entende-se por “desporto” todas as formas de actividade física que, através de uma participação organizada ou não, têm por objectivo a expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis.

1.5.1 - História das Escolas de Gestão

Ao fazermos alguns comentários sobre a importância do desporto, sentimos que deveríamos também citar um pouco da história das escolas de gestão que deram a esta área de conhecimento a importância que hoje lhe conhecemos.

Foi em 1966 em Ohio, EUA, que a primeira instituição de ensino superior desenvolve um currículo em gestão de desporto com componentes específicas de gestão geral. Parks, (1998), citado por Sarmiento, (2002)

Outros países como Canadá, Alemanha, França, Inglaterra e Austrália também iniciaram os seus programas de formação em gestão do desporto. Foi neste período que foi editado o Journal of Sport Management e o Journal of Sport Marketing.

Em 1993, surgiu o European Association of Sport Management que realizou o 1º congresso na Holanda, para divulgar estudos realizados nesta área.

Para Sarmiento, (2002), ao longo dos tempos as organizações foram desenvolvendo-se tecnologicamente onde a informática passou a minimizar a importância das intervenções humanas. Assim os novos modelos de gestão passam de uma estrutura piramidal com hierarquias definidas para um modelo onde as relações horizontais e o trabalho de equipa são privilegiados.

Muitos pensadores da actualidade têm afectado nas suas teorias, aspectos do funcionamento das organizações. Para Peter Drucker, o objectivo económico das organizações actuais deverá conceder prioridade a uma maior dimensão social.

Charles Handy defende que as organizações devem dar importância ao controle, à divisão de tarefas e ao planeamento de carreiras.

O desporto tem uma perspectiva tradicional do conceito de organização, segundo Pires, (2005), os autores March e Simon, citados por Sarmiento, (2002), focalizam a atenção das organizações nos processos internos e externos, como vários tipos de administrações construindo sistemas de organizações do futuro.

As técnicas de gestão foram evoluindo ao longo dos tempos e diversas teorias foram adaptadas aos aspectos sociais e de conhecimento.

Para Chiavenato, (1985), os aspectos do pensamento organizacional estão baseados em pressupostos das tarefas, estruturas, pessoas, ambientes e tecnologia.

Fayol, (Sarmiento, 2002), foi um dos autores da Teoria Clássica em que condiciona a gestão em catorze princípios, ou seja, divisão das tarefas, responsabilidade, autoridade, disciplina, comando, direcção, subordinação, justa remuneração, centralização e descentralização, hierarquia bem definida, as necessidades e os recursos equilibrados, igualdade e justiça, estabilidade do pessoal, iniciativa e espírito de corpo.

Muitos destes princípios são utilizados por Peter Druker que os desenvolve na Teoria Neoclássica

- a perspectiva neoclássica foi desenvolvida por Elton Mayo, e valoriza as relações sociais e a motivação no desempenho dos grupos. Esta perspectiva centra-se nas pessoas e nos seus comportamentos e o seu principal objectivo é o trabalho em equipa.
- a perspectiva estruturalista ou Teoria Burocrática, idealizada por Max Weber, (Sarmiento, 2002), que promove mudanças nas estruturas organizativas através da mecanização das acções, reduzindo a ineficácia dos comportamentos humanos.
- a perspectiva Sistemática ou Teoria Geral dos Sistemas, desenvolvida por Ludwing von Bertalanffy (Sarmiento, 2002) define um conjunto de elementos em interacção dinâmica com objectivos pré-determinados a serem atingidos de modo a contrariar as concepções tradicionais. Esta teoria

transmite uma visão própria do mundo, muito contextualizada com a sua época social.

- Perspectiva Contingencial acrescenta à Teoria Geral dos Sistemas uma perspectiva sistémica de análises e intervenção organizacional contínua válida. Esta teoria passa a identificar as novas tendências organizacionais, agindo sobre o futuro, construindo-o, segundo os seus autores Tom Peters e Robert Waterman.

Estas perspectivas de gestão são uns instrumentos que devem ser testados, analisados e adaptados a cada realidade na procura da melhor solução e com isso criadas novas teorias, como por exemplo a Reengenharia e a Downising.

1.6 - Satisfação

Vários autores se têm debruçado sobre esta temática da satisfação. Se entendermos satisfação como uma consequência da comparação entre os custos e os benefícios decorrentes da aquisição do serviço, verificamos, que os benefícios decorrentes da aquisição do serviço devem ser superiores aos custos de obtenção do mesmo. Numa outra perspectiva, e segundo Zeithaml & Bitner, 2003, “o cliente efectuou a avaliação do serviço tendo em conta se o serviço corresponde às suas necessidades e expectativas”.

A percepção que o cliente tem do desempenho do serviço, a forma como o serviço excede as suas expectativas, influencia a satisfação individual com o serviço, estando dependente de factores de ordem individual e situacional (Greenwell & Pastore, 2002).

Também a auto estima ou o auto-conceito do indivíduo são tidos como factores que podem influenciar a satisfação. As condições meteorológicas e os acessos, ou realidades

vividas por cada cliente antes de experimentar o serviço também são sugeridas como factores que podem influenciar a satisfação do serviço. Nos serviços desportivos em que o cliente é a parte activa do processo, os benefícios que reconhece resultantes do seu envolvimento na actividade são factores essenciais para que continue a participar na actividade. As organizações desportivas devem proporcionar aos clientes experiências que conduzam à sua satisfação quer ao serviço em si, quer como o seu envolvimento pessoal.

1.7 – Fidelização

É um conceito com vários significados, dependendo do seu contexto e baseia-se em duas dimensões: comportamento e a atitude.

É interpretado como uma forma de comportamento do cliente sobre uma marca, durante um certo período de tempo. Se for considerado como uma atitude, implica que diferentes sensações criem uma ligação especial a um determinado produto, serviço ou organização.

No contexto específico das piscinas, o objectivo de fidelização dos clientes passa por induzir atitudes e comportamentos nos clientes que resultem na repetição da compra do serviço, recomendação do serviço e no aumento da frequência da utilização do serviço.

1.8 - As autarquias e a sua Acção no Desporto

Em todas as regiões quer urbanas quer rurais, nos grandes centros ou na periferia, as instalações desportivas estão presentes, não pela sua forma mas pela importância social que o desporto desencadeia.

Apesar de ainda serem em número insuficiente para atender a grande procura e existir um desequilíbrio de oferta das instalações e conseqüentemente dos serviços oferecidos, no que diz respeito aos locais onde são construídas, o certo é que esses esforços e méritos se devem às autarquias locais. Estas são um elemento indispensável ao sistema desportivo e ao desenvolvimento e benefícios trazidos pelo desporto porque não se limitam simplesmente a construir novas e modernas instalações desportivas, mas em o divulgar e estimular a pratica das actividades desportivas assim como a oferta de condições que possam permitir aos cidadãos acesso às diversas formas da prática desportiva. (Constantino, 1999)

Nas sociedades modernas, as novas tendências do desporto, estão voltadas não somente para o desporto de rendimento mas sim para um desporto ao alcance de todos, cujos objectivos sejam direccionar uma melhor qualidade de vida. (Hernández, 1999)

Também as políticas públicas deverão assumir o dever de proporcionar a igualdade no acesso à prática do desporto para todos, fazendo com que as autarquias possibilitem os sistemas desportivos locais a criarem condições do exercício desse direito por parte dos cidadãos.

Uma opinião comum aos vários autores que abordam estes assuntos é que nos países desenvolvidos são evidentes os benefícios trazidos pelas práticas de actividade física e desportiva ao alcance de todos, e que isso só é possível com a administração pública presente.

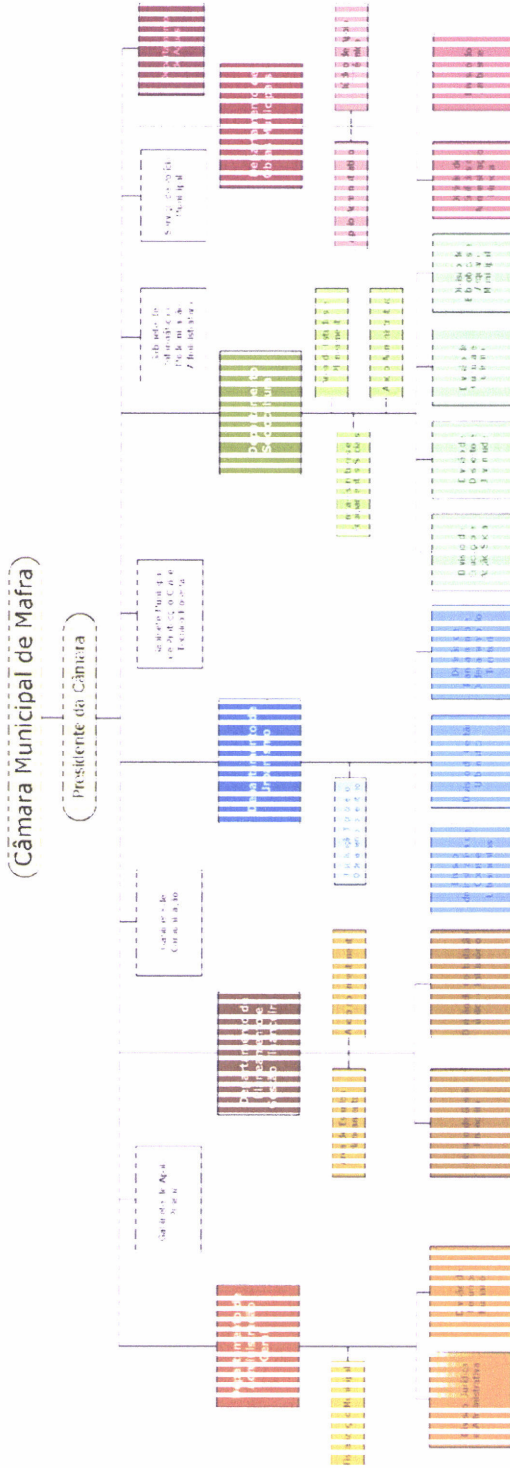
1.9 - As Empresas Municipais

É uma das mais modernas formas de gestão de instalação e ligações desportivas. Uma empresa municipal é normalmente criada como um meio de alcançar de forma mais rápida e dinâmica alguns objectivos, por apresentar entre outras características,

particularidades voltadas para a gestão específica de determinados equipamentos com uma adoção de regime administrativos facilitando a aquisição de bens, serviços ou contratação de recursos humanos.

No caso do nosso estudo, vimos necessidade de apresentar a estrutura organizacional.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



Capítulo II

Metodologia

2 - Metodologia

2.1 - Objectivo de estudo

O estudo que se segue tem como objectivo principal analisar o funcionamento das piscinas municipais do Município de Mafra: Ericeira, Mafra e Encarnação.

Também faz parte do nosso objectivo determinar e caracterizar a oferta de piscinas municipais e actividades a práticas existentes nas mesmas e a forma e o tempo disponibilizado para a determinação de cada uma dessas actividades.

2.2 - Caracterização da amostra

O Município de Mafra

Para melhor entendermos o nosso trabalho vamos introduzir um resumo do desenvolvimento histórico do Município de Mafra.

Com o desenvolvimento histórico que apresentamos e alguns dados, não pretendemos fazer estudos comparativos mas, poder facilmente entender e analisar alguns resultados posteriormente vistos nas análises que serão apresentados nos resultados deste estudo.

Uma Viagem no Tempo

A história do Município de Mafra é uma longa viagem no tempo. Desde o Paleolítico, guarda memórias de invasões, conquistas e reconquistas. Conta histórias de reis e rainhas, das suas promessas, dos seus passeios e fugas apressadas.

Pré-história

No lugar de Seixosa, Freguesia da Encarnação, onde outrora existia uma praia, foram encontrados vestígios arqueológicos do período paleolítico, que indicam uma das mais antigas presenças humanas na Europa, referenciados em museus tão importantes como o do Homem, em Paris. Um outro exemplo da ocupação do litoral do município durante a pré-história é o concheiro da praia de São Julião, na Freguesia da Carvoeira, ocupado por comunidades mesolíticas. Apesar da maior parte dos vestígios deste período terem ficado submersos pelas alterações da linha da costa, este concheiro permitiu documentar o tipo de alimentação e de recursos do homem em 7000 A.C..

Durante o Neolítico (5000 a.C.), o aparecimento de comunidades agro-pastoris e as novas técnicas de trabalho trabalhar a pedra levaram à permanência de pequenos grupos em locais estratégicos com boas condições de recursos alimentares e de defensibilidade.

Exemplo de um destes povoados é o Penedo do Lexim, na Freguesia de Igreja Nova, reconhecido como um dos pontos-chave para a compreensão do Neolítico e da Idade do Cobre na Península Ibérica. Utilizado durante o Neolítico final, Calcolítico pleno e Idade do Bronze, ali foram recolhidos, destes períodos, vários tipos de artefactos relacionados com o quotidiano de um povoado fortificado. Do Neolítico estão também datadas outras estruturas, hoje desaparecidas, como o castelo de Cheiros ou monumentos dolménicos, que apenas se conservam na toponímia, em Antas-Azueira e Antas-Gradil.

Para além do Penedo do Lexim, também na Serra do Socorro e na Tituaria - sepultura colectiva – foram encontrados vestígios do Calcolítico.

Ocupação Romana

Lápides, aras, sepulturas, moedas, tulhas, cerâmicas e vidros da época romana têm vindo a ser encontrados em quase todas as freguesias do município.

Além dos achados avulsos, a maioria datados do século I ao IV, existem outros vestígios que ainda permanecem nos locais de origem. É o caso da via romana que ligava

Sintra a Peniche, atravessando o Município de Mafra, e que passava por Cheleiros, Mafra, Ericeira, Paço de Ilhas e S. Domingos da Fanga da Fé, e da qual se conservam partes do troço. Em Cheleiros e na Carvoeira encontram-se duas pontes que se julga terem sido construídas pelos romanos.

Em Santo Isidoro, no lugar do Crato, ainda permanece uma ponte e quase 100 metros de estrada empedrada, que vai resistindo à passagem dos tractores agrícolas, e que se julga pertencer à via que ligava Sintra a Peniche (ver passeios). Nesta freguesia, um importante centro agrícola durante a romanização, foram encontradas várias moedas com o cunho de imperadores romanos Augusto (27 a.C. a 14 a.C.), Cádio (41-54 d.C.) e Magnus Máximo (383-388 d.C.). Desconhece-se a importância deste concelho dentro do Município Olisiponense, mas a sua natureza agrícola decerto contribuiu para o forte povoamento no período romano. Vinho, azeite e produtos hortícolas seriam facilmente comercializados através da rede viária e das ribeiras de Cheleiros, Ilhas e Safarujo, que foram navegáveis até à Idade Média.

Época Medieval

A ocupação visigótica no município a partir do século V, até à chegada dos muçulmanos em 711, poucos vestígios deixou. Desta época apenas se encontrou uma lápide, hoje no exterior da igreja matriz de Cheleiros, um friso em Alcainça e ainda um tímpano paleocristão, adaptado a um banco de jardim que se encontra no interior da Quinta da Corredoura, em Mafra.

Apesar de terem permanecido até 1147, altura em que D. Afonso Henriques conquistou a Vila de Mafra, dos árabes também não restam muitos vestígios ou documentação.

Supõe-se apenas que algumas das igrejas actuais já foram mesquitas. É o caso da matriz de Cheleiros, igreja de Santo André e santuário da Serra do Socorro. A Câmara Municipal de Mafra tem, no entanto, vindo a promover várias campanhas de escavações arqueológicas, nada tendo sido comprovado a respeito da origem muçulmana destes templos.

Arquitectura Manuelina

A partir da reconquista cristã, e com a doação de foral pelo bispo de Silves D. Nicolau à Vila de Mafra em 1189, inicia-se uma nova etapa da história do município.

Um dos reinados que a partir de então mais influências deixaram na arquitectura religiosa foi o de D. Manuel I. O estilo manuelino está presente em muitas igrejas, como a de Nossa Senhora da Oliveira, no Sobral da Abelheira, da Nossa Senhora do Reclamador, Cheleiros, da Nossa Senhora da Conceição, Igreja Nova, de São Miguel, Milharado, de Santa Eulália, Santo Estêvão das Galés, ou de São Silvestre, Gradil. Os vestígios desta arquitectura fazem-se especialmente notar nos portais, abóbadas (como se vê na imagem a Abóboda manuelina na Igreja de N^a Sra. do Reclamador), pias de baptismo e de água benta e em alguns lavabos. Durante o período manuelino reformulou-se a nível nacional todos os forais concedidos a partir do século XI ao século XV. Entre 1513 e 1516, D. Manuel reforma os forais de Mafra, Ericeira e Cheleiros, e em 1519 concede foral a Enxara dos Cavaleiros e confirma foral do Gradil doado por D. Afonso IV em 1327. Com a reforma manuelina, os concelhos que receberam foral foram obrigados a construir um pelourinho, e os que viram o foral confirmado tiveram que renovar os seus pelourinhos, como se apresenta em baixo.

Símbolos do poder judicial, passaram a ostentar editais e ordens e notícias vindas da Corte. Foram sofrendo grandes alterações e já não se encontram lugares de origem, estando apenas alguns pormenores adaptados. O fuste do pelourinho original de Cheleiros ainda

pode observar-se no cruzeiro do adro do Matriz, tal como o de Enxara dos Cavaleiros, a única parte que ainda resta. O de Mafra pensa-se ser um substituto de um erguido na época medieval e encontra-se defronte do Museu Municipal. O da Ericeira foi recuperado em 1924, salvando-se apenas a coluna, o capitel e o ornato.

A herança de D. João V

Se o reinado de D. Manuel I mudou a cara ao concelho, o de D. João V não ficaria atrás, especialmente no que se refere à Vila de Mafra. Para além do Convento, a região ganhou um jardim (Jardim do Cerco) e um parque natural e de caça (Tapada de Mafra).

Empreendimentos que se arrastaram pelos reinados de D. José I (terminou as obras do Monumento), D. João VI (decorou o interior dos aposentos régios) e D. Fernando II (reformulou o Jardim do Cerco). O Município de Mafra conta histórias de reis e rainhas, das suas promessas, dos seus passeios e fugas apressadas, de conquistas e reconquistas, de invasões muçulmanas e francesas, de feiras e mercados, de artes e ofícios. Passo a passo, freguesia a freguesia, como podemos observar no quadro que se segue algumas dessas marcantes histórias.

Quadro I - Factos que fizeram história no Concelho

1147	D. Afonso Henriques conquista a Vila de Mafra aos Mouros.
1189	D. Sancho I doa a Vila de Mafra ao bispo de Silves, D. Nicolau.
1190	D. Nicolau concede foral a Mafra.
1195	Cheleiros recebe carta de foral.
1229	Dom Frei Fernão Monteiro, Grão-Mestre da Ordem de Avis, concede foral à Ericeira.
1247	D. Afonso III torna prior de Mafra Pedro Hispano, mais tarde, crê-se, Papa João XXI.
1289	D. Dinis doa a Vila de Mafra a João Fernandes, o Batissela.
1298	D. Dinis oferece a Fanga da Fé à sua mulher, D. Isabel de Aragão.

1304	D. Dínis oferece Cheleiros à dama e poetisa D. Violante Pacheco.
1327	D. Afonso V concede o foral da Vila ao Gradil.
1369	A. Afonso IV concede novo foral à Ericeira.
1513	D. Manuel reforma foral do Mafra e da Ericeira.
1516	D. Manuel reforma foral de Cheleiros.
1519	D. Manuel confirma foral de vila ao Gradil e doa foral a Enxara dos Cavaleiros.
1712	D. João V escolhe em Mafra o local para a construção do Palácio.
1717	É lançada a primeira pedra do Palácio.
1718	É criado o Jardim do Cerco.
1730	Cerimónia de sagração da Basilica.
1744	Compra dos terrenos da Tapada de Mafra.
1807	Tropas do exército de Napoleão ocupam Mafra.
1809	Construção das fortificações da "Linha da Torre".
1855	Reforma administrativa: extinção dos concelhos da Azueira e Ericeira e criação de 13 freguesias sob a alçada do município de Mafra.
1910	D. Manuel II deixa o Convento de Mafra e foge da Ericeira para o exílio.
1923	Elevação de Malveira a freguesia em substituição de S. Miguel de Alcaíça.
1939	Criação da freguesia de Vila Franca do Rosario.
1975	É aberta ao público a Tapada Nacional de Mafra.
1985	Elevação de Venda do Pinheiro a freguesia e São Miguel de Alcaíça volta a ser cabeça de freguesia.

A Reforma de 1855

O Município de Mafra é desde 1985 constituído por 17 freguesias. Neste ano, subiram a freguesia Venda do Pinheiro e São Miguel de Alcaíça, que pertenciam ao Milharado e à Malveira, respectivamente. Em 1923 foi a Malveira elevada a freguesia, tal como Vila Franca do Rosário em 1939.

Estas foram as únicas alterações ao decreto de Outubro de 1855, de reforma administrativa do Governo Regenerador, quando o município de Mafra passou a integrar 13

freguesias, a saber: Azueira (era concelho), Carvoeira (pertencia ao da Ericeira), Cheleiros (Sintra), Encarnação (Torres Vedras), Enxara do Bispo (Azueira), Ericeira (era concelho), Gradil (Azueira), Igreja Nova (Santa Maria de Sintra), Mafra (era concelho), Milharado (Enxara dos Cavaleiros), Santo Estêvão das Galés (Olivais), Santo Isidoro (Mafra) e Sobral da Abelheira (Azueira).

Quadro II – As freguesias Ericeira e Mafra são apresentadas em secções independentes.



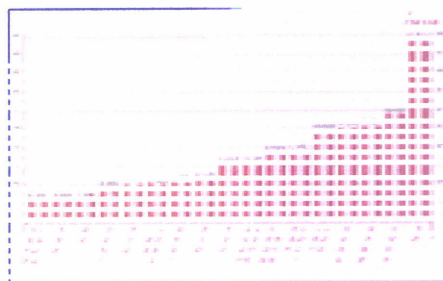
Localização

Mafra é um dos 16 municípios pertencentes ao distrito de Lisboa e um dos 18 que integram a Grande Área Metropolitana da Lisboa.

Limitado a Norte pelo Município de Torres Vedras, a Este pelos de Sobral de Monte Agraço, Arruda dos Vinhos e Loures, e a Sul pelo de Sintra, o Município de Mafra ocupa

uma área de 290,74 km², entre a Lezíria do Tejo e a costa do Atlântico, nas coordenadas 30°N e 9°W.

Mafra é a mais extensa das suas 17 freguesias, com 47,671 km² de área, seguindo-se a Encarnação (28,537 km²) e o Milharado (25,664 km²). A mais pequena é Vila Franca do Rosário, com apenas 6,167 km², como podemos observar no gráfico.



Quadro III – Área por freguesia em Km²

Demografia

De acordo com os dados referentes a 1996, residiam no Município de Mafra 44 450 habitantes, a que corresponde uma densidade populacional de 152 habitantes por quilómetro quadrado, significativamente inferior ao registado no distrito de Lisboa em 1991 (743,1 hab/km²).

As freguesias da Venda do Pinheiro, Malveira e Ericeira são as que apresentam valor mais elevado de densidade populacional, todas elas com mais de 370 hab/km², enquanto Sobral da Abelheira e Igreja Nova registam os valores mais reduzidos, com menos de 100 hab/km².

Por outro lado, a humidade relativa em todo o município pode ser considerada elevada, sendo no litoral e no Verão que se registam os maiores valores.

CARACTERIZAÇÃO DEMOGRÁFICA (CENSOS 2001)

Zona Geográfica	2001						
	População				Famílias	Alojamentos	Edifícios
	Presente		Residente				
	HM	H	HM	H			
Concelho de Mafra	53 659	26 549	54 285	26 958	20 239	30 273	22 289
Azeira	2 886	1 416	2 878	1 418	1 042	1 310	1 188
Carvoeira	1 424	712	1 432	722	556	1 416	1 213
Cheleiros	1 354	674	1 364	673	558	713	630
Encarnação	3 772	1 942	3 900	2 016	1 372	1 924	1 755
Enxara do Bispo	1 646	818	1 643	810	626	755	738
Ericeira	6 591	3 302	6 577	3 316	2 629	6 339	3 293
Gradil	897	416	897	420	318	463	440
Igreja Nova	2 282	1 145	2 282	1 143	881	1 146	1 058
Mafra	11 080	5 451	11 229	5 528	4 158	5 567	3 767
Malveira	4 309	2 041	4 423	2 103	1 688	2 301	1 104
Milharado	5 167	2 542	5 263	2 607	1 881	2 111	1 805
Santo Estêvão das Galés	1 690	834	1 653	824	679	813	733
Santo Isidoro	2 984	1 553	3 012	1 572	1 095	1 769	1 686
Sobral da Abelheira	1 043	514	1 045	515	402	553	526
Vila Franca do Rosário	861	438	869	442	298	389	330
Venda do Pinheiro	4 504	2 182	4 639	2 267	1 604	2 103	1 528
São Miguel de Alcainça	1 169	569	1 179	579	581	495	495

Quadro IV – Caracterização Demográfica (Censos 2001). Dados no INE

Gráfico I - Concelho de Mafra - População (Homens e Mulheres)

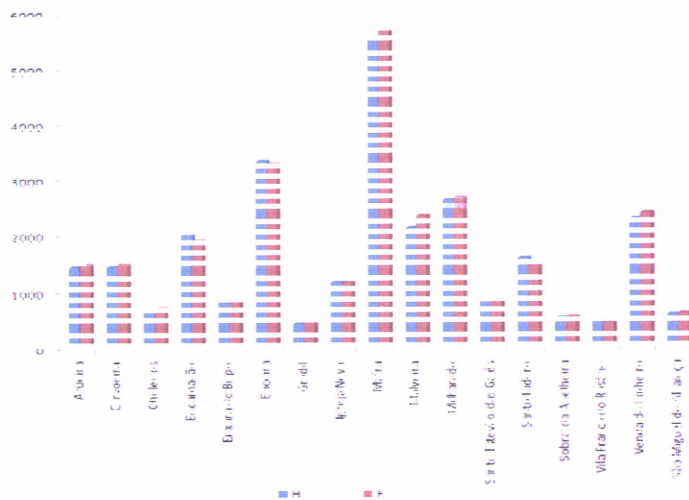


Gráfico II- Concelho de Mafra - Edifícios

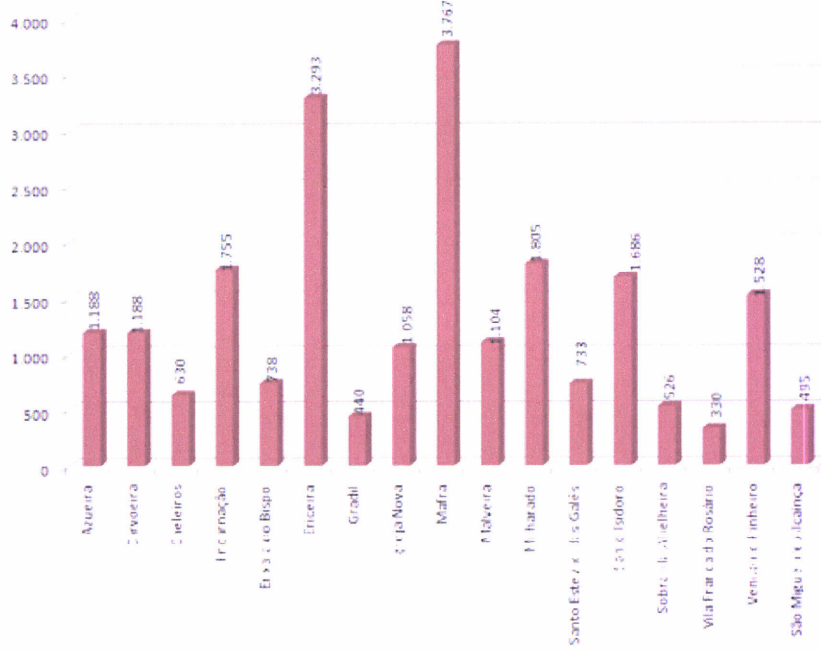
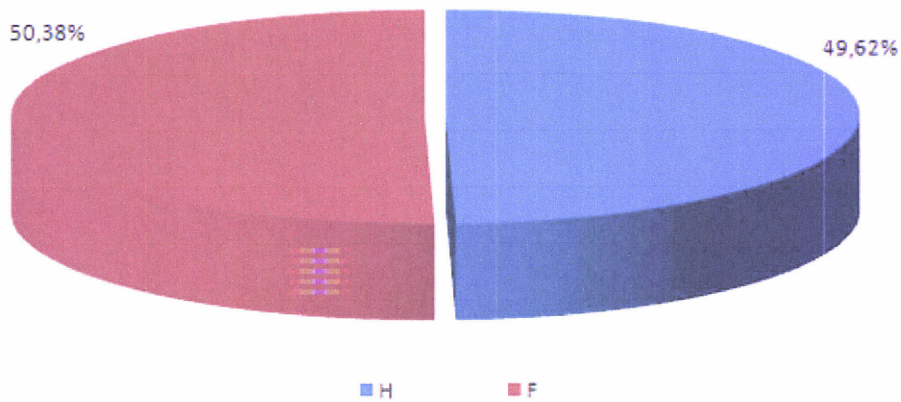


Gráfico III - População Residente (% por Sexo)



Acessibilidades



Uma rede viária, tendo como principais eixos as estradas nacionais EN8, EN9, EN116 e EN247, serve todo o Município de Mafra e liga-o aos municípios de Torres Vedras, Sintra, Loures, Sobral de Monte Agraço e Lisboa.

A auto-estrada A8, que liga Lisboa a Torres Vedras, veio ajudar a desenvolver a região e a formar o que pode ser considerado como "o maior centro urbano do concelho" – o sistema Malveira-Venda do Pinheiro.

Em termos de rede ferroviária, o concelho é servido pela linha do Oeste, com estações nos arredores de Mafra e na Malveira e apeadeiros em Alcainça, Moinhos e Jerumelo.



Câmara Municipal de Mafra

A Visão da Câmara Municipal de Mafra consiste em garantir o desenvolvimento de uma política de Qualidade de Vida a todos os seus munícipes e visitantes.

A Câmara Municipal de Mafra tem por Missão a prestação do serviço público com excelência, qualidade, eficiência e eficácia, numa óptica de responsabilidade e compromisso para com esse mesmo serviço. No cumprimento desta missão, utiliza critérios de rigor, transparência e integridade, tendo em vista o desenvolvimento do Município de Mafra e a satisfação dos munícipes, colaboradores e funcionários da Câmara Municipal de Mafra.

Suporta valores como:

- O sentido público de serviço à população e aos cidadãos;

- O respeito absoluto pela legalidade, pela igualdade de tratamento de todos os cidadãos e pelos direitos e interesses destes, protegido por lei;
- A transparência, diálogo e participação expressa numa atitude permanente de interacção com as populações;
- A qualidade, inovação e procura da contínua introdução de soluções inovadores, capazes de permitir a racionalização e desburocratização e o aumento da produtividade na prestação dos serviços à população;
- A qualidade de gestão assenta em critérios técnicos, humanos, económicos e financeiros eficazes.

Apresenta como Política de qualidade “A obtenção da Qualidade (Total) nas actividades desenvolvidas e nos serviços prestados aos munícipes pela Câmara municipal de Mafra é um compromisso assumido e partilhado pelos eleitos e por todos os funcionários da Autarquia, mediante a aplicação dos princípios de serviço público e os conceitos de trabalho em equipa e dos processos de melhoria contínua.

Através da qualificação, sensibilização e motivação dos nossos funcionários para a excelência do serviço público e na orientação da gestão pelos princípios do desenvolvimento sustentável, o nosso objectivo é oferecer aos munícipes serviços que satisfaçam as suas necessidades e expectativas, acrescentando continuamente valor aos padrões globais da Qualidade de Vida”.

A aposta na Certificação da Qualidade dos seus Serviços é o resultado formal de um projecto em que a Autarquia acredita. Neste sentido, a nossa Política da Qualidade traduz-se nos seguintes factores-chave:

- Melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade;

- Satisfação explícita do cidadão;
- Cumprimento dos requisitos legais;
- Estabelecimento de relações de parceria com fornecedores;
- Motivação e especialização do quadro de colaboradores.

Depois desta Visão, Missão e Política de Qualidade, a Câmara Municipal de Mafra tem vindo a aumentar as suas infra-estruturas no que se refere ao sector da Educação e do Desporto.

Todo o trabalho desenvolvido ao longo deste documento tem como base as Piscinas Municipais do Conselho.

De forma a sensibilizar a população para as vantagens da prática desportiva orientada, a Autarquia continua empenhada em alertar a população para os benefícios do Desporto, bem como em desenvolver acções nesse âmbito.

É com o intuito de incentivar a actividade física junto dos munícipes que a Câmara Municipal promove o "Programa de Promoção da Prática Desportiva", desenvolvendo regularmente os seguintes projectos:

- Gabinete de prescrição e aconselhamento do exercício;
- Movimento é vida;
- Actividades pontuais da dinamização dos núcleos Municipais.

Para melhor se entender a localização e estrutura de cada piscina, defino de seguida cada uma das piscinas em estudo.

A piscina de Mafra, conforme já foi referenciada, situa-se dentro do parque desportivo Eng^o Ministro dos Santos, localizado na quinta dos marqueses de Ponte de Lima, constituída por um palácio senhorial, uma casa de fresco, duas capelas, um formo de cal e uma construção que se supõe ter sido um jardim, o Parque Desportivo Municipal encerra em si marcas visíveis do passado. Os seus 22 ha, compostos por diversas instalações destinadas, por excelência, à prática desportiva, são ainda dominados por uma extensa mancha verde e rede de caminhos pedonais, inicialmente existentes na quinta. Restauradas foram também a Casa de Fresco e as Capelas, mantendo-se o elo de ligação com a história deste espaço. Por sua vez, o Palácio Senhorial será recuperado com o objectivo de funcionar como unidade hoteleira.

Ao dispor dos munícipes, e não só, foram criadas condições únicas para a prática desportiva:

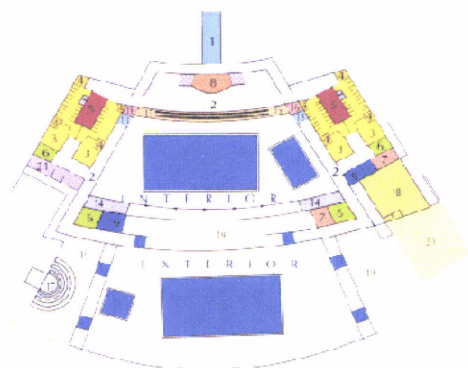
- ✓ Pavilhão;
- ✓ Piscinas cobertas e descobertas;
- ✓ Estádio Municipal;
- ✓ Polidesportivos descobertos;
- ✓ Escola infantil de trânsito;
- ✓ Parque de jogo e recreio;
- ✓ Bebédromo;
- ✓ Edifício da administração.



As formas arquitectónicas escolhidas para estas piscinas, os diversos materiais utilizados na sua construção, as condições de acesso, temperaturas do ar e água e toda a filosofia de funcionamento dos espaços, pretendem oferecer um serviço de qualidade onde o conforto e segurança do utente são o centro das atenções. Estas instalações permitem a prática das seguintes modalidades:

- ✓ Adaptação ao Meio Aquático - bebés e crianças;
- ✓ Natação Pura - Iniciação, Aprendizagem e Aperfeiçoamento;
- ✓ Hidroginástica;
- ✓ Hidrocinesioterapia.

Planta das piscinas



1. Entrada;
2. Átrio;
3. Balneários / vestiários / sanitários;
4. Balneários / vestiários / sanitários para deficientes;
5. Cacifos;
6. Instalações técnicas para ventilação;
7. Salas de primeiros socorros;
8. Sala de apoio administrativo;
9. Sala de professores;
10. Piscinas (25m X 12,5 m);
11. Tanque de aprendizagem (10m X 12,5 m);
12. Tanque de chapinhagem;
13. Lava pés;
14. Arrecadações;
15. Bancada para público (200 pessoas);
16. Instalações sanitárias para público;
17. Bar de apoio à piscina exterior;
18. Solário;
19. Pátio de serviço;
20. Sala para bebés.

As Piscinas municipais da Ericeira inauguradas no dia 11 de Setembro de 2008, as Piscinas Municipais da Ericeira encontram-se integradas na Escola Básica do 1.º Ciclo/Jardim de Infância da referida localidade.

Neste local é possível desenvolver as modalidades de natação pura, hidroginástica ou natação para bebés.



Por fim, a Piscina Municipal da Encarnação, inauguradas no dia 29 de Agosto de 2009, as Piscinas Municipais da Encarnação encontram-se integradas na Escola Básica do 1.º Ciclo da referida localidade.

Neste local é possível desenvolver as modalidades de natação pura, hidroginástica ou natação para bebés.



2.3 Instrumento

No nosso estudo utilizamos uma entrevista semi-estruturada realizada com todo o universo em estudo. Fizemos também uma análise documental para obtenção dos resultados.

Para melhor objectivar o nosso estudo dividimos o questionário em duas partes:

Parte I – Caracterização Global da Piscina

Nesta secção quisemos conhecer o espaço físico, o funcionamento geral e as actividades desenvolvidas na piscina:

- a) Localização;
- b) Ano de Inauguração e última reforma;
- c) Superfície da instalação e do plano de água;
- d) Propriedade e gestão da instalação;

- e) Serviços Complementares;
- f) Horário de funcionamento;
- g) Actividades aquáticas (que tipo, qual a carga horária semanal e numero de utentes).

Parte II – Análise Geral das Funções de Cada Profissional

Neste sector pretendemos perceber como estava estruturada e organizada, ao nível dos recursos humanos, cada uma das piscinas. Foi solicitada a seguinte informação:

- a) Número de profissionais e sua categoria;
- b) Habilitações literárias;
- c) Distribuição de tarefas (quem e a quem é distribuída uma ordem);
- d) Funções exercidas.

Parte III – Análise Pessoal do Gestor da Piscina

Neste sector foi colocado três questões de resposta aberta, nas quais os Gestores de cada piscina mencionavam e na sua opinião necessitariam de mais recursos humanos, nas suas piscinas, qual a principal dificuldade sentida na sua actividade e por fim o que proponham para rentabilizar as instalações que gerem.

2.4 Limitações do estudo

Este estudo é meramente informativo e dado o número limitado de piscinas analisadas não deve ser generalizado a um universo mais alargado.

Capítulo IV

Análise de Dados

3- Análise de Dados

Em função de quadros elaborados para a avaliação, a análise dos dados para os parâmetros definidos na primeira parte do questionário, questões fechadas, foi elaborada através de métodos comparativos.

Nas questões de resposta aberta, que implica a construção de texto, usámos o método de análise de conteúdo, avaliando e agrupando as respostas de acordo com a similitude do conteúdo apresentado.

Relativamente às questões referentes às funções dos recursos humanos foi elaborada uma grelha de orientação onde foram descritas varias funções e irá proceder-se a uma comparação analítica.

Capítulo V

Apresentação e Discussão dos Resultados

4. Apresentação e discussão dos resultados

4.1 Caracterização global das piscinas

Pretendemos com a 1ª parte do inquérito conhecer melhor cada uma das piscinas que serviram de base para este trabalho. Este conhecimento debruçou-se sobre aspectos tão diversos como a localização das piscinas, a data de inauguração e da última reforma efectuada na instalação, a relação entre a área geral da instalação e a área ocupada pelos planos de água, o horário de funcionamento, a época do ano em que a piscina encerra ao público, os serviços complementares de apoio e actividades aquáticas existentes na piscina e o número médio de utentes que frequenta a piscina por semana, por grupo etário e por actividade.

4.1.1 Localização

As três piscinas analisadas estão incluídas no município de Mafra: Mafra, Ericeira e Encarnação. Deste grupo de piscinas, duas estão incluídas em zona urbana, e uma insere-se na zona litoral do município.

Como refere Sarmiento (2001), a construção da maioria das piscinas, em Portugal, não se rege por nenhum planeamento estratégico, pois, a localização destas não beneficia o número nem o tipo de utilizadores que as procura, pois a localização é definida para satisfazer cores políticas e/ou políticos não seguindo princípios técnicos e estratégicos.

Mas segundo todos os entrevistados a prática da natação, já é uma tradição antiga, e tão antiga também é a preocupação mostrada pelo município da Mafra com a prática dessa actividade física desenvolvida nas águas dos rios e mares, e que era trazida pelo município para as piscinas pela Autarquia. Talvez o facto da localização geográfica do município ter relação com a proximidade do mar, seja o factor que determine a identificação da população com a prática da natação.

4.1.2 Ano de Inauguração e última reforma

De modo a sabermos a idade de cada uma das piscinas estudadas, solicitámos a sua data de inauguração.

Quadro V – Idade das piscinas

	Ano de Inauguração	Ano da Última Reforma
Mafra	1998	2009
Ericeira	2008	Não teve
Encarnação	2009	Não teve

Como podemos ver no quadro V, das piscinas a mais antiga, Mafra, tem 11 anos e durante este ano económico registou uma reforma, a mais recente, Encarnação, foi inaugurada no passado mês de Agosto.

Da análise efectuada verificamos que as piscinas são dos finais dos anos 90 até aos dias de hoje. Piscinas deste período estão associadas à política desportiva seguida pelos vários governos nestes últimos anos, que têm investido no bem-estar da população proporcionando-lhe melhores e mais condições para a prática de actividades físicas, segundo um estudo praticado por Vaz (2001).

4.1.3. Superfície da instalação e do plano de água

Da observação do quadro VI, relativo à superfície geral da instalação e à superfície ocupada pelas piscinas, constatamos que, as instalações desportivas dispõem de planos de água bons.

Quadro VI – Relação entre a superfície da instalação e o plano de água

	Instalação (m2)	Plano de Água (m2)	Percentagem
Mafra		940	
Ericeira			
Encarnação			

Fazendo uma relação entre a área real da instalação e o espaço ocupado pelas piscinas, não podemos comparar valores pois estes só me foram facultados pela piscina de Mafra.

- A percentagem de área ocupada pelas piscinas varia, sendo o restante espaço destinado a outras áreas de actividade física e desportiva, de lazer e de entretenimento, no que se refere à piscina de Mafra, pois esta insere-se dentro do parque Desportivo Eng.º Ministro dos Santos onde a sua área envolvente abrange 22ha.

- As instalações desportivas públicas que se dedicam somente à prática de actividades aquáticas apresentam uma percentagem de plano de água comparativamente com a restante área do equipamento.

Como refere Vaz (2001), nem sempre a instalação com maior dimensão tem o maior plano de água. O mesmo autor salienta ainda que, nas piscinas mais recentes, a dimensão da instalação pouco mais é que a superfície do plano de água.

4.1.4. Propriedade e gestão da instalação

Todas as piscinas estudadas são propriedade da Câmara de Mafra e são geridas por essa mesma entidade de forma directa, ou seja, o proprietário e gestor são a mesma pessoa, ou grupo de pessoas, e detêm o poder de controlar e gerir a piscina (quadro VII)

Quadro VII – Propriedade e gestão das piscinas

	Gestão	Tipo de Gestão
Mafra	Câmara de Mafra	Directa
Ericeira	Câmara de Mafra	Directa
Encarnação	Câmara de Mafra	Directa

Vaz (2001), no seu estudo já tinha verificado que a maioria das piscinas, propriedade das câmaras municipais, era gerida de forma directa.

Pires e Sarmiento (1999), constataram que todas as piscinas utilizam um modelo de gestão não adequado pois, a estrutura organizacional das câmaras municipais é bastante burocrática e dificulta a rentabilização das mesmas.

4.1.5. Horários e dias de funcionamento

Quadro VIII – Horário de funcionamento das piscinas

	2ª a 6ª	Sábado	Domingo
Mafra	7h45 – 22h	8h30 – 20h	Encerrada
Ericeira	7h45 – 22h	8h30 – 20h	Encerrada
Encarnação	7h45 – 21h	8h30 – 14h	Encerrada

Da observação do quadro VIII, referente ao horário de funcionamento das piscinas, verificamos que abrem às 7:45 hm durante a semana. Para a piscina da Encarnação, este horário de abertura só se aplica à 3ªfeira e a 5ª feira, nos restantes dias da semana a sua abertura é apenas às 15:15 hm.

Conforme observou Vaz (2001), nos distritos de Lisboa e Cascais, o horário de funcionamento das piscinas varia muito. Nestes distritos, existem piscinas abertas ao sábado de manhã, outras abertas sábado todo o dia. Da mesma forma, ao domingo existem

piscinas abertas todo dia ou só de manhã. No nosso estudo averiguamos que as instalações apresentam horários bastantes similares.

O estudo de Pires (2002) também demonstrou resultados idênticos: piscinas abertas de 2ª a sábado, algumas ao domingo e algumas à hora de almoço de 2ª a 6ª feira. Neste estudo Pires (2002), constatou ainda que à semelhança das piscinas por nós analisadas, as piscinas têm como horário de abertura o intervalo entre as 8 horas e as 8 horas e 30 minutos e o encerramento situa-se entre as 21 horas e 30 minutos e as 22 horas.

Segundo Vaz (2001), é extremamente difícil conseguir o alargamento do horário de funcionamento das instalações que são propriedade e gestão das câmaras municipais.

4.1.6. Época do ano de encerramento

Relativamente ao período de encerramento, para férias e/ou para obras de manutenção/limpeza da instalação, verificamos que, todas as piscinas, encerram durante o mês de Agosto.

No que se refere ao encerramento, Vaz (2001), constatou que duas piscinas não encerram durante todo o ano e que, 87.5%, encerram por um período que vai dos 15 dias até aos 2 meses, para férias ou obras de manutenção e/ou limpeza.

4.1.7. Serviços Complementares

Chelladurai e Chang (1999), dividiram os serviços prestados nas instalações desportivas em serviços essenciais/fundamentais e serviços periféricos. Os primeiros dizem respeito aos serviços que constituem a função principal da instalação, como sejam, as aulas de natação, as aulas de hidroginástica e as utilizações livres, os segundos são os que

favorecem o acesso de clientes aos serviços essenciais, como por exemplo, bar, sauna, entre outros.

Também Pires (2002), acredita que, a dinâmica social de uma piscina está relacionada com a oferta de serviços e actividades que esta proporciona. Para Sarmento (2001), a piscina deve ser composta de produtos complementares, como salas de fitness, salas de musculação, massagem, solários, jacuzi, banhos turcos e sauna. Neste aspecto, conseguimos observar que a Piscina da Ericeira apresenta salas de fitness.

Das piscinas analisadas, a piscina da Ericeira apresenta salas de fitness e a piscina de Mafra como já foi referido anteriormente, situa-se dentro do Parque Desportivo, dispõem de algumas actividades complementares.

Quadro IX – Serviços complementares de apoio

	Recepção	Bar	Posto Médico	Gabinete Técnico	Parque Privado	Parque Deficientes
Mafra	X	X	0	0	X	0
Ericeira	X	0	0	0	0	0
Encarnação	X	0	0	0	0	0

Em relação à existência de instalações de apoio como bar, zona de atendimento ao público, gabinetes técnicos e posto médico, nenhuma das piscinas possui um posto médico mas sim uma sala de prestação de primeiros socorros. As piscinas estão equipadas com uma zona de atendimento ao público/recepção, como podemos ver no quadro IX.

A piscina de Mafra é a única que apresenta um parque de estacionamento. Também demonstra que a existência de gabinete técnico, parece não ser um factor de importância na

concepção de uma piscina, pois, as piscinas não estão equipadas com este espaço de trabalho para os profissionais envolvidos, apenas possuem uma sala para o vigilante.

No seu estudo, Pires (2002), em sete piscinas do distrito de Aveiro e do Porto analisadas, concluiu que todas disponham de uma área para recepção e atendimento das pessoas, seis tinham gabinete técnico, duas salas multiusos e cinco piscinas tinham gabinete médico, bar e estacionamento privativo, o que demonstra a importância atribuída a estas zonas de apoio nas instalações da piscina.

Concordamos com Pires (2002), pois as piscinas têm de ir ao encontro da satisfação do cliente e das tendências do mercado do desporto e do lazer, constituindo-se como centros de animação, de convívio, de cultura e de socialização.

Sarmiento (2001) refere relativamente aos serviços complementares de apoio, nos complexos de piscinas devem existir bares e esplanadas, pois, muitos clientes necessitam de se alimentar, antes de iniciarem ou reiniciarem a sua actividade profissional.

4.1.8. Actividades Aquáticas

Quadro X – Actividades Aquáticas existentes

	Natação Bebés	Ensino da Natação		Hidroginástica	Utilização livre
		Crianças	Adultos		
Mafra	X	X	X	X	X
Ericeira	X	X	X	X	X
Encarnação	X	X	X	X	X

Relativamente à variedade de actividades aquáticas praticadas, verificamos que todas as piscinas oferecem aos seus clientes aulas de natação para bebés, aulas de ensino da natação para crianças e adultos e aulas de hidrogenástica. Ao mesmo tempo que decorrem estas aulas, as piscinas, permitem a prática de natação em regime de utilização livre.

Em comparação, no estudo de Ferreira (2001) efectuado na zona do Alto-Minho (Caminha, Vila Nova de Cerveira, Valença e Melgaço) a quatro piscinas cobertas, apenas uma delas, possibilita a prática de natação em regime de utilização livre.

4.1.9. Número médio de utentes por semana

Neste parâmetro temos de referir que não estão contabilizados as crianças que frequentam a piscina, vindas das Escolas do 1º ciclo, em horários menos procurados pelos utentes da instalação, que acabam por ser uma mais valia para a rentabilização do espaço.

O quadro XI, segundo os dados fornecidos pelos gestores de cada piscina, a piscina de Mafra apresenta os valores mais altos relativo à natação para bebés, aulas do ensino da natação para crianças, adolescentes e adultos. Relativamente ao parâmetro da hidrogenástica, na piscina da Ericeira apresenta um número elevado de clientes. A piscina da Encarnação sendo uma piscina muito recente, os seus dados são bastantes inferiores aos apresentados pelas outras piscinas.

Quadro XI – Número de utentes semanais por actividade

	Bebés	Crianças	Adolescentes	Adultos	Hidrogenástica
Mafra	143	204	158	162	215
Ericeira	105	160	151	122	261
Encarnação	18	26	45	34	70

Para Pires (2002), a contabilização do número de utentes/clientes das instalações é um processo essencial na gestão de actividades, pois permite gerir com mais fluidez os períodos de maior frequência de utilizadores e perspectivar o desenvolvimento de um serviço de qualidade ajustado à comunidade onde se insere a piscina. Da análise destes dados podemos concluir que o impacto social de uma piscina é resultado, do número de instituições de carácter escolar, social e desportivo que a frequenta.

4.1.10. Número de horas semanais por actividade

Ao fim de sabermos quais as actividades aquáticas com maior número de frequentadores, interessa-nos saber qual a carga horária semanal, atribuída a cada uma dessas actividades, na distribuição e na definição dos horários da piscina. Assim podemos aferir se o trabalho do gestor está a ser feito tendo em conta as expectativas dos clientes, ou seja, se há uma relação positiva entre o número de frequentadores e as horas semanais dedicadas às actividades mais procuradas.

Pela análise do quadro XII, constatamos que para rentabilizar o espaço, todas as piscinas destinam uma grande parte das suas horas de funcionamento à actividade de utilização livre, ou seja, reservam um espaço específico para a prática desta actividade.

A maior parcela de tempo horário identifica-se com as aulas de ensino da natação, porque detêm um maior número de clientes. A seguir, na lista de ocupação de horas das piscinas, surgem as aulas de hidroginástica.

Quadro XII – Número de horas semanais por actividade

	Natação Bebés	Natação Crianças	Natação Adolescentes	Natação Adultos	Hidroginástica
Mafra	10h30	28h15	39h	49h30	26h30
Ericeira	13h30	32h	29h	50h	45h
Encarnação	6h	11h15	37h	14h	22h

Vaz (2001) afirma que, de todas as actividades aquáticas existem algumas que vieram dar uma mais valia à instalação. Assim, ao estudar cada um dos grupos da população, este autor, verificou que, são os jovens (homens e mulheres), quem mais beneficia com a existência da piscina e os deficientes são os que menos beneficiam com esta instalação. Já para Moreno e Sanmartin (1998), os grupos que mais beneficiam com as actividades aquáticas são as crianças, jovens e adultos e só depois aparecem os bebés e os deficientes.

4.2 Análise geral das funções de cada profissional

Nas piscinas existem técnicos com cargos específicos, de acordo com as necessidades próprias da instalação.

Desta forma, a 2ª parte do nosso inquérito destina-se a perceber qual o número e tipo de profissionais que fazem parte da organização estrutural de uma piscina. Tentamos, também, conhecer as habilitações literárias de cada um, as funções que desempenham dentro da organização e como eram distribuídas as tarefas entre eles. Algumas informações não são descritas no que se refere à Piscina de Mafra, pois não nos foram dadas todas as informações pedidas ao gestor.

4.2.1. Número de profissionais existentes na instalação

Da análise do quadro XIII, verificamos que em todas as piscinas existe um gestor, director técnico e coordenador. O gestor da piscina da Ericeira e da Encarnação é o mesmo. O director técnico é o mesmo nas três piscinas assim como o coordenador.

Quadro XIII – Número de profissionais existentes

	Director Técnico	Coordenador	Gestor	Professor	Nadador Salvador	Recepcionista Administrativa	Técnico Máquinas	Pessoal da limpeza
Mafra	1	1	1	5	0	2	1	5
Ericeira	1	1	1	5	0	2	0	4
Encarnação	1	1	1	3	0	1	0	3

Nestas piscinas a organização é idêntica, ou seja, estas piscinas como são propriedade, da mesma autarquia, a gestão é efectuada da mesma forma. Nenhuma piscina consta de um nadador-salvador e só a piscina de Mafra é que apresenta um técnico de máquinas. O número de professores, recepcionistas e pessoal da limpeza, varia consoante o número de utentes que frequenta cada instalação e a necessidade que cada uma apresenta em relação ao meio que está inserida. A maior variação dá-se relativamente ao número de professores que, está dependente do número de alunos e do número de aulas de cada profissional.

Corrêa e Massaud (1999), sugerem a permanência de um recepcionista na instalação durante o seu horário de funcionamento e que, o número de empregados de limpeza deve ser calculado de acordo com o espaço e o número de clientes. Em relação ao técnico de manutenção, estes autores, acreditam que uma pessoa é suficiente para desempenhar as funções a ele destinadas.

4.2.2. Habilitações literárias de cada profissional

Das piscinas analisadas só me foi facultada a habilitação da gestora das piscinas da Ericeira e Encarnação, Dr.^a Margarida Sousa, licenciada em Ciências do Desporto – menção gestão do desporto.

Como Director Técnico e chefe de Departamento, Dr.^a. Teresa Paula Cordas com mestrado em Gestão Desportiva, como Coordenador e chefe de divisão, Dr^o Gonçalo Ferreira, professor do 1º ciclo do ensino básico – vertente Educação Física.

Nas diferentes piscinas verificamos que a maioria dos professores é licenciado em Educação Física e Desporto.

Ao nível administrativo, verificamos que a maioria dos funcionários, no que diz respeito à piscina da Ericeira e da Encarnação, têm o 12ºano.

No nosso estudo, o pessoal de limpeza tem entre o 2º e o 12º ano.

Para Sarmiento (2001), a dificuldade na gestão dos recursos humanos de uma piscina está na diversidade dos níveis de formação dos diferentes membros que constituem a equipa de trabalho. O autor alerta para o facto de que desde o sector da limpeza, manutenção, nadadores salvadores, recepcionistas, administrativos, até ao quadro técnico vai uma grande diferença, daí a necessidade de algum cuidado no tratamento e relacionamento com os vários grupos.

4.2.3. Distribuição de tarefas

A distribuição de tarefas aos funcionários faz-se segunda uma forma hierárquica: do director técnico para o coordenador e deste para o gestor.

Para Martins (2002), na distribuição de tarefas existe equilíbrio se, as pessoas desenvolverem as tarefas que lhes são atribuídas adequadamente e se, a organização corresponder aos anseios pessoais daqueles que nela e com ela colaboram.

A distribuição e a realização de tarefas deve ser adequada e visar, sempre, um serviço de qualidade e a satisfação do cliente.

4.2.4. Funções desempenhadas por cada profissional

Da análise das respostas dadas pela gestora da piscina da Ericeira e Encarnação, as funções são as seguintes:

O gestor deve:

- Rentabilizar a instalação, face a uma melhor utilização e disponibilidade dos espaços envolventes;
- Rentabilizar e otimizar os recursos humanos existentes na instalação desportiva;
- Estabelecer serviço de controlo de qualidade do serviço prestado.

Para Vaz (2001), os gestores das instalações aquáticas são responsabilizados pela direcção para tratar/decidir todo o tipo de assuntos relacionados com a administração da instalação: económicos, recursos humanos, administrativos, marketing e outros.

Em relação às funções a desempenhar pelos professores parece não haver confusões nem diferenças significativas entre as piscinas estudadas. Assim os professores são responsáveis por:

- Cumprimento dos objectivos específicos estabelecidos para cada nível de aprendizagem, reduzindo o número de desistências em 5% da Escola de Natação a que está afecto.
- Fomentar e motivar o gosto pela prática do desporto/modalidade, aumentando em 5% o número de utentes da Escola de Natação das Piscinas Municipais.
- Assegurar o cumprimento do horário de trabalho estabelecido.
- Dinamização de um processo de planeamento e cooperação inter-serviços assegurando a expansão da oferta desportiva, com a apresentação de 3 projectos exequíveis, até dia 30 de Novembro para inserção no Plano de Actividades.
- Assegurar o controlo da despesa corrente por via de gestão adequada de recursos e materiais, de acordo com: redução de 10%, dos consumos de energias, bem como dos gastos em materiais e produtos consumíveis afectos à instalação.

Adolfi e Paragiani (1994) salientam as responsabilidades organizativas, técnicas, pedagógicas e psicológicas que devem estar associadas às funções desempenhadas pelos professores, coordenadores e directores técnicos.

Borges (2004), relativamente aos professores, afirma que, estes têm a responsabilidade de avaliar com justiça, de organizar uma actividade divertida mas rigorosa e de distribuir de forma equilibrada a alegria e a dor. Para este autor, o professor antecipa os problemas do grupo e tenta resolvê-los, abdica de momentos de descanso para entender os encarregados de educação e funciona por vezes como um pai para os seus alunos.

Nunes e Freitas (2002), realçam o privilégio que é a profissão de professor, pois a aula é a produção, mais importante, de uma empresa de serviços desportivos.

Na área administrativa os clientes encontram aquilo que menos gostam na piscina dada as burocracias e as normas que é necessário cumprir. Às recepcionistas e/ou ao pessoal administrativo é-lhes exigido que cumpram as seguintes funções:

- Assegurar o número de existências de material de secretaria, não permitindo a rotura de stock, apresentando o relatório mensal, até dia 12.
- Melhorar o atendimento pessoal e telefónico, no sentido de esclarecer e resolver de forma sucinta o maior número de casos, insistindo na qualidade de atendimento.
- Diminuição do tempo de realização das tarefas, para uma maior rentabilização do serviço.
- Assegurar o controlo da despesa corrente por via de gestão adequada de recursos e materiais, de acordo com: redução de 10%, dos consumos de energias, bem como dos gastos em materiais e produtos consumíveis afectos à instalação.
- No âmbito da componente de apoio à família e da Acção Social Escolar, reduzir para 2% a taxa de processos recepcionados incompletos em cada área, por falta de documentação ou outros procedimentos, referentes ao ano lectivo 2007/2008 (até 31 de Dezembro).

Martins (2002), chama à atenção para a importância que este grupo de profissionais desempenha dentro de uma organização. O autor refere que, o atendimento ao cliente é o cartão-de-visita, a imagem primária daquilo que ira entrar no interior da instalação.

Cobra e Rangel (1993), referem que, o serviço de atendimento pode ser o grande diferenciador dos produtos e que, as experiências de um bom relacionamento, fazem com que o cliente passe a ser um parceiro da empresa que lhe vende o serviço. Os mesmos autores afirmam ainda que, um bom serviço de atendimento é aquele que está de acordo com as expectativas do cliente. Prestar um serviço de atendimento com qualidade significativa, criar uma relação de empatia com o cliente, onde estão presentes a cordialidade e a competência. Os clientes gostam de ser tratados com respeito, atenção e educação e gostam de sentir que há interesse em que sejam bem servidos. Os clientes não admitem indiferença.

O pessoal responsável pelo atendimento, segundo Chias (2000), é uma das melhores fontes de investigação do mercado, pela sua capacidade de detectar os pontos fortes e fracos de uma organização de serviços.

Então, este profissional deve ter como responsabilidades:

- Tratar da água da piscina de acordo com as normas de higiene e segurança exigidas pela Directiva da CNQ 23/93.
- Efectuar diariamente as análises à água de forma a controlar a sua qualidade.
- Orientar os serviços de manutenção e conservação das instalações da piscina com vista à qualidade da água e à saúde dos clientes.
- Lavar o cais da piscina.
- Aspirar a piscina.
- Fazer o registo, por escrito, de todas as análises feitas à água relativamente ao pH, níveis de cloro e temperatura.

Todo este trabalho é efectuado pelas responsáveis pela limpeza.

Por último, o pessoal da limpeza que deve estar sempre presente nas imediações da piscina para qualquer eventualidade e tem como funções:

- Melhorar as condições de higiene e segurança para os utentes, com redução em 5% do número de reclamações dos utentes relativo ao estado de higiene e segurança da instalação.
- Diminuição do tempo de realização das tarefas, com o objectivo de uma maior rentabilização e aproveitamento do serviço.
- Informar das necessidades de produtos e materiais de expediente e limpeza, utilizando correctamente o stock existente.
- Assegurar o controlo da despesa corrente por via de gestão adequada de recursos e materiais, de acordo com: redução de 10%, dos consumos de energias, bem como dos gastos em materiais e produto consumíveis afectos à instalação.
- Fazer cumprir os procedimentos estabelecidos de tratamento de águas de piscinas recreativas, ao nível de análises bacteriológicas e físico-químicas.

4.3 Análise Pessoal do Gestor da Piscina

Por fim, na 3ª parte do nosso inquérito cujas respostas eram abertas, foram só respondidas pela gestora da piscina da Ericeira e Encarnação respondeu. Desta forma, neste ponto iremos transcrever a sua opinião com gestora de duas instalações.

Em termos de recursos humanos, está satisfeita com o número e formação dos seus colaboradores?

Ao nível do corpo docente e secretaria, sim, é suficiente o número de recursos e a formação adequada. Ao nível do pessoal de limpeza, o número é insuficiente dado ao número de utentes existentes na instalação, porém todos os funcionários desempenham de forma adequada as suas funções.

Quais as principais dificuldades que tem sentido na sua actividade como gestora de uma piscina?

Os utentes e os recursos humanos são as maiores dificuldades, os utentes porque com pessoas tão díspares por vezes é difícil satisfazer todas as aparentes necessidades/pedidos e os recursos humanos porque estamos a trabalhar com pessoas, no caso de falta é extremamente difícil colmatar as falhas.

Que alterações proponha na sua piscina para a tornar mais rentável?

Maior rentabilização das salas existentes; Aproveitamento da luz natural existente – em construção deveria ter sido projectado um maior número de janelas para o cais.

Capítulo VI

Conclusões

Conclusões

Constatamos que o conceito de qualidade dos serviços é bastante complexo, dado que envolve a interacção de serviços, pessoas, processos e ambientes.

Depois de feita a revisão bibliográfica, realizado os inquéritos é possível tirar as conclusões a seguir descritivas relativamente ao modo de funcionamento, gestão e distribuição dos recursos humanos das piscinas municipais.

1. As reformas ou obras efectuadas nas piscinas estudadas dependem das necessidades pontuais das mesmas, sempre com um maior restauro a incidir no mês de Agosto.
2. A maioria das piscinas públicas é gerida por empresas municipais que dependem directamente das Câmaras e assembleias Municipais ou directamente pelas Câmaras Municipais, o que acontece neste estudo.
3. As piscinas não oferecem aos seus clientes serviços complementares, salvo a excepção de uma das piscinas estar situada dentro de um Parque Desportivo, o qual apresenta outros serviços dos quais os clientes/utentes podem usufruir.
4. As piscinas municipais destinam-se, predominante, à prática de actividades aquáticas.
5. As piscinas públicas na sua maioria, têm um período de funcionamento curto, neste estudo podem constatar que as piscinas do Município de Mafra em estudo, apresentam em duas um horário bastante vasto, apesar da incidência de utentes ser diversificada pelos seus diferentes horários. Na parte da manhã temos uma procura maior pela comunidade sénior, a parte da tarde com maior afluência nos horários pós-escolares, por crianças e adultos e a parte nocturna por adultos.

6. A natação de competição não é uma actividade praticada nas piscinas deste município, embora seja praticada na maioria das piscinas públicas.
7. A hidroginástica é a actividade com maior aceitação pelos grupos especiais da população, como são, os idosos, as mulheres sedentárias e as pessoas que não sabem nadar e é também uma forma de rentabilização do plano de água.
8. As crianças são os grandes frequentadores das aulas de ensino da natação.
9. As piscinas municipais proporcionam aulas de natação para deficientes.
10. As funções de cada profissional nas piscinas estão devidamente definidas não havendo sobreposição de funções nem de poderes para delegar essas funções.
11. Não existe uma uniformidade relativamente às habilitações literárias necessárias ao desempenho da função de gestor de piscinas.
12. As piscinas não têm nadador salvador ou vigilante, o que contraria a directiva do conselho nacional de qualidade CNQ 23/93 que define a necessidade de, no mínimo, um nadador salvador ou vigilante para piscinas de 200 m² e de mais um por cada 500 m² ou fracção de plano de água suplementar.
13. Existe um claro envolvimento da Autarquia com o desenvolvimento da natação no Município de Mafra.
14. Os gestores esperam um aumento da procura por parte da população das actividades realizadas nas piscinas. O aumento seria por actividades de grupo e não só na procura pela natação.

A gestão das piscinas municipais deverá conseguir incorporar nos seus valores a componente da qualidade e focalizar a prestação de serviços para a satisfação dos clientes. Esta premissa poderá induzir no cliente atitudes e comportamentos que resultam na

repetição da compra ou serviço. Só assim, a organização desportiva ganha uma verdadeira vantagem comparativa.

Reflexões Finais

Numa piscina o seu sucesso depende da oferta de produtos e de serviços com horários flexíveis, da diversidade de actividades aquáticas, da disponibilização de serviços e actividades físicas complementares que correspondam às expectativas e às tendências do mercado do lazer e do desporto.

Uma piscina deve promover e privilegiar as actividades dirigidas a crianças, a jovens e à terceira idade e procurar ser um espaço de exercício lúdico, de animação desportiva, de bem-estar e de conforto.

A gestão de piscinas deve ser vista como um conjunto de acções de qualidade, orientado para a satisfação do cliente. Existe a necessidade de normalizar os processos de gestão de uma piscina através de critérios uniformizados específicos e de normas internacionais de certificação de qualidade. Como tal, é urgente regulamentar e aplicar, efectivamente, a legislação existente, incluindo a necessidade da fiscalização regular das instalações em funcionamento.

Por outro lado, as habilitações académicas e a formação específica dos gestores de uma instalação desportiva, devem ser uma preocupação para as entidades responsáveis, de modo a que a gestão destas instalações seja encarada como uma tarefa de grande responsabilidade no sentido da satisfação dos clientes que a utilizam.

Sugestões

Depois de formular as conclusões, permitimos apresentar um conjunto de sugestões para a melhoria do funcionamento das piscinas do município de Mafra.

Em relação a um melhor aproveitamento dos espaços e horários de funcionamento das piscinas municipais do município de Mafra, nos horários de menor procura e tendo como referencia uma maior rentabilidade e satisfação do cliente, poder-se-ia tentar fazer parceria com escolas, empresas, e outras instituições que pudessem ocupar esses espaços vazios.

Mesmo sabendo que existem dificuldades em atender ou agradar a todos os utentes da piscina, achamos que seria possível realizar um momento de esclarecimento e de informação sobre os direitos, deveres e da forma correcta de utilização dos equipamentos utilizados nas piscinas bem como da temperatura da água e do ar.

O nosso trabalho teve, segundo uma perspectiva pessoal, um elemento bastante positivo no desenvolvimento do mesmo e nas possíveis sugestões que poderiam ser adequadas à realidade. Esse elemento positivo é na verdade o facto de estar presente no dia-a-dia de uma das piscinas, participando directamente no desempenho dos serviços oferecidos e prestados aos utentes.

Anexos

Universidad De Extremadura

**Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales**

Protocolo com a Universidade de Évora

Mestrado em Gestão e Direcção Desportiva

Data: __/__/__

Questionário nº ____

Inquérito sobre os Profissionais de uma Piscina

O objectivo deste inquérito é conhecer:

- As características das instalações que gere;
- O grupo de trabalho envolvido na estrutura que é a piscina;
- As dependências hierárquicas existentes dentro da organização;
- As funções que cada elemento desempenha nessa organização.

Muito obrigada pela sua colaboração.

1 – Caracterização Global da Piscina

1. Nome da Instalação: _____
2. Morada da Instalação: _____

3. Zona envolvente: Cidade _____; Vila _____; Aldeia _____
4. Ano de Inauguração: _____; Última reforma: _____
5. Superfícies:
 - 5.1 Geral da Instalação (m2): _____
 - 5.2 Plano de Água (m2 Totais): _____
6. Propriedade e Gestão da Piscina:

ENTIDADE	PROPRIEDADE	GESTÃO
Câmara Municipal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empresa Municipal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entidade Privada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clube ou Associação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros		

7. Tipo de Gestão: Directa Indirecta Mista

8. Serviços Complementares da Instalação:

SERVIÇOS	SIM	NÃO
Sala Multiusos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sala Musculação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Polidesportivo (ar livre)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jacuzzi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sauna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Banho Turco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Solário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atendimento ao público	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Enfermaria/Posto Médico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gabinetes Técnicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estacionamento Privado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estacionamento Deficientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros		

9. Horário de Funcionamento:

DIAS	HORÁRIO
Dias Úteis (2ª a 6ª feira)	
Sábados	
Domingos e Feriados	

10. Época do ano em que encerra para férias e/ou manutenção: _____

11. Número de horas semanais dedicadas a cada um dos programas existentes na piscina:

PROGRAMA	MANHÃ		MEIO DIA	TARDE		NOITE
	7h – 9h	9h – 13h	13h – 15h	15h – 18h	18h – 20h	20h – 24h
Bebés NB1 (6 meses – 1 ano)						
Bebés NB2 (1-2anos)						
Bebés NB3 (2-3 anos)						
Bebés NB4 (3-4 anos)						
Crianças (4 -6 anos) – AMA I						
Crianças (6 -8 anos) – AMA II						
Adolescentes (8-11 anos) – Apz/Apf						
Adolescentes (12-16 anos) – Apz/apf						
Adultos (17 - 60 anos) –Apz/Apf						
Deficientes						
Hidroginástica						
Utilização Livre						
Outros						

12. Número de utentes que frequentam a piscina semanalmente:

PROGRAMA	Número de Alunos
Bebés NB1 (6 meses – 1 ano)	
Bebés NB2 (1-2anos)	
Bebés NB3 (2-3 anos)	
Bebés NB4 (3-4 anos)	
Crianças (4 -6 anos) – AMA I	
Crianças (6 -8 anos) – AMA II	
Adolescentes (8-11 anos) – Apz/Apf	
Adolescentes (12-16 anos) –Apz/apf	
Adultos (17 - 60 anos) –Apz/Apf	
Deficientes	
Hidroginástica	
Utilização Livre	
Outros	

2 – Análise Geral das Funções de cada Profissional

1. Número de Profissionais, por categoria, que exercem funções na piscina:

CATEGORIA	DA EMPRESA	POR CONTRATO
Gestor		
Director Técnico		
Coordenador Geral		
Coordenador Intermédio		
Professor		
Recepcionista/Assistente Administrativa		
Nadador Salvador		
Técnico Máquinas/Manutenção		
Pessoal Limpeza		
Outros		

2. Habilitações académicas, literária, desportiva e/ou profissional de cada um dos profissionais envolventes:

A – Gestor

Licenciado em _____

Mestre em _____

Outro _____

B – Director Técnico

Licenciado em _____

Mestre em _____

Outro _____

C – Coordenador Geral

Licenciado em _____

Mestre em _____

Outro _____

D – Coordenador Intermédio

HABILITAÇÕES	Nº DE PROFISSIONAIS
Mestre em Ciências do Desporto	
Licenciado em Educação Física e Desporto	
Estudante de Educação Física e Desporto	
Monitor de Natação	
Outro	

E – Professor

HABILITAÇÕES	NºDE PROFISSIONAIS
Mestre em Ciências do Desporto	
Licenciado em Educação Física e Desporto	
Estudante de Educação Física e Desporto	
Monitor de Natação	
Outro	

F – Recepcionista/Assistente Administrativa

HABILITAÇÕES	NºDE PROFISSIONAIS
Curso Técnico-Profissional	
12º Ano	
Outro	

G – Nadador Salvador

HABILITAÇÕES	NºDE PROFISSIONAIS
Curso Instituto Socorros a Náufragos	
Curso Suporte Básico de Vida	
Curso Primeiros Socorros	
Outro	

H – Técnico Máquinas/Manutenção

HABILITAÇÕES	NºDE PROFISSIONAIS
Curso Técnico-Profissional	
12º Ano	
Outro	

I – Pessoal Limpeza

HABILITAÇÕES	NºDE PROFISSIONAIS

3. Distribuições de tarefas

Recebe a ordem ou a tarefa / Dá a ordem ou distribui a tarefa	Gestão	Director técnico	Coordenador Geral	Coordenador Intermédio	Professor	Nadador Salvador	Recepcionista e/ou Assistente Administrativo	Técnico Máquinas	Pessoal Limpeza e/ou Manutenção	Outros
Gestão										
Director técnico										
Coordenador Geral										
Coordenador Intermédio										
Professor										
Nadador Salvador										
Recepcionista e/ou Assistente Administrativo										
Técnico Máquinas e/ou Manutenção										
Pessoal Limpeza										
Outros										

4. Enumere 5 funções atribuídas a cada um dos profissionais, por ordem de prioridade:

A – Gestor

1ª _____

2ª _____

3ª _____

4ª _____

5ª _____

B – Director Técnico

1ª _____

2ª _____

3ª _____

4ª _____

5ª _____

C – Coordenador Geral

1ª _____

2ª _____

3ª _____

4ª _____

5ª _____

D – Coordenador Intermédio

1ª _____

2ª _____

3ª _____

4ª _____

5ª _____

E - Professor

1ª _____

2ª _____

3ª _____

4ª _____

5ª _____

F – Recepcionista/Assistente Administrativo

1ª _____

2ª _____

3ª _____

4ª _____

5ª _____

G – Nadador Salvador

1ª _____

2ª _____

3ª _____

4ª _____

5ª _____

H – Técnico Máquinas

1ª _____

2ª _____

3ª _____

4ª _____

5ª _____

I – Pessoal Limpeza/Manutenção

1ª _____

2ª _____

3ª _____

4ª _____

5ª _____

5. Em termos de recursos humanos, está satisfeito com o número e formação dos seus colaboradores?

6. Quais as principais dificuldades que tem sentido na sua actividade como gestor de uma piscina?

7. Que alterações proponha para na sua piscina para a tornar mais rentável?

Bibliografia

Bibliografia

Araújo, J. (2003). Reflexões sobre o Desporto Português. In: Sistema Desportivo Português – que modelo? Confederação Do Desporto de Portugal.

Bento, J.O. (2001). Do prazo de validade no sistema desportivo português. In: sistema Desportivo Português: que modelo? Vila Nova de Gaia.

Borges, J.M. (2004). Serviços desportivos – Planeamento e gestão de serviços aquáticos. Editorial Caminho, S.A. Lisboa.

Chiavenato, I. (2000). Introdução à teoria geral da administração. Edição Compacta. 2ª Edição Revista e Actualizada. Editora Campus. Rio de Janeiro.

Chiavenato, I. (2000). Recursos Humanos. Edição Compacta. 6ª Edição. Editora Atlas S.A. São Paulo.

Constantino, J.M. (1994). Desporto e Municípios. Lisboa. Livros Horizonte.

Constantino, J.M. (1999). Desporto, Política e Autarquias. Horizonte Lisboa.

Constantino, J.M. (2003). A gestão do material em instalações desportivas. Oeiras. Câmara Municipal de Oeiras. Divisão da Cultura Desporto e Turismo. Serviços de Desporto.

Câmara Municipal de Mafra. www.cm-mafra.pt

Ferreira, V.N. (2001). Avaliação da qualidade dos serviços prestados em piscinas cobertas, na zona raiana do Alto-Minho. Dissertação de Mestrado em Ciências do Desporto – Gestão Desportiva. FCDEF. Universidade do Porto.

González, C. e Sebastián, E. (2000). Actividades acuáticas recreativas. INDE Publicaciones. Saragoça.

Greenwell, T., Fink, J & Pastore, O (2002). Assessing the influence of the physical sports facility on consumer satisfaction within the contexto f the service experience sport Management review.

Hassen, H e tal. (1988). Problemática. In: Gestão económica de piscinas cobertas e de ar livre. Ministério da Educação. Direcção Geral dos Desportos, pp.80.Lisboa.

Hernandez, R.A. (s.d.). Dirección, gestión y administración de las organizaciones deportivas. Colección Gestión y Administración. Editorial Paidotribo.

Hernandez, R.A. (1999). Dirección, gestión y administración de las organizaciones deportivas (1ª ed). Colección Gestión y Administración. Editorial Paidotribo.

Iguaran, J. (1972). Historia de la natación antigua y de la moderna de los juegos olímpicos. Tolosa.

Instituto Nacional de Estatística, INE, Lisboa.

Lewin, G. (1978). Natação. Tradução Ana Falcão Bastos e Luís Leitão. Editorial Estampa. Lisboa.

Mintzberg, H. (1995). Estrutura e Dinâmica das Organizações. 1ª Edição, trad. Amélia Salavisa Brooker, versão técnica António Caetano. Colecção Gestão & Inovação, série Ciências de Gestão. Publicações D. Quixote. Lisboa.

Moreno, J. A. E Sanmartin, G. M.(1998). Panorámica actual de los programas de actividades acuáticas. Instituto Valenciano de Educación Física. Universitat de València.

Mota, J. (1992). Educação e Saúde: contributo da educação física. Oeiras. Câmara Municipal de Oeiras.

Neves, P. (2002). Liderança e mudança da natureza da performance – A influência do líder na performance das pessoas: uma estratégia para alcançar resultados excelentes. Dissertação de Mestrado em Ciências do Desporto – Gestão Desportiva. FCDEF. Universidade do Porto.

Oppenheim, F. (1977). Histoire de la natation mondiale et française. Paris. Edition Chiron-Sports.

Pires, G. (2003). Gestão do Desporto – desenvolvimento organizacional. APOGESD.

Pires, G. e Sarmiento, J. P. (2001). Conceito de gestão do desporto: novos desafios, diferentes soluções. Revista Portuguesa de Ciências do Desporto, vol. 1, nº1, pp.88-103.

Pires, G. (2005). Gestão do Desporto: Desenvolvimento organizacional (2ª ed.). Porto.

Pires, P. (2002). Gestão da qualidade em piscinas públicas: estudo realizado em 7 piscinas dos distritos de Aveiro e Porto. Dissertação de Mestrado em Ciências do Desporto – Gestão Desportiva. FCDEF. Universidade do Porto.

Sá, P (2004). Teorias organizacionais. Introdução à gestão de organizações. Barcelos.

Sancho, J. A. M. (2002). Planificación Estratégica de la Gestión de piscinas. Madrid. España.

Sarmiento, J. P. (1987). Estudo histórico da introdução, desenvolvimento e desaparecimento do pólo-aquático em Portugal no período compreendido entre 1907 e 1952. ISEF Universidade do Porto.

Sarmiento, J. P. (2001). A qualidade dos serviços e a rentabilidade financeira de uma piscina. In Acção de formação *A Gestão de uma Piscina – uma aposta na qualidade*. Instituto Politécnico da Guarda.

Sarmiento, J. P. (2001). Factores de risco na gestão de uma piscina. In: Acção de formação *A Gestão de uma Piscina – uma aposta na qualidade*. Instituto Politécnico da Guarda.

Sarmiento, J. P. (2001). Gestão de uma piscina: uma aposta de qualidade. Centro Municipal da Juventude. Câmara Municipal de Vila do Conde.

Sarmiento, J. P. (s.d.). A diversidade de actividades e clientes na rentabilidade de uma piscina.

Sarmiento, J. P. e Oliveira, A. (1999). Planeamento e gestão de Instalações desportivas. In: Workshop de Gestão de Instalações Desportivas. ISMAI. Maia.

Sarmiento, J. P. (2001). A experiência motora no meio aquático. Omniserviços, Representações e Serviços. Lda. Algés.

Sarmiento, J. P. (2001). As Piscinas com factor de desenvolvimento sociopolítico. Documentos de Apoio da Acção de Formação *Gestão de uma piscina: uma aposta na qualidade*. Vila do Conde.

Sarmiento, J. P. (2003). Gestão das instalações desportivas ao nível do município. As piscinas municipais. APOGESD.

Vaz, F. (2001). Caracterização global das piscinas cobertas. FCDEF. Universidade do Porto.

Vitorino Beleza, R.S. e M.P. (2007). Piscinas – Tratamento de águas e utilização de energia. Porto.

Zeithaml, U & Bitner (2003). Services marketing: Integrating customer focus across the firm (3rd ed.) New York: McGraw-Hill.



Documentos Regulamentares

Carta Europeia do Desporto, 1992.

Carta Internacional da Educação Física e do Desporto da UNESCO, 1978.

Constituição da República Portuguesa, 1976.

Decreto-lei nº 236/98, de 1 de Agosto.

Decreto-lei nº 317/97, de 25 de Novembro.

Decreto-lei nº 385/99, de 28 de Setembro.

Decreto-lei nº 65/97, de 31 de Março.

Decreto-Regulamentar nº 5/97, de 31 de Março.

Directiva CNQ 23/93, (1993) A qualidade das piscinas de uso público. Conselho Nacional de Qualidade.