CENTRO OLÍMPICO DE PISCINAS MUNICIPAIS

ESTÁGIO PROFISSIONALIZANTE REALIZADO NA CÂMARA MUNICIPAL DE COIMBRA

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

Orientadora: Professora Doutora Susana Soares

Ricardo João da Conceição Santos

Porto, 2022

Santos. R. (2022). *Centro Olímpico de Piscinas Municipais. Estágio Profissionalizante Realizado na Câmara Municipal de Coimbra*. Coimbra: R. Santos. Relatório de estágio profissionalizante para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Palavras-chave: GESTÃO; GESTÃO DESPORTIVA; AUTARQUIAS; INSTALAÇÕES DEPORTIVAS; PISCINAS

DEDICATÓRIAS

À minha mãe e à minha avó Armanda, meus exemplos máximos de superação por todos os sacrifícios que sempre fizeram para me proporcionar a melhor educação possível, por me fazerem crescer, tornar Homem e ser feliz. Nunca conseguirei retribuir tudo o que fizeram por mim.

Ao João Pedro, meu irmão, que sempre me considerou como referência. Que este trabalho sirva de inspiração para a tua vida profissional e académica e que seja o mote para alcançares todos os teus objetivos. O que quero para mim, quero-o para ti em dobro.

À Daniela, minha namorada. De facto, só o amor é capaz de nos fazer passar pelas maiores dificuldades com um sorriso no rosto. Obrigado por toda a compreensão, companheirismo e preocupação, que sempre te fizeram olhar para esta tese como se fosse a tua. Obrigado por não me deixares desistir, mesmo quando era o nosso tempo juntos que estava em causa. Isto é para ti.

“O sucesso é ir de fracasso em fracasso sem perder o entusiasmo.”

(Winston Churchill)

AGRADECIMENTOS

Acredito piamente que sozinhos podemos ir mais rápido, mas quando estamos rodeados de pessoas que nos acrescentam iremos certamente mais longe. As diversas decisões tomadas ao longo destes dois anos só foram possíveis porque tenho um conjunto de pessoas para amparar as minhas quedas e que me motivam diariamente a alcançar os meus objetivos.

Ao meu pai, que apesar da distância sempre se fez chegar perto, sacrificando-se para me dar um futuro risonho.

À restante família por serem o meu porto de abrigo e a minha fonte de inspiração diária.

Aos meus sogros, a minha segunda família, por toda a ajuda prestada e por me tratarem como um filho.

À Professora Doutora Susana Soares, supervisora do estágio, orientadora do relatório e conselheira, pela paciência e pela exigência que a caracteriza, que me obrigou a ser melhor mestrando, culminando na escrita deste documento que ficará para sempre eternizado.

Ao Professor Doutor José Pedro Sarmento, diretor do mestrado, pela prontidão em responder a todas as minhas dúvidas e pela compreensão ao longo destes dois anos.

À Doutora Micaela Margato, orientadora do estágio, pela disponibilidade para me ensinar a ser um gestor de sucesso, por esclarecer as minhas dúvidas e pela amizade criada.

A todos aqueles com quem me cruzei no estágio, nomeadamente à Doutora Marta Prata, por permitir que o mesmo se realizasse, ao Doutor Ricardo Madureira, pelo exemplo de trabalho e dedicação ao desporto municipal e pela amizade construída, ao Doutor João Salustiano pela disponibilidade para me ajudar em todos os momentos, mesmo no meio de toda a azáfama em que está envolvido.

Aos Notáveis, colegas de mestrado transformados em amigos, por todas as horas que passámos juntos, pela entreajuda que culminou no sucesso de todos e por serem uma das minhas fontes de inspiração. Obrigado Carlos Gouveia, obrigado Murilo Augusto, obrigado Pedro Graça, obrigado Rogério Oliveira.

Aos meus amigos, por estarem sempre comigo, mesmo quando estive mais ausente.

“Lute com determinação, abrace a vida com paixão, perca com classe e vença com ousadia, porque o mundo pertence a quem se atreve e a vida é muito curta para se ser insignificante”

(Augusto Branco)

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE FIGURAS XI

ÍNDICE DE TABELAS XIII

ÍNDICE DE ANEXOS XV

RESUMO XVII

ABSTRACT XIX

INTRODUÇÃO 21

ENQUADRAMENTO DA PRÁTICA PROFISSIONAL 25

1. Macro Contexto 25

1.1. O Desporto 25

1.1.1. Definição de Desporto 25

1.1.2. Desporto e a Sociedade 26

1.2. Desporto e o Estado 28

1.2.1. A Política e as Políticas Públicas Desportivas 28

1.2.2. As Autarquias e a Intervenção Autárquica no Desenvolvimento Desportivo 30

1.3. Gestão Desportiva e Gestor Desportivo 32

1.3.1. Definição 32

1.3.2. Modelos de Gestão Desportiva nas Autarquias 33

1.3.3. Gestão de Instalações Desportivas 35

1.4. As Piscinas 37

1.4.1. Conceitos e Tipologias 37

1.4.2. Gestão de Piscinas 39

2. Contexto Legal 41

2.1. Constituição da República Portuguesa 41

2.2. Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto 42

2.3. Instituto Português do Desporto e da Juventude 43
2.4. Circular Normativa 14/DA 44
2.5. Regulamento Geral de Taxas e Preços Municipais 45
3. Contexto Institucional 47
3.1. Caracterização do Concelho de Coimbra 47
3.2. Caracterização da Câmara Municipal de Coimbra 48
3.3. Caracterização do Centro Olímpico de Piscinas Municipais 49
3.3.1. A Instalação Desportiva 49
3.3.2. Competências 53
3.3.3. Análise SWOT 53
3.3.4. Organograma 55
3.3.5. Oferta Desportiva 56
REALIZAÇÃO DA PRÁTICA PROFISSIONAL 59
1. Descrição do Local e Carácter Funcional do Estágio 59
2. Questões Essenciais 61
3. Atividades 63
3.1 Software Sport Studio 63
3.2 Previsão da Isenção de Taxas 66
3.3 Faturação Regular 69
3.4 Eventos 71
3.4.1. III Open de Natação Adaptada 72
3.4.2. Torneio de Preparação ANC Pista Longa I 74
3.4.3. Torneio Interdistrital Juvenis, Juniores e Absolutos 75
3.4.4. Campeonatos Nacionais de Juvenis, Juniores e Absolutos 78
3.4.5. Circuito Regional de Cadetes 83
3.4.6. Torneio CNAC Shigeo Tsukagoshi 85

3.4.7. Meeting Cidade de Coimbra..... 86
3.5 Controlo do Mapa de Férias 88
3.6 Manutenção da Instalação Desportiva..... 90
3.7 Gestão de Reclamações 91
3.8 Relatório de Gestão..... 93
4. Dificuldades..... 101
CONCLUSÃO E PERSPETIVAS PARA O FUTURO 103
BIBLIOGRAFIA 105
ANEXOS 111

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Distrito de Coimbra - cidades vizinhas. 47
Figura 2 - Piscinas Municipais de Coimbra. 49
Figura 3 - Tanques de água. 50
Figura 4 - Espaços da instalação desportiva I. 51
Figura 5 - Espaços da instalação desportiva II. 52
Figura 6 - Análise SWOT do Centro Olímpico de Piscinas Municipais. 54
Figura 7 - Organograma do Centro Olímpico de Piscinas Municipais. 55
Figura 8 - Sport Studio. 63
Figura 9 - Isenção de taxas a clubes. 67
Figura 10 - Isenção de taxas em eventos. 68
Figura 11 - Isenção de taxas a instituições com pessoas com deficiência. 68
Figura 12 - Isenção de taxas a juntas de freguesia. 68
Figura 13 – Faturação Regular Mensal. 70
Figura 14 - Cartaz do Campeonato Interdistrital de Juvenis, Juniores e Seniores. 76
Figura 15 - Cartaz do Campeonato Nacional de Juvenis, Juniores e Absolutos. 78
Figura 16 - Campeonato Nacional de Juvenis, Juniores e Absolutos - zona protocolar. 79
Figura 17 - Campeonato Nacional de Juvenis, Juniores e Absolutos - cadeiras para arbitragem e atletas. 80
Figura 18 - Campeonato Nacional de Juvenis, Juniores e Absolutos – aquecimento dos atletas. 81
Figura 19 - Campeonato Nacional de Juvenis, Juniores e Absolutos – bancadas. 82
Figura 20 - Circuito Regional de Cadetes. 84
Figura 21 - Torneio CNAC Shigeo Tsukagoshi. 85
Figura 22 - Meeting Cidade de Coimbra – cartaz. 86
Figura 23 - Meeting Cidade de Coimbra - plano de fundo. 87
Figura 24 - Meeting Cidade de Coimbra - torre da universidade de Coimbra. . 87

Figura 25 - Mapa de férias relativo a dezembro de 2022. 89
Figura 26 - Relatório de gestão. 93
Figura 27 - Comparação mensal da utência..... 95
Figura 28 - Comparação mensal da receita. 96
Figura 29 - Comparação da receita por categoria. 97
Figura 30 - Comparação da despesa por categoria. 98
Figura 31 - Comparação do balanço global (receita-despesa) mensal. 100

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação de piscinas de acordo com o DL n.º 141/2009. 38
Tabela 2 - Classificação de piscinas de acordo com a NP EN 15288-2: 2009. 38

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 - Piscinas públicas em Portugal. 111
Anexo 2 - Organograma da Câmara Municipal de Coimbra. 112
Anexo 3 - Check-list para o Torneio de Preparação ANC PL I. 113
Anexo 4 - Check-list para o Torneio Interdistrital de Juvenis, Juniores e Absolutos 114
Anexo 5 - Check-list para o Campeonato Nacional de Juvenis Juniores e Absolutos (1). 115
Anexo 6 - Check-list para o Campeonato Nacional de Juvenis Juniores e Absolutos (2). 116
Anexo 7 - Check-list para o Circuito Regional de Cadetes. 117
Anexo 8 - Check-list para o Torneio CNAC Shigeo Tsukagoshi 118
Anexo 9 - Check-list para o Meeting Cidade de Coimbra (1). 119
Anexo 10 - Check-list para o Meeting Cidade de Coimbra (2). 120
Anexo 11 - Ficheiro de manutenção da instalação desportiva. 121
Anexo 12 - Gestão de reclamações - resposta (1). 122
Anexo 13 - Gestão de reclamações - resposta (2). 123
Anexo 14 - Gestão de reclamações - resposta (3). 124

RESUMO

O presente documento é uma análise descritiva e crítica do estágio curricular profissionalizante desenvolvido durante 6 meses no Centro Olímpico de Piscinas Municipais e foi elaborado com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Desporto, da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. O centro olímpico é uma instalação pública e encontra-se sob alçada da Divisão de Desporto e Juventude da Câmara Municipal de Coimbra, pelo que tem como função prestar serviços desportivos em meio aquático aos munícipes da cidade. Foram definidos dois grandes objetivos para o estágio. O primeiro visou a aquisição de competências de gestão de piscinas com vocação similar às do Centro Olímpico de Piscinas Municipais, nomeadamente na gestão de recursos humanos, gestão financeira e gestão de materiais, tendo por base as diversas obrigações legais que um equipamento municipal tem de cumprir. O segundo objetivo visou a aquisição competências de organização de eventos desportivos em piscinas similares às do Centro Olímpico de Piscinas Municipais. Este documento encontra-se dividido em 3 partes. A primeira enquadra a prática profissional, mostrando o estado da arte das matérias mais importantes relativas à prática desportiva municipal, nomeadamente em instalações aquáticas. A segunda descreve reflexivamente a prática profissional efetuada ao longo dos 6 meses de estágio curricular. A terceira engloba as conclusões retiradas e as perspetivas para o futuro.

Palavras-chave: GESTÃO; GESTÃO DESPORTIVA; AUTARQUIAS; INSTALAÇÕES DEPORTIVAS; PISCINAS

ABSTRACT

This document is a descriptive and critical analysis of the curricular internship developed during 6 months at the Swimming Pool Olympic Center of Coimbra and was prepared in order to obtain the master's degree in Sports Management, from the School of Sport, University of Oporto (FADEUP). *The Olympic Center is a public facility and is under the jurisdiction of the Sports and Youth Division of the Municipality of Coimbra, so its function is to provide sports services in the aquatic* environment *to the citizens. Two major objectives were defined for the internship. The first aimed at acquiring competencies of swimming pools management with a vocation similar to the Olympic Center, particularly in human resources management, financial management and materials management, based on the various legal obligations that a municipal equipment has to comply with. The second objective was to acquire skills of organizing sports events, in swimming pools similar to those of the Olympic Center. This document is divided into 3 parts. The first frames professional practice, showing the state of the art of the most important matters related to municipal sports, particularly in aquatic facilities. The second reflexively describes the professional practice carried out during the 6 months of curricular internship. The third includes the conclusions drawn and the prospects for the future.*

Keywords: MANAGEMENT; SPORT'S MANAGEMENT; AUTARCHIES; SPORTS FACILITIES; SWIMMING POOLS

INTRODUÇÃO

Nos séculos XVIII e XIX o desporto estava associado à prática competitiva organizada que requeria habilidade e esforço físico para a aquisição de resultados (Eime et al., 2020). Após a última metade do século XX, o desporto orientou-se para a busca da igualdade de direitos, da eliminação de preconceitos e da inserção da prática desportiva nos modos de vida dos seus praticantes (Marivoet, 2002). À entrada do século XXI a Carta Europeia do Desporto emitida pelo Conselho da Europa (1992), definiu o desporto como “todas as formas de atividade física que, através de uma participação organizada ou não, têm por objetivo a expressão ou a melhoria da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis”.

Analisando a história e o panorama atual, a conjuntura não é a desejada. A revolução tecnológica que vivenciamos veio colocar um parêntesis em todo o trabalho que estava a ser realizado no século passado ao recuar os níveis de prática desportiva a patamares somenos. Vivemos num mundo onde imperam as tecnologias, que tendem a afetar negativamente a prática de atividade física, levam ao aumento de peso e à diminuição do sono (Canadian Paediatric Society, 2019), fatores que contribuem para o aumento do sedentarismo e obesidade. O fenómeno está de tal forma enraizado na sociedade que o sedentarismo, segundo a European Comission (2022), verifica-se em 73% da população portuguesa, sendo que o excesso de peso está presente em 36,6% dos portugueses e a obesidade em 16,9% (Instituto Nacional de Estatística, 2019), dados que colocam Portugal como o 4º país da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) com a população com maior excesso de peso ou obesidade (OECD, 2019) e como país mais sedentário da União Europeia (European Comission, 2022). Sabendo que o interesse na prática da natação tem aumentado, com o número de atletas federados a passar de 10.651 em 2013 para 106.127 em 2019 (Pordata, 2021c) e que a natação promove o desenvolvimento de capacidades neuromusculares, musculoesqueléticas e até

da capacidade funcional dos sistemas cardiovascular e respiratório (Moura et al., 2021), o Estado e as autarquias locais, por delegação de poderes, através da preponderância que possuem sobre os seus habitantes desempenham um papel importante na promoção das atividades aquáticas (e do desporto em geral, seja de competição ou informal) com vista ao aumento da prática desportiva no país e à desejável melhoria da saúde de todos.

O Centro Olímpico de Piscinas Municipais é a instalação aquática de referência no concelho de Coimbra e umas das referências no que a complexos de piscinas diz respeito em Portugal, sendo aquela onde mais recordes nacionais são batidos. Por se encontrar sob gestão da Câmara Municipal de Coimbra, é seu dever fomentar a prática desportiva em meio aquático no município, fazendo-o através da multiplicidade de atividades aquáticas que oferece aos munícipes, que variam desde a prática informal (como natação livre, ensino da natação, hidroginástica e hidrobike) até à prática federada e de alto rendimento. A escolha do Centro Olímpico de Piscinas Municipais como entidade de estágio deu-se pela vontade de perceber como funciona a gestão da maior instalação aquática do país e de poder contribuir para o aumento de prática desportiva no município e para a consequente melhoria da saúde de todos os munícipes. O estágio curricular teve a duração de 567 horas e ocorreu entre os meses de dezembro de 2021 e maio de 2022, superando as minhas espectativas pela forma como todos os intervenientes me acolheram, atribuindo-me responsabilidades desde o primeiro dia, sempre com confiança na minha capacidade para a realização de tarefas em prática autónoma supervisionada pela diretora técnica da instalação Dra. Micaela Margato.

Os objetivos definidos foram: (1) a aquisição de competências de gestão de piscinas com vocação similar às do Centro Olímpico de Piscinas Municipais, nomeadamente no que se refere à gestão dos recursos humanos, materiais e financeiras, tendo por base as diversas obrigações legais e tentando coadunar a prática profissional com os conceitos aprendidos nos 1º e 2º semestres do mestrado em Gestão Desportiva, em particular nas unidades curriculares de Gestão de Instalações Desportivas, Recursos Humanos, Desenvolvimento Organizacional, Contabilidade Financeira e Gestão Financeira no desporto; e (2)

a aquisição de competências de organização de eventos desportivos em piscinas similares às do Centro Olímpico de Piscinas Municipais, garantindo que são realizados com sucesso e procurando aumentar o interesse dos conimbricenses nos mesmos, colocando em prática as noções adquiridas nas unidades curriculares de Gestão de Eventos Desportivos, Marketing Desportivo e Desporto e Comunicação.

O presente relatório, realizado durante o estágio curricular está dividido em 3 partes. A primeira contém a revisão bibliográfica destinada à definição do estado da arte da prática desportiva municipal em instalações aquáticas com o objetivo de enquadrar a prática profissional, estando nela também presente um enquadramento legislativo sobre o tema. A segunda descreve reflexivamente a prática profissional efetuada no decorrer dos 6 meses de estágio curricular, englobando um ligeiro enquadramento do concelho, da Câmara Municipal de Coimbra e da instalação desportiva. A terceira e última parte contém as conclusões retiradas de todo o estágio e as perspetivas para futuro enquanto gestor desportivo.

ENQUADRAMENTO DA PRÁTICA PROFISSIONAL

1. Macro Contexto

1.1. O Desporto

1.1.1. Definição de Desporto

O conceito de desporto é impossível de definir (Heere, 2017), pelo que tem gerado bastante discussão entre aqueles que o procuram caracterizar, principalmente quando a ele estão associados termos como “atividade física” e “exercício físico”. A variação na sua definição pode decorrer da abrangência do termo, com a atividade física a representar um sentido mais lato, o desporto a exibir um sentido mais restrito e o exercício físico a posicionar-se entre aqueles.

A atividade física pode ser definida como qualquer movimento corporal produzido pelo sistema músculo-esquelético humano que cause dispêndio energético (Direção Geral de Saúde, 2020), pelo que toda e qualquer ação voluntária realizada pelo ser humano se enquadra neste conceito. O simples ato de mexer um dedo, levantar do sofá ou caminhar pode ser considerado prática de atividade física.

O exercício físico será uma subcategoria da atividade física, uma vez que compreende toda a prática consciente da mesma, planeada, estruturada, repetida e realizada com o objetivo de melhorar uma ou mais componentes da condição física humana (World Health Organization, 2020). Uma vez que o exercício físico estimula uma resposta fisiológica positiva que serve para melhorar a condição física humana (McGuff & Little, 2009), praticar musculação com orientação, jogar futebol com os amigos ou a natação de recreação são exemplos de prática de exercício físico.

O desporto é uma atividade física com elementos competitivos, realizada por um indivíduo ou por um grupo, que exige esforço físico e habilidade com foco principal na atividade e que é regida por regras (Cohen et al., 2018; Commonwealth of Australia, 2011). A definição de desporto é a mais restrita das três mencionadas, por associar o sistema competitivo à prática de exercício físico

e toda a regulamentação necessária para que a competição seja efetuada de forma justa e igualitária. Como exemplos temos todos os campeonatos desportivos das diversas modalidades desportivas.

Com o objetivo de combater a disparidade na definição de conceitos, em 1992, na Carta Europeia do Desporto, convencionou-se que desporto “são todas as formas de atividade física que através de uma participação organizada ou não, têm por objetivo a expressão ou a melhoria da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis” (Conselho da Europa, 1992), englobando numa só definição as principais valências que a prática desportiva encerra e onde apesar de ser uma referência antiga, os valores e definições nela referidos continuam a retratar a atualidade desportiva.

O desporto é parte integral da sociedade e graças à sua forte propriedade adaptativa tem evoluído em estreita união com a mesma, tornando-se um meio importante de obtenção de benefícios de natureza biológica, psicológica e social (Pereira, 2009). A prática desportiva tem evoluído nos contextos económico, social e cultural, sendo hoje um dos símbolos mais representativos o século XXI (Pereira, 2021). Como supracitado, um dos principais objetivos do desporto é o “desenvolvimento de relações sociais” o que torna a prática desportiva como parte integral da sociedade, pelo que é possível afirmar que o desporto está interligado com a origem humana, estruturas e funcionamento da sociedade de forma tal que qualquer sociedade pode ser analisada através dos desportos que pratica (Costa, 2017).

1.1.2. Desporto e a Sociedade

O desporto tem sido estudado como fenómeno da sociedade a partir de duas perspetivas. A primeira tem como foco as organizações desportivas, vistas como promotoras da coesão social, integração e valores. A segunda envolve questões políticas (Seippel, 2007), as quais irão ser abordadas no capítulo seguinte “Desporto e o Estado” (confr. 1.2).

A prática desportiva é um meio para a promoção do bem-estar biopsicossocial e espiritual, de educação social, cívica, de educação cultural, alicerçada nos valores da fraternidade, da camaradagem, da convivência social, na cooperação, no respeito e na compreensão mútua, na amizade, no combate à discriminação em função de características como a nacionalidade, a etnia e o género (Rosado, 2015), sendo de fulcral importância transpor estes mesmos valores e princípios para a vida em sociedade. De igual modo, o desporto é um condutor de educação e cultura pois, como referido por Fagundes (2001), as situações de conflito e dilemas desportivos são meios pedagógicos para educar as pessoas com a finalidade de promover autonomia, dignidade e interação.

Todas as afirmações supracitadas, aliadas ao facto de o desporto ser um veículo para promoção da inclusão social, construção da paz, transformação de conflitos e equidade de género (McConkey et al., 2013; Peachey et al., 2019) conferem ao desporto o poder de ser praticado por todas as pessoas e de assim modificar crenças e eliminar as mais diversas formas de exclusão social que conhecemos.

Os programas de Desportos para Todos, criados em função das orientações da Carta Europeia do Desporto e que apoiam e promovem a prática desportiva e a atividade física junto de todos os segmentos da população (IPDJ, 2022) assentam a sua fundação no desporto que hoje observamos (Kartakoullis et al., 2009) e no que deve ser o desporto no futuro: um veículo para uma mudança social progressiva (Kaufman & Wolff, 2010) e uma forma de integração, adaptação, aceitação e inclusão de todos os cidadãos na sociedade, permitindo que todas as pessoas, de todas as origens, participem e acedem a uma série de benefícios pessoais, de saúde e sociais. (Schaillée et al., 2019). O seu desenvolvimento trará tanto a equidade e coesão no acesso ao Desporto Para Todos, como um conjunto de condições básicas de bem-estar e rendimento que permitam a esses cidadãos a prática desportiva regular (Correia, 2009).

É irrefutável o facto de o Desporto transmitir uma série de valores, quer sejam próprios da sociedade em que está inserido ou pré-estabelecidos pelas sociedades antecedentes (Rijo, 2001). Um estudo realizado nos Estados Unidos

demonstrou que a prática desportiva de crianças está associada a uma redução de comportamentos delinquentes e a um aumento da performance social e académica (Kremer-Sadlik & Kim, 2007), pelo que cabe ao Estado a criação de políticas que procurem dinamizar a prática desportiva como meio para promoção da saúde individual e bem-estar em sociedade de todos os cidadãos.

1.2. Desporto e o Estado

1.2.1. A Política e as Políticas Públicas Desportivas

A política, se considerarmos a verdadeira aceção da palavra, remonta à participação na comunidade. Sabendo que o ser humano é um animal social (Schütz, 2003), que carece da convivência com outras pessoas para que as suas necessidades emocionais e materiais possam ser satisfeitas, podemos olhar para a política por este prisma e afirmar que o Homem é um animal político (Ramos, 2014).

Tradicionalmente, a palavra Política aparece relacionada com o Estado, significando, por definição, a "ciência do governo das nações" (Priberam, s.d.), e com o poder que este exerce sobre os cidadãos, pelo que a política é uma organização racional, que promove tomadas de decisão a partir da análise de diversas situações, tendo em mente o futuro (Ribeiro, 2017). No entanto, e fruto das más decisões políticas que a história da humanidade experienciou, o significado de política aparece também associada à esperteza, finura e maquiavelismo (Priberam, s.d.), pelo que incumbe ao Estado e à gestão atual alterar este paradigma e implementar políticas públicas que satisfaçam as necessidades e interesses não só das instituições, como também de todos os cidadãos.

As políticas públicas constituem todas as ações do governo (Silva, 2009), relacionando-se com os temas e problemas de domínio público e com o modo como estes se exprimem na esfera pública e na agenda política (Correia, 2009). No entanto, há uma grande fragilidade organizacional e estratégica nas

principais estruturas organizativas do desporto português (Correia, 2009), pelo que a intervenção do Estado na gestão do sistema desportivo deve passar por políticas públicas concretas que selecionem objetivos e metas e que, fundamentalmente, os procurem atingir (Correia, 2009).

As políticas públicas desportivas são os grandes princípios e metas que contribuem para o desenvolvimento desportivo no país (Januário, 2012), nomeadamente através do Desporto Para Todos, com o objetivo de criar oportunidades para a prática desportiva dos mais diversos grupos da população, com vista à obtenção de uma população ativa (Green, 2006) e mais saudável dos pontos de vista físico e mental. Para além do exposto, é fundamental que através das políticas públicas desportivas se consiga saber como podemos "evoluir de um Estado-problema, que empata, para um Estado-parceiro, que estimule" (Constantino, 2009) uma vez que é necessário "abandonar políticas de curto prazo, amparadas por retornos eleitorais e de efeito mediático, e adotar políticas de projeto de desenvolvimento, com resultados mais sustentados e duradouros" (Constantino, 1999) que garantam uma evolução efetiva no panorama desportivo nacional.

A qualidade de vida e o bem-estar da população devem ser o ponto de partida das políticas de desenvolvimento desportivo (Teixeira & Ribeiro, 2014) visto que que o desporto é uma matéria de interesse público. Assim, o Estado e a administração pública devem promover o acesso continuado de todos os cidadãos à prática desportiva (Correia, 2009) e assumir compromissos para a promoção do desporto a nível central ou local (Machado et al., 2020). Cabe ao estado, em colaboração com as escolas, associações e clubes desportivos, promover, estimular orientar e apoiar a cultura física e o desporto (Silva, 2009), garantindo que os projetos desportivos não estejam centrados em políticas do passado, mas sim em programas a longo prazo que canalizem as suas políticas em direção a um objetivo que seja transversal à sociedade (Tenreiro, 2004). Por cuidarem dos interesses das populações locais em detrimento dos interesses globais do estado, as autarquias conseguem fortificar o seu elo de proximidade para com os cidadãos da área onde atuam e ter um papel fundamental na implementação de políticas junto destes.

1.2.2. As Autarquias e a Intervenção Autárquica no Desenvolvimento Desportivo

Para auxiliar o estado no desenvolvimento do país a nível local, o artigo 235º da Constituição da República Portuguesa (Assembleia da República, 2005), considera as autarquias locais como "pessoas coletivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respetivas". Fruto da proximidade que possuem para com os cidadãos, as autarquias locais detêm um forte conhecimento sobre as necessidades dos seus cidadãos, possuindo meios para as solucionar (Teixeira & Ribeiro, 2014), o que possibilita a implementação de projetos mais eficazes sobre os munícipes, permitindo ao estado poupar tempo e recursos aquando do seu planeamento e execução.

A missão das autarquias locais, no que toca ao desporto, é criar, melhorar e aumentar as condições de acesso da população à prática do desporto (Pereira, 2009), desporto esse que se desenvolveu a uma velocidade superior em comparação com os seus enquadramentos normativos e os seus modelos institucionais (Constantino, 2009), pelo que têm sido as autarquias o principal agente de investimento público no desporto e o seu principal suporte de desenvolvimento (Constantino, 1999), tanto ao nível dos programas desportivos, como pelo investimento que fazem ao nível das infraestruturas desportivas (Machado et al., 2020). O contributo do poder local tem, assim, uma grande relevância no desenvolvimento regional do desporto, uma vez que desempenha um papel regulador e interventivo nas políticas desportivas regionais (Teixeira & Ribeiro, 2014), promovendo atividades desportivas centradas no cidadão e que tenham em atenção a variabilidade existente nos motivos de prática de cada um (Tavares et al., 2017).

Segundo Pereira (2009), as principais áreas de intervenção das autarquias no desporto são os equipamentos, o espaço e o ordenamento do território, as parcerias e o apoio ao associativismo, os programas e as atividades, o relacionamento com o sistema educativo, a formação, os estudos e o apoio documental, a organização de eventos e de espetáculos desportivos, e o desporto profissional, evidenciando o espectro alargado de atuação ao qual as

autarquias têm de dar resposta, por forma a garantir o desenvolvimento desportivo local, desde o desporto profissional e de competição ao lazer e recreação.

Constantino (1999) enumera algumas diretrizes para que as autarquias possam dinamizar soluções de desenvolvimento desportivo, elucidando que é necessária uma atenção muito particular à educação física no 1º ciclo, uma política de cooperação com o Ministério da Educação no âmbito da prática desportiva escolar, a criação, desenvolvimento e apoio a projetos que induzam o cidadão a uma prática regular de atividade física e desportiva, numa perspetiva de saúde e bem-estar, o apoio a projetos de alargamento da prática desportiva a cidadãos com deficiência, a criação, desenvolvimento e apoio a projetos que suscitem o interesse dos idosos pela prática física na perspetiva de manutenção da sua condição física, a criação e apoio a projetos que ocupem os jovens nos tempos livres, designadamente nas férias escolares, o apoio a projetos que numa perspetiva de Desporto Para Todos ofereçam à população de modo acessível e com carácter regular, possibilidades de prática desportiva e a criação de infraestruturas com impacto direto sobre o crescimento desportivo.

Em síntese, aproximar o desporto dos cidadãos, estar atento à evolução dos modelos de prática desportiva e das mentalidades culturais e desportivas, compreender a chegada de novas modalidades desportivas e enquadrar a administração pública nestas novas realidades devem ser as preocupações centrais das autarquias (Constantino, 1999) e dos gestores desportivos municipais, que possuem poder de mudar o panorama desportivo nacional e contribuir para um país mais saudável e mais ativo, utilizando o desporto como meio de promoção de modo a atingir esses mesmos objetivos.

1.3. Gestão Desportiva e Gestor Desportivo

1.3.1. Definição

A gestão desportiva como hoje a conhecemos nasceu na América do Norte no final da década de 60 (Rocha & Bastos, 2011), fundamentalmente associada à gestão dos desportos profissionais com propensão para o negócio e pela necessidade de gerar lucro e gerir os jogadores e as instalações. Na Europa, surgiu associada ao programa “Desporto Para Todos”, através da gestão em entidades autárquicas (Lopes, 2017) pela necessidade de criação de programas que promovam a participação desportiva de todos os cidadãos, criando igualdade de acessos à prática independentemente do seu estrato social. A gestão desportiva pode ser definida como a aplicação dos princípios de gestão a diversas organizações desportivas, ou autarquias, através da coordenação dos recursos humanos, físicos e materiais (Dias, 2021) e da coordenação das partes interessadas (stakeholders) (Retar et al., 2014), por forma a atingir objetivos da maneira mais eficiente possível.

Um gestor desportivo, indivíduo responsável pela gestão desportiva de uma entidade, é alguém capaz de tomar decisões, planear, organizar, liderar e controlar as atividades do seu espectro de atuação (Rocha & Bastos, 2011), que deve ser exímio no domínio do marketing, das relações-públicas, do conhecimento da área do desporto, na comunicação, na gestão de eventos, na gestão financeira, na coordenação de equipas e no conhecimento da legislação desportiva (Dias, 2021; Joaquim et al., 2011). A busca pelo domínio destas competências, aliada à experiência, é o que vai permitir ao gestor desportivo evoluir enquanto responsável pela organização e contribuir para o sucesso da mesma. O gestor desportivo municipal é alguém responsável pelo desempenho e desenvolvimento de uma prática desportiva municipal baseada em programas, equipamentos, instalações e agentes desportivos de qualidade (Batista et al., 2016), trabalhando coordenadamente com as autoridades políticas, administrando os recursos económicos e sabendo criar condições para a realização de competições de grande impacto, relacionar-se com os munícipes e utilizar os meios de informação disponíveis (Capinussú, 2005).

A gestão desportiva municipal requer especial cuidado nas diversas componentes onde a respetiva divisão de desporto se insere, que podem variar desde o “Desporto Para Todos” ao desporto de competição, por esta ser a entidade responsável pela gestão de todos os programas e equipamentos públicos do município. Por forma a efetuar a gestão desses programas e equipamentos desportivos, podem ser adotados diversos modelos de gestão com o objetivo de oferecer o melhor serviço possível aos munícipes e de garantir a prática desportiva e rentabilidade do equipamento.

1.3.2. Modelos de Gestão Desportiva nas Autarquias

Um modelo de gestão é a forma através da qual uma organização funciona (Cardoso et al., 2011). Para a sua escolha devem ser consideradas as caraterísticas sociodemográficas do respetivo concelho, as dinâmicas do movimento associativo e das organizações desportivas, as tendências da lei da oferta e da procura e os objetivos das políticas desportivas (Sarmento & Carvalho, 2004). A escolha pelo modelo de gestão deve ser aquela que melhor sirva os interesses sociais e desportivos do município e dos munícipes. Em Portugal, os modelos de gestão comumente utilizados na gestão do desporto são os sugeridos por Constantino (1999), que os divide em gestão concessionada, gestão direta e gestão mista.

O modelo de gestão concessionada está associado à gestão e manutenção de espaços e instalações desportivas. O município transfere para outra entidade, associativa ou privada, a responsabilidade da gestão e manutenção do equipamento desportivo. Quando a transferência é feita para uma entidade privada, havendo objetivo da obtenção de lucro, deve ser realizado um concurso público com as devidas imposições legais, bem como celebrado um contrato de concessão onde constem as obrigações das partes. Quando a transferência é feita para uma entidade associativa, como um clube ou uma coletividade desportiva, deve ser realizado um protocolo de cedência que defina as obrigações de cada uma das partes, como os custos de funcionamento e manutenção, como renda, água, luz e gás, os tarifários a praticar, a constituição

do corpo técnico, os planos de atividades, entre outros. Este modelo de gestão apresenta como vantagem o alívio da administração local de tarefas e encargos suplementares, colocando operadores associativos ou privados a desempenhar funções de serviço público. No entanto, tem como desvantagens a dificuldade de garantir uma acessibilidade equilibrada aos munícipes pelo possível aumento do custo do serviço, no caso de uma entidade privada assumir a gestão do equipamento, ou pela tendência para a privatização a favor de um clube gestor em relação aos restantes, no caso de uma entidade associativa assumir a gestão do mesmo. Um exemplo disso é o estádio Cidade de Coimbra que apesar de ser um equipamento municipal, por se encontrar concessionada à Associação Académica de Coimbra, OAF, é a esta que está afeta a quase totalidade do desporto competitivo efetuado no relvado.

O modelo de gestão direta é aquele em que a Administração Local realiza em exclusividade a gestão dos equipamentos desportivos, podendo concessionar os espaços de uso, mas sem nunca perder o controlo da gestão dos mesmos. Este tipo de gestão pode ser realizado de forma integrada nos serviços desportivos do próprio município, ou seja, é a própria Câmara Municipal que assume a gestão dos equipamentos desportivos ficando responsável pela sua gestão, colocação de pessoal e financiamento, ou pode ser realizado com um organismo especial de regência para essa tarefa por razões de eficácia desportiva ou de uma maior agilidade e flexibilidade nos métodos de gestão social e financeira. Neste modelo, as principais questões a equacionar aquando da gestão do equipamento são a gestão dos recursos humanos e a manutenção, conservação e segurança do equipamento, que estão indubitavelmente associadas à despesa da instalação, as quais devem ser tão reduzidas quanto possível. Para além do exposto, devem ser equacionadas a funcionalidade e a atractabilidade da oferta de serviços e o tarifário a praticar, associadas às receitas e utência do equipamento, variáveis que devem ser equacionadas por forma a que os munícipes comportem parte do custo da manutenção do equipamento desportivo.

O modelo de gestão mista, tal como o nome indica, alicerça-se tanto na gestão direta como na gestão concessionada, na medida em que a entidade que

é proprietária do espaço partilha o mesmo com outras entidades, num processo de complementaridade entre os dois tipos de gestão. Conseguimos perceber de forma recorrente este tipo de gestão nos equipamentos desportivos dos estabelecimentos de ensino, vendo-se recorrentemente, por exemplo, a direção de uma escola a assumir a responsabilidade dos mesmos no horário escolar, sendo a gestão no horário pós-escolar de uma entidade associativa ou municipal. A principal desvantagem deste tipo de gestão é a atribuição de responsabilidades sobre o dano de determinado equipamento e até sobre os custos de manutenção da instalação desportiva, uma vez que nem sempre é fácil equacionar o que cada um deve comportar.

Ainda que estes modelos sejam apenas uma referência para a gestão desportiva municipal, a sua escolha terá de recair a partir de uma análise cuidada sobre as instalações desportivas uma vez que é através delas que os municípios têm a capacidade de promover, tanto o desporto de competição, como o Desporto Para Todos e assim satisfazer as necessidades da população e contribuir para o desenvolvimento da prática desportiva na região, sendo por isso, importantes para o desenvolvimento desportivo (Januário et al., 2011).

1.3.3. Gestão de Instalações Desportivas

As instalações desportivas, segundo o DL n.º 141/2009 de 16 de junho (Presidência do Conselho de Ministros, 2009), são espaços resultantes de construção fixa e permanente, organizados para a prática de atividades desportivas e que incluem as áreas de prática e as áreas anexas para os serviços de apoio e instalações complementares. As instalações desportivas, segundo o mesmo decreto-lei, podem ser agrupadas em instalações desportivas de base, instalações desportivas especializadas e instalações desportivas especiais para o espetáculo desportivo,

As instalações desportivas de base dividem-se em instalações recreativas e formativas. As instalações de base recreativas destinam-se a atividades desportivas com carácter informal ou sem estarem sujeitas a regras permanentes no âmbito das práticas recreativas, de manutenção e de lazer ativo,

como por exemplo, os pátios desportivos, espaços naturais urbanos adaptados para percursos de caminhada, piscinas cobertas e ao ar livre com planos de água inferiores a 166m2, entre outros. As instalações de base formativas destinam-se à educação desportiva de base e às atividades introdutórias que garantem o acesso aos níveis de atividade desportiva especializada, sendo bastante polivalentes na sua utilização, podendo estar ligadas ao associativismo desportivo. São exemplos deste tipo de instalações os grandes campos de jogos para futebol, rugby e hóquei em campo, pistas de atletismo que estejam regulamentadas, pavilhões polivalentes e piscinas de aprendizagem.

As instalações desportivas especializadas ou monodisciplinares são instalações especializadas para a prática de uma modalidade específica, quer pela sua adaptação a essa modalidade em específica ou pela existência de condições naturais que o sugiram. Como exemplos de instalações desportivas especializadas temos os campos de golfe, as pistas de ciclismo, os picadeiros e as instalações para desportos motorizados.

Instalações especiais para o espetáculo desportivo são concebidas para a realização de práticas desportivas que integrem a componente do espetáculo e que tenham uma ampla capacidade para receber público, a prevalência de usos associados a evento com altos níveis de prestação desportiva e a incorporação de significativos recursos materiais e tecnológicos. São exemplos destas instalações os hipódromos, velódromos, autódromos, entre outros.

A gestão de qualquer equipamento desportivo público, requer cuidados especiais uma vez que o investimento não coloca problemas de retorno no plano financeiro, já que se assume como um custo social (Constantino, 1999). Uma vez que por gestão de instalações desportivas se entende o conjunto de procedimentos que têm por objetivo a otimização social, desportiva ou económica das mesmas (Constantino, 1999), cabe ao gestor da instalação desportiva ser o ponto de equilíbrio entre as necessidades financeiras que a mesma possui e as necessidades desportivo-sociais do município.

Importa ainda referir que todas as instalações desportivas exigem investimentos significativos não só nas fases de projeto e de construção, mas

também nas fases de manutenção e conservação, o que condiciona a rentabilidade da exploração e do funcionamento desses mesmos equipamentos (Sarmento, 2005). No caso específico das piscinas, em Portugal, a sua construção, manutenção e exploração tem sido suportada essencialmente pelas autarquias como meio para a promoção do desporto, da competição e da saúde nos diversos municípios uma vez que geralmente são equipamentos que operam em défice monetário devido aos seus elevados custos de manutenção, pelo que se perfilam como um custo social, uma vez que não se espera retorno do ponto de vista financeiro (Constantino, 1999), pelo que compete ao gestor da piscina encontrar forma de minimizar os custos e, ao mesmo tempo, maximizar a utilização da instalação pelos munícipes, garantindo assim a sustentabilidade da mesma.

1.4. As Piscinas

1.4.1. Conceitos e Tipologias

A natação é o ato de nadar, ou seja, é uma ação motora realizada com o objetivo de gerar propulsão no meio aquático e assim garantir a locomoção do ser humano (Fiori et al., 2019; Franken et al., 2020). As 4 técnicas padrão de nado adotadas são o crol, costas, bruços e mariposa, com o crol a ser a técnica de nado mais rápida, a de bruços a mais lenta e de maior complexidade e a mariposa a de maior exigência condicional.

Uma piscina é uma tipologia de instalação desportiva que pode ser definida como uma construção que possui um ou mais tanques artificiais e onde podem ser praticadas atividades aquáticas variadas, que vão desde o lazer e a manutenção da condição física à aprendizagem, ao treino e à competição em desportos ligados à natação (Faria, 2012). Graças à maior consciencialização relativa aos benefícios físicos e psicológicos que a prática de natação oferece, o investimento na construção de novas instalações desportivas tem aumentado (Vasconcelos & Duarte, 2006), com o número de piscinas públicas em Portugal

continental a ascender às 400 instalações, que se encontram divididas pelos 278 municípios (Anexo 1).

Devido à multiplicidade de práticas desportivas que as piscinas apresentam, muito se tem debatido sobre a maneira mais correta de catalogar as suas tipologias. As duas classificações mais aceites em Portugal são as inseridas no Decreto-Lei nº 141/2009 e na NP EN 15288-2: 2009, emitida pela Direção Geral de Saúde na Circular Normativa 14/DA/2009. As diferenças entre ambas residem no facto de o Decreto-Lei nº 141/2009 (Tabela 1) classificar as instalações em função da finalidade para que são utilizadas, ao passo que a Norma Portuguesa EN 15288-2: 2009 (Tabela 2), que referencia os requisitos de segurança para o funcionamento das piscinas em Portugal, classifica as instalações em função natureza da sua atividade.

Tabela 1 - Classificação de piscinas de acordo com o DL n.º 141/2009.

Recreativas	Piscinas cobertas ou ao ar livre, de configuração e dimensões livres, para usos recreativos, de lazer e de manutenção
Formativas	Piscinas ao ar livre ou cobertas, de aprendizagem, desportivas e polivalentes
Especializadas	Piscinas olímpicas, piscinas para saltos e tanques especiais para atividades subaquáticas
Especiais para o espetáculo desportivo	Estádios aquáticos e centros de piscinas olímpicas

Tabela 2 - Classificação de piscinas de acordo com a NP EN 15288-2: 2009.

Tipo 1	Piscinas públicas, onde as práticas de natação e atividades aquáticas constituem as principais funções do equipamento	Piscinas municipais
		Piscinas recreativas/lazer
		Parques aquáticos
Tipo 2	Piscinas públicas destinadas a proporcionar um serviço complementar à atividade principal de um empreendimento	Piscinas de hotel
		Piscinas de parques de campismo

		Piscinas de clubes
		Piscinas terapêuticas
Tipo 3	Todas as Restantes	Todas as restantes, por ex, piscinas privadas

Pelo descrito é possível verificar a disparidade existente na tipologia destes equipamentos desportivos, ainda que todos pertençam à categoria “piscinas”. Vinculado a eles existe também uma enorme variedade nas atividades que podem ser praticadas que, à semelhança do que aconteceu no desporto em geral, têm verificado um crescendo naquelas dirigidas à promoção de saúde, melhoria da condição física ou a diversão (Sancho et al., 2020), com a natação livre, hidroginástica, hidroterapia e a natação sénior a ocuparem as posições cimeiras no que à utilização dos equipamentos diz respeito, cabendo ao gestor desportivo a escolha daquelas que melhor se adequam à sua instalação.

1.4.2. Gestão de Piscinas

Em função dos inúmeros benefícios que a prática de atividades aquáticas exerce nos praticantes, nomeadamente através da componente física, psicológica e social (Alves & Bonorino, 2020), proporcionando melhorias na sua qualidade de vida (Gonçalves et al., 2013), é função do gestor desportivo observar quais os hábitos e os interesses da população, pois estes devem servir para planificar as atividades a utilizar na piscina (Sancho et al., 2020). Para além da capacidade para gestão de atividades, o gestor de uma piscina deve possuir competências para atuar sobre a gestão da qualidade das águas, gestão do ambiente e gestão da manutenção da instalação desportiva. Para além disso, as piscinas municipais são uma das tipologias de instalações mais difícieis de gerir do ponto de vista organizativo e financeiro. A díficuldade na gestão organizativa prende-se com o facto de uma piscina requerer cuidados diários que outros equipamentos desportivos não necessitam, como controlo da qualidade e temperatura das águas e a conservação do ambiente da nave. A exigência a

nível financeiro é elevada uma vez que, conforme já referido, geralmente as piscinas municipais cobertas trabalham em défice monetário devido aos elevados custos de manutenção da instalação e dos seus equipamentos, à necessidade de controlar a higiene do espaço, à gestão das atividades realizadas e aos respetivos monitores, aos reduzidos preços cobrados aos utentes e às isenções de pagamento oferecidas aos clubes e associações como meio de promoção da prática desportiva nos municípios.

Olhar para as competências abordadas no parágrafo anterior é perceber a multidisciplinaridade existente na gestão de uma instalação aquática. A gestão da qualidade das águas é exigente visto que as mesmas podem apresentar riscos para a saúde, por serem um veículo na transmissão de infeções (Sansebastiano et al., 2008), nomeadamente otites, conjuntivites, faringites, dermatoses e irritação da pele e mucosas (Rebelo et al., 2014). Para esse controlo, é fundamental uma correta gestão de utentes, principalmente porque a contaminação da água é diretamente proporcional ao número de utilizadores existentes (Beleza & Lopes, 2013). Para garantir que o controlo e a segurança dos banhistas é corretamente efetuado, é imperial possuir uma adequada gestão de recursos humanos uma vez que esta é a função que permite o contributo eficaz dos colaboradores (Chiavenato, 2014), até porque o fator humano constitui a célula vital das organizações (Lima et al., 2012) dado que estas dependem das pessoas para atingir os seus objetivos (Chiavenato, 2014). Uma gestão de recursos humanos eficaz pode, também, ajudar as organizações a melhorar a sua capacidade para atraírem e reterem os funcionários que mais se adequam aos objetivos da organização, a estimular comportamentos alinhados com objetivos a longo prazo da organização e a adotar sistemas de remuneração associados ao desempenho individual e coletivo (Sousa et al., 2012).

A gestão de piscinas é, assim, uma das áreas mais exigentes no que à gestão desportiva diz respeito fruto da imensa disparidade de âmbitos de atuação exigido. Obriga também a conhecer a legislação existente e mais atual, por forma a cumprir com todos os pressupostos impostos pelas diversas entidades reguladores nas diferentes áreas, assunto que será tratado no capítulo seguinte.

2. Contexto Legal

Por forma a manter a coerência com a escrita de todo o 1º capítulo, o contexto legal está organizado de forma lógica, partindo do macro, a Constituição da República Portuguesa, para o mais específico no que à escrita deste documento diz respeito, o Regulamento de Taxas e Preços Municipais, fazendo referência aos documentos mais importantes para a gestão municipal de piscinas, como a Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto, o IPDJ como organismo tutelador do desporto e a Circular Normativa 14/DA.

2.1. Constituição da República Portuguesa

A Constituição da República Portuguesa (Presidência da República, 1976) é o diploma que regula os princípios do Estado português, pelo que toda a legislação existente no país deve estar enquadrada nesses mesmos princípios. No que ao desporto e à prática desportiva diz respeito, é possível encontrar no presente na Constituição da República Portuguesa 3 menções ao desporto como um direito para todos os cidadãos, e são elas o artigo n.º 64, alínea 2.b., do capítulo II – Direitos e deveres sociais que refere que o direito à proteção da saúde é realizado, entre outras coisas, pela promoção da cultura física e desportiva, o artigo n.º 70, alínea 1.d., presente no capítulo II – Direitos e deveres sociais, que expõe que os jovens dispõem de proteção especial para a concretização dos seus direitos económicos, sociais e culturais, entre outros, na educação física e no desporto e por fim, o artigo n.º 79, alíneas 1 e 2, do Capítulo III – Direitos e Deveres Culturais, no seu n.º 1 que informa que todos os cidadãos têm direito à cultura física e ao desporto, e no seu n.º 2, que incumbe ao Estado, em colaboração com outras entidades, promover, estimular, orientar e apoiar a prática desportiva, bem como evitar a violência no desporto. Ainda que seja um documento global e norteador da legislação em Portugal, pelo mesmo é possível perceber o papel interventivo que o Estado deve ter em garantir que todos os cidadãos tenham acesso à prática desportiva e que o mesmo deve promover e

apoiar essa mesma prática, porque ela é um direito de todos os cidadãos e um direito de proteção da saúde.

Após discorrer sobre o documento através do qual toda a legislação deve estar enquadrada, importa olhar para a legislação de referência no que à matéria desportiva diz respeito, sendo o documento de maior relevância a Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto.

2.2. Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto

A 16 de janeiro de 2007 entrou em diário da República a lei n.º 5/2007 (Assembleia da República, 2007), também conhecida como a Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto, que tem como objetivo definir os fundamentos de desenvolvimento da atividade física e do desporto no país, sendo por isso o documento norteador através do qual as políticas desportivas se guiam, desde as globais, às estabelecidas a nível autárquico.

Dessa forma, os artigos mais relevantes para o desporto a nível autárquico são os n.º 2, n.º 4 e n.º 5 do capítulo I – Objeto e princípios gerais, os artigos n.º 6, n.º 7 e n.º 8 do capítulo II – Políticas Públicas, os artigos n.º 28 e n.º 29 do capítulo IV – Atividade física e prática desportiva e o artigo n.º 46 do capítulo V – Apoios financeiros e fiscalidade. A sua importância prende-se com o facto de imputarem ao Estado os seus deveres e o seu papel para com a prática desportiva a nível nacional. Os artigos presentes no capítulo I expõem que todos os cidadãos têm direito à prática desportiva, competindo ao Estado, Regiões Autónomas e autarquias combater as assimetrias regionais e fomentar o desenvolvimento da prática desportiva no país. Os artigos constantes no capítulo II exibem que compete ao Estado, às Regiões Autónomas e às autarquias locais a promoção da prática desportiva a todos os níveis, desde o Desporto Para Todos ao desporto de competição, assim como a criação de infraestruturas e programas que estimulem a prática desportiva em todo o país para que esta esteja presente no dia-a-dia dos cidadãos. Os artigos incluídos no

capítulo IV realçam a importância da educação física e do desporto escolar para aquisição de hábitos saudáveis nos mais jovens, bem como da promoção de prática desportiva para pessoas com deficiência, contribuindo para a promoção da saúde e da condição física para todos os cidadãos. O artigo constante no capítulo V fala sobre os apoios financeiros emitidos por parte do Estado, das Regiões Autónomas e das autarquias locais, discorrendo sobre quais as entidades que têm direito a esses apoios e sobre os princípios a cumprir para que os mesmos sejam atribuídos.

Pela presente lei fica assim estabelecida a obrigação do Estado, das Regiões Autónomas e das autarquias locais em garantir o acesso à prática desportiva para todos os cidadãos, de fomentar a prática desportiva para todos e de a apoiar monetariamente ou com a criação de infraestruturas, para que o desporto obtenha um papel inclusivo, que combata assimetrias regionais e que a consequência seja a promoção da saúde dos seus habitantes. Para cumprir esse propósito, em Portugal, foi criado o Instituto Português do Desporto e Juventude, I. P. (IPDJ, I. P.), organismo que tutela o desporto a nível nacional e que será abordado no próximo subcapítulo.

2.3. Instituto Português do Desporto e da Juventude

O Instituto Português do Desporto e da Juventude, I. P. (IPDJ, I. P.), foi fundado no Decreto-Lei n.º 98/2011, de 21 de setembro (Presidência do Conselho de Ministros, 2011) e é dotado de autonomia administrativa e financeira e de património próprio.

Como organismo que possui jurisdição sobre todo o país, é sua função auxiliar na adoção de programas desportivos como forma de fomentar a prática desportiva no país, cimentando-a como parte integrante do dia-a-dia de todos os cidadãos apoiando-a técnica, financeira e materialmente, deve promover a ética e saúde no desporto, garantindo que o mesmo está acessível a todos os cidadãos e que é um desporto justo e seguro para todos, assim como tem o

dever de auxiliar na investigação sobre indicadores de prática desportiva, garantindo o desenvolvimento desportivo tal como acontece noutras áreas.

Desta forma, o Instituto Português do Desporto e da Juventude, no que à matéria desportiva diz respeito, representa um papel fundamental na regulamentação e apoio da prática desportiva, desde a prática informal até ao desporto de alto rendimento, garantindo a segurança e equidade para todos os intervenientes e o consequente aumento dos níveis de prática desportiva no país.

Por possuir uma área de atuação tão ampla no que à matéria desportiva diz respeito, sendo por vezes difícil regulamentar todas as áreas desportivas com critério e exatidão, foi criada a normativa 14/DA, com o intuito de auxiliar o Instituto Português do Desporto e Juventude no que à regulamentação de piscinas diz respeito, normativa que será abordada no seguinte subcapítulo.

2.4. Circular Normativa 14/DA

Também denominada Programa de Vigilância Sanitária de Piscinas, emitida pela Direção Geral de Saúde (2009), a Circular Normativa 14/DA veio substituir a ultrapassada normativa 23/93 CNQ que não apresentava carácter legal. A Circular Normativa 14/DA pronuncia-se sobre programas de vigilância sanitária de piscinas com os objetivos de uniformizar procedimentos relativos à vigilância sanitária de piscinas a adotar pelos serviços de saúde pública e indicar os parâmetros microbiológicos e físico-químicos a analisar bem como estabelecer quais os valores de referência e técnicas a utilizar para a análise dos mesmos.

A presente normativa está dividida em 7 capítulos, apresentando uma série de anexos que servem de auxílio para a vigilância destes equipamentos. É de extrema importância para a gestão de uma piscina uma vez que é através dela que se estabelecem quais as tipologias de piscinas e finalidade para a qual se destinam, quais as diretrizes a ser cumpridas para garantir a segurança dos

utentes dentro e fora de água, nomeadamente através de análises por uma vertente tecnológica, analisando toda a infraestrutura, por uma vertente analítica, abordando os requisitos microbiológicos referentes à qualidade da água e do ar e por uma vertente epidemiológica através da realização de inquéritos. Estando estabelecidas as regulamentações necessárias para o funcionamento de uma piscina, garante-se a uniformização e a excelência em todas as instalações desportivas, o que é a base para o sucesso da prática desportiva em meio aquático.

Conhecidas as normas exigidas para o funcionamento do equipamento desportivo, importa definir quais os regulamentos gerais, bem como o valor a pagar pela sua utilização. Dado que as autarquias possuem autonomia para a sua execução, foi criado o Regulamento Geral de Taxas e Preços Municipais como forma de garantir a uniformidade na regulamentação de todos equipamentos desportivos.

2.5. Regulamento Geral de Taxas e Preços Municipais

O regulamento n.º 307/2021 (Município de Coimbra, 2021), também conhecido como Regulamento Geral de Taxas e Preços Municipais, define tanto as taxas e preços municipais a cobrar pela utilização dos serviços municipais, como as isenções e reduções dos pagamentos a cobrar mediante o cumprimento de determinados pressupostos, sendo por isso um documento de especial relevância para a gestão das instalações desportivas.

No que concerne às isenções, estão isentas as entidades de apoio a estratos sociais desfavorecidos, estabelecimentos escolares e instituições particulares de solidariedade social, associações que promovam prática desportiva em pessoas com deficiência e clubes que contenham atletas que realizem prática competitiva. O ponto 2 do referido artigo legitima a Câmara Municipal a estabelecer outras isenções ou reduções para além das previstas, fundamentalmente quando se mostram relevantes para o interesse municipal,

por forma a promover a cidade e os equipamentos, como os eventos desportivos. Embora a grande variedade de isenções atribuídas às diversas entidades mostre a intenção da Câmara Municipal em fomentar a prática desportiva desde o Desporto Para Todos ao desporto de competição, confere, por isso, um grande desafio na gestão dos equipamentos desportivos que tendem a operar em prejuízo.

Após conhecer os documentos que regulam a prática desportiva no município, importa enquadrar sobre a instalação desportiva a que o presente documento se refere, sobre o organismo responsável pela sua gestão e sobre a cidade onde se encontra, pontos que serão retratados no próximo capítulo.

3. Contexto Institucional

O estágio curricular realizou-se no Centro Olímpico de Piscinas Municipais da cidade de Coimbra. Neste capítulo iniciarei com a caracterização da Cidade de Coimbra, passando pela Câmara Municipal de Coimbra e terminando no Centro Olímpico de Piscinas Municipais, instalação onde efetuei o estágio profissionalizante.

3.1. Caracterização do Concelho de Coimbra

A cidade de Coimbra é a capital do distrito de Coimbra e acolhe um património com uma importância arquitetónica, cultural e natural de grande relevância fruto da sua história. A sua universidade, fundada pelo rei D. Dinis em 1290 e fixada definitivamente em Coimbra em 1537 por ordem do rei D. João III, é a mais antiga de Portugal e uma das mais antigas do mundo (Universidade de Coimbra, s.d.).

O concelho de Coimbra abrange uma área de 318,8km^2 (Porto Editora, s.d.), está subdividido em 18 freguesias (Assembleia da República, 2013) e é limitado a Norte pelo município da Mealhada, a Este por Penacova, Vila Nova de Poiares e Miranda do Corvo, a Sul por Condeixa-a-Nova, a Oeste por Montemor-o-Velho e Cantanhede (Figura 1)

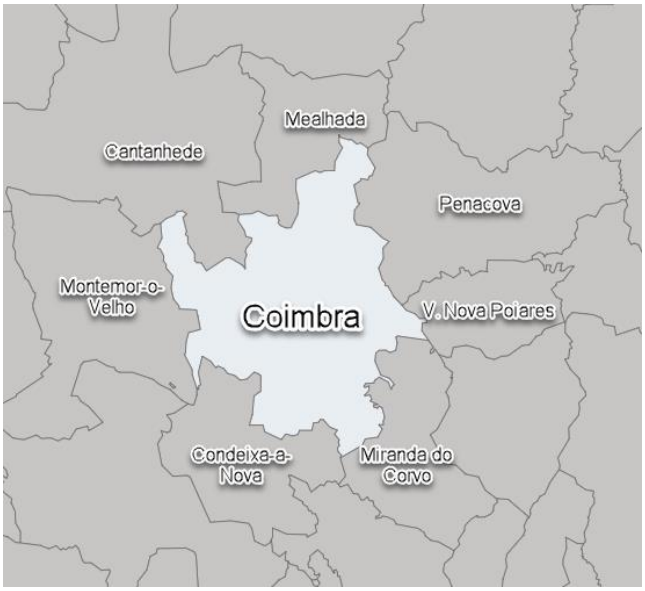


Figura 1 - Distrito de Coimbra - cidades vizinhas.

O município de Coimbra apresenta uma população residente de 140 mil habitantes (Instituto Nacional de Estatística, 2021), sendo 12,7% crianças e 26,1% idosos (Pordata, 2021b). A universidade desempenha um importante papel no rejuvenescimento da cidade dado que nela existem, em média, 37 mil estudantes por ano (Pordata, 2021a) o que oferece ao Departamento de Desporto e Juventude (DDJ) e à Câmara Municipal de Coimbra um espectro de potenciais praticantes de desporto que representa cerca de 40% da população da cidade.

3.2. Caracterização da Câmara Municipal de Coimbra

A Câmara Municipal de Coimbra (CMC) é o órgão executivo do município de Coimbra e tem como missão "definir e executar políticas tendo em vista a defesa dos interesses e satisfação das necessidades da população local" (ePortugal, s.d.), intervindo assim nas diversas áreas da saúde, educação, gestão urbanística, ação social, mobilidade, ambiente, desporto e da cultura e habitação.

É função do Município de Coimbra desenvolver uma política que, através do desporto, contribua para a promoção do bem-estar, da qualidade de vida e da saúde da população e como tal, vários são os eventos desportivos realizados nos últimos anos que trouxeram grande impacto para a cidade, como os EUG Coimbra, os Jogos de Coimbra, bem como todos os eventos que decorrem semanalmente nos equipamentos desportivos que a Câmara possui.

Quanto à sua estrutura orgânica, a Câmara Municipal de Coimbra encontra-se dividida por 12 departamentos e estes em divisões (Anexo 2). O departamento que tutela o desporto no município é o Departamento de Educação, Desporto e Juventude, mais concretamente a Divisão de Desporto e Juventude (DDJ). Sob a sua alçada possui 10 equipamentos desportivos, entre os quais o Pavilhão Municipal de Desportos Mário Mexia, o Centro Municipal de Desportos Náuticos, o Parque Linear Vale das Flores, o Campo Municipal da

Arregaça, o Parque Verde do Mondego, o Centro Hípico de Coimbra, o Estádio Municipal de Taveiro, a Pista de BMX, o Estádio Municipal “Cidade de Coimbra” e 3 complexos de piscinas Municipais: as Piscinas Municipais Rui Abreu, na Pedrulha, as piscinas municipais Luís Lopes da Conceição, em São Martinho do Bispo, e o Centro Olímpico de Piscinas Municipais, na Solum.

A existência de 3 complexos de piscinas municipais, distribuídas pela cidade num raio de 10km entre si, deve-se à tentativa de satisfazer as necessidades da população e até do Centro Olímpico de Piscinas Municipais, que por possuir o único tanque de 50m da cidade e ser vocacionado para a competição, muitas vezes encerra para o público para hospedar as mais diversas competições, sendo por isso necessário haver outras instalações que permitam a prática desportiva em meio aquático aos munícipes.

3.3. Caracterização do Centro Olímpico de Piscinas Municipais

3.3.1. A Instalação Desportiva

O Centro Olímpico de Piscinas Municipais (Figura 2a) foi inaugurado a 21 de julho de 2005 onde antes se encontravam as antigas Piscinas Olímpicas de Coimbra (Figura 2b), demolidas em 2002 aquando da construção do novo Estádio Cidade Coimbra para participação de Portugal no Euro 2004 de futebol, sendo por isso o complexo de piscinas mais recente da cidade.



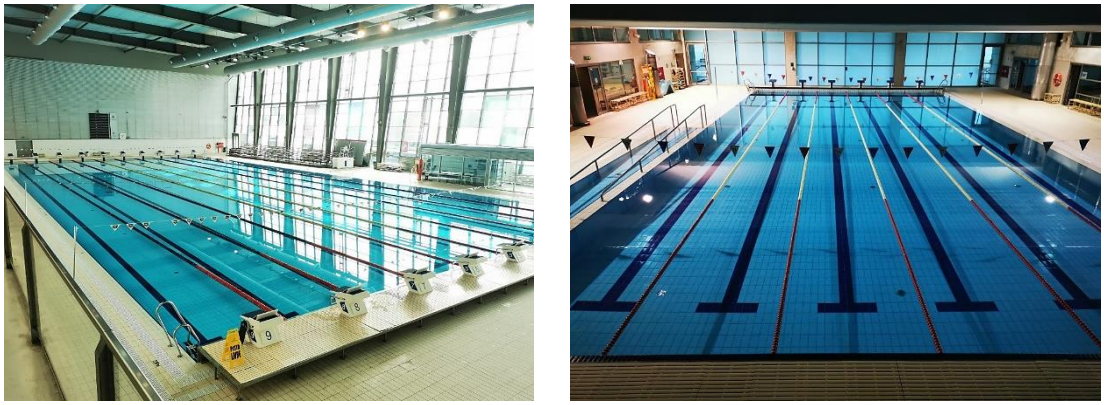
a) b)

Figura 2 - Piscinas Municipais de Coimbra.

Legenda: a) Centro Olímpico de Piscinas Municipais; b) Antigas Piscinas Olímpicas de Coimbra

O Centro Olímpico de Piscinas Municipais está preparado para a natação de formação e competição, incluindo provas internacionais de alta competição em piscina de 50m, pelo que se caracteriza como uma instalação desportiva de tipo 1 ou como uma instalação formativa, especializada e especial para o espetáculo desportivo.

Nas suas instalações possui um tanque olímpico com 50m e uma profundidade que varia entre os 2m e os 2,25m e possui 10 pistas e janelas subaquáticas (Figura 3a), um tanque de 25m com profundidade que varia entre os 1,20m e os 1,80m, com 6 pistas e rampa de acesso a utentes com mobilidade reduzida (Figura 3b), bancadas para 670 espectadores e 505 nadadores (Figura 4a), balneários diversos (Figura 4b e Figura 4c), salas de apoio à piscina de 25 metros que em dias de evento funcionam como salas de massagens e preparação física (Figura 4d e Figura 4e), salas afetas a eventos (Figura 4f), sala de primeiros socorros que em dias de evento funciona também como sala de controlo antidoping (Figura 5a), receção (Figura 5b), ginásio (Figura 5c), espaço de convívio (Figura 5d) e área de manutenção.



a) b)

Figura 3 - Tanques de água.

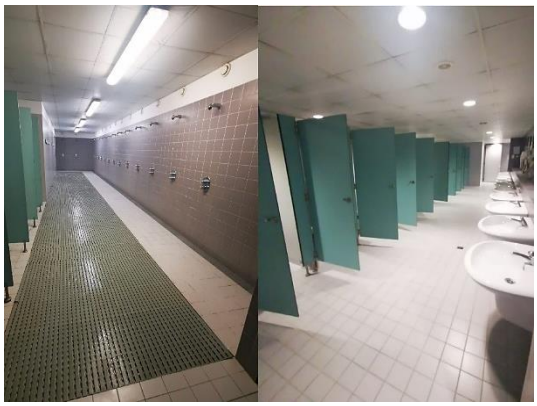
Legenda: a) Tanque de 50 metros; b) Tanque de 25 metros



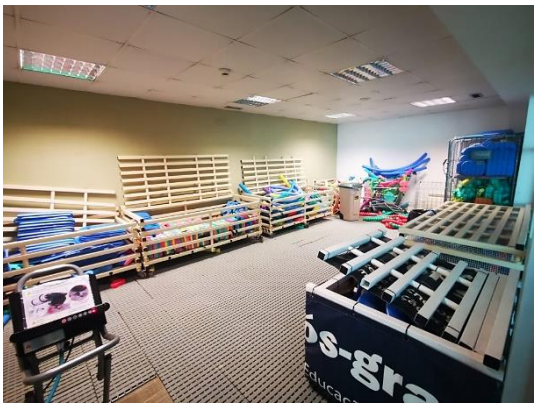
a)



b)



c)



d)



e)



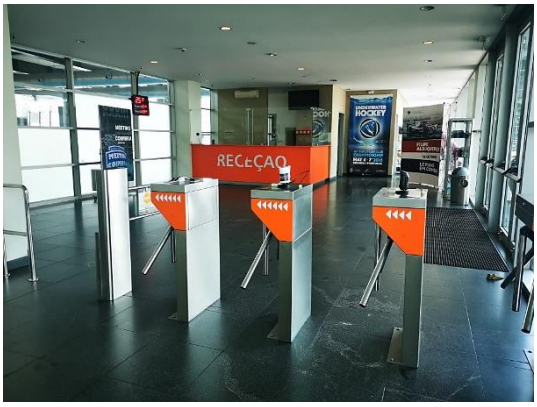
f)

Figura 4 - Espaços da instalação desportiva I.

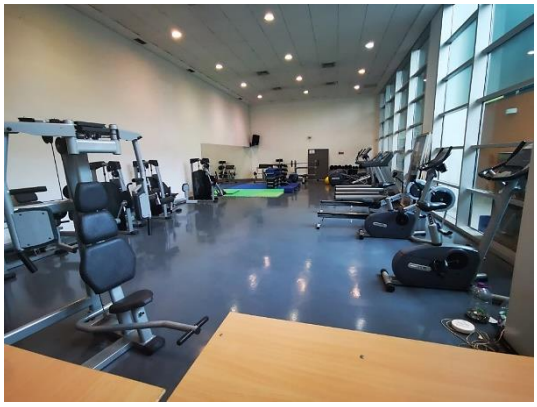
Legenda: a) Bancadas; b) Balneário (cacifos); c) Balneário (duches e WC); d) Sala de apoio I; e) Sala de apoio II; f) Sala afeta a eventos



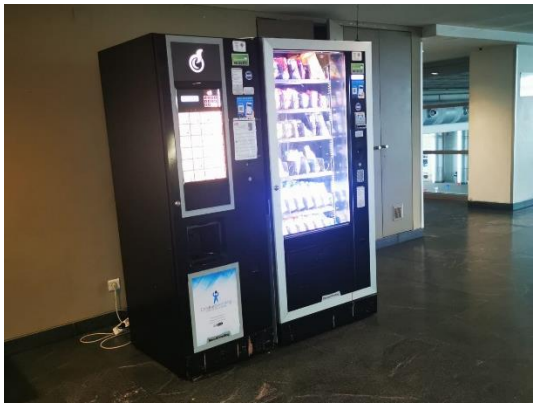
a)



b)



c)



d)

Figura 5 - Espaços da instalação desportiva II.

Legenda: a) Sala de primeiros socorros; b) Receção; c) Ginásio; d) Espaço de convívio

A instalação, mesmo possuindo quase 20 anos de existência e uma grande dimensão, encontra-se em razoável estado de conservação e limpeza fruto do cuidado diário de todos os intervenientes, desde a chefia, à equipa de manutenção, à equipa de limpeza até aos munícipes. O Centro Olímpico de Piscinas Municipais, devido à sua diversa oferta desportiva (que será abordada no presente capítulo) e aos diferentes espaços que oferece aos munícipes, permite que estes tenham, de forma geral, uma agradável experiência como praticantes ou espectadores.

3.3.2. Competências

Ao Centro Olímpico de Piscinas Municipais, olhando para o regulamento interno da estrutura orgânica dos serviços (Município de Coimbra, 2019), compete desenvolver, executar e avaliar o Plano Estratégico de Desenvolvimento Desportivo nas áreas do desporto de rendimento e de alto rendimento, promovendo o desporto de competição aquática no município. Compete desenvolver e executar os regulamentos desportivos municipais, gerir as infraestruturas e equipamentos desportivos, de atividade física e recreio destinados à prática em meio aquático sob gestão municipal promovendo a elaboração e aplicação de regulamentos e normas de utilização, bem como acompanhar as concessões de equipamentos desportivos, por forma a garantir uma que haja variada oferta desportiva para os munícipes. Compete propor e promover ações, programas e projetos de promoção do desporto em meio aquático, criar iniciativas ou eventos desportivos de relevante interesse municipal, bem como dinamizar atividades potenciadoras de estilos de vida saudáveis, visando aumentar o número de pessoas que praticam atividade física no município. Compete propor, promover e apoiar eventos desportivos e programas e projetos de promoção da atividade física, na ótica do Desporto Para Todos, e promover a eliminação de barreiras físicas para facilitar o acesso a pessoas com mobilidade reduzida, em articulação com a respetiva unidade orgânica competente nesta matéria. Desta forma, cabe ao Centro Olímpico de Piscinas Municipais a execução de políticas públicas desportivas que promovam as mais variadas práticas desportivas que vão desde Desporto Para Todos ao alto rendimento no meio aquático, com vista à melhoria da saúde e ao aumento dos níveis de prática desportiva aquática no município.

3.3.3. Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de extrema importância no planeamento estratégico de uma empresa, uma vez que permite analisar o seu ambiente interno e externo (Fernandes et al., 2015). No seu ambiente interno, ou seja, nas características intrínsecas da empresa, conseguimos perceber as suas forças (*strengths*) e as suas fraquezas (*weaknesses*), ao passo que no

ambiente externo, ou seja, aquilo que a empresa não controla, olhamos para as oportunidades (*opportunities*) que há no mercado e para as ameaças (*threats*) que possam colocar a empresa em risco.

Na Figura 6 consta a análise SWOT do Centro Olímpico de Piscinas Municipais, realizada por mim e pela Doutora Micaela Margato, diretora técnica da instalação desportiva, com base na observação direta da instalação e através de testemunhos de trabalhadores e utentes.

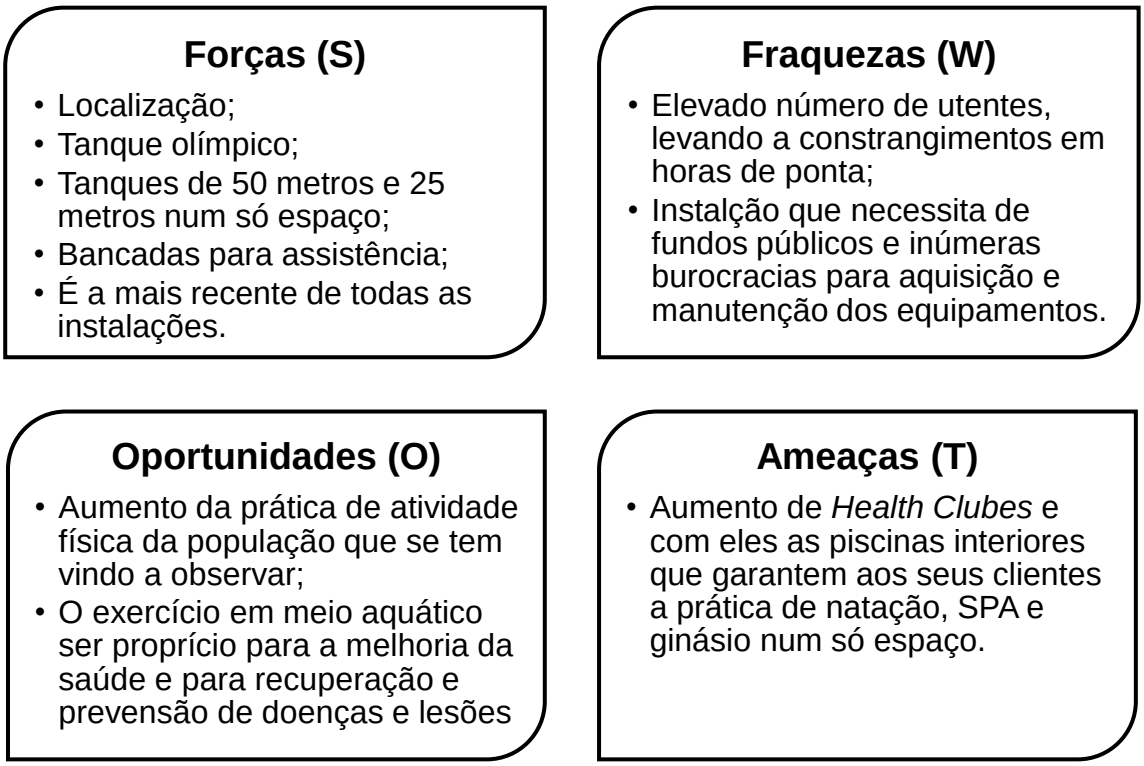


Figura 6 - Análise SWOT do Centro Olímpico de Piscinas Municipais.

Olhando para o ambiente interno e externo da instalação desportiva percebe-se que as suas forças e oportunidades se tornam mais impactantes do que as suas fraquezas e ameaças uma vez que ainda que necessite de fundos públicos ou que a manutenção e aquisição de equipamentos seja mais demorada, por ser um equipamento municipal, a sua manutenção/aquisição está praticamente garantida. No que diz respeito aos constrangimentos em hora de ponta, com a implementação de novas tecnologias como torniquetes para entrada na instalação, os constrangimentos serão cada vez mais reduzidos. No

que concerne às ameaças, a prática de atividades aquáticas em tanques de 50m pode ser considerado como um nicho de utentes, pelo que os ginásios e *health clubes* não conseguem competir com o Centro Olímpico de Piscinas Municipais nesse quesito, o que leva a olhar para a instalação desportiva e projetar um futuro risonho no que ao aumento de prática desportiva em meio aquático diz respeito.

3.3.4. Organograma

A estrutura organizativa do Centro Olímpico de Piscinas Municipais (Figura 7) é constituída pela diretora técnica, por um técnico superior, que em conjunto com a diretora técnica compõem a esfera pedagógica da instalação, seis responsáveis pela vigilância e primeiros socorros devidamente autorizados pelo ISN, que compõem o grupo de vigilância de primeiros socorros, quatro responsáveis pelo atendimento ao público, uma delas assistente operacional, que compõem o grupo de atendimento e cinco operadores de manutenção, um químico e um engenheiro mecânico, que compõem o grupo da gestão técnica. Estes últimos três grupos de trabalho operam em 3 turnos diários para garantir o correto funcionamento da instalação e um apoio eficaz ao utente.

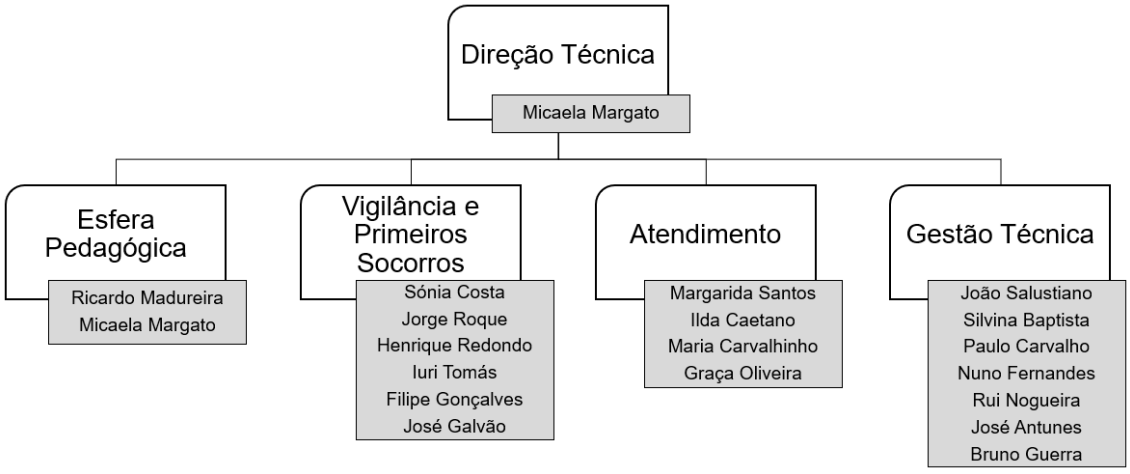


Figura 7 - Organograma do Centro Olímpico de Piscinas Municipais.

Importa referir que o Centro Olímpico de Piscinas Municipais hospeda os gabinetes da Divisão de Desporto e Juventude da Câmara Municipal de Coimbra. Por esse motivo, junto ao gabinete da diretora técnica encontra-se a responsável pela Divisão de Desporto e Juventude, quatro técnicos superiores e cinco assistentes técnicos, que embora não exerçam atividades laborais relativas ao Centro Olímpico de Piscinas, têm aqui o seu local de trabalho, o que permite uma excelente interação entre todos os departamentos da Divisão.

3.3.5. Oferta Desportiva

O Centro Olímpico de Piscinas Municipais está aberto ao público de segunda-feira a sexta-feira das 06h45 às 23h15, ao sábado das 08h00 às 19h00 e ao domingo e feriados das 08h00 às 13h15, totalizando 34h45 horas semanais disponíveis ao público. Nestes horários, os munícipes podem efetuar treinos de natação em prática autónoma, também designado por regime livre, ou efetuar qualquer das 3 modalidades lecionadas pelos técnicos superiores do complexo. As modalidades existentes são hidroginástica, natação e hidrobike. A hidroginástica pode realizar-se em 4 aulas semanais e tem uma capacidade máxima de 24 utentes por aula e ocorrem à segunda-feira às 10h00, terça-feira às 10h45, quinta-feira às 10h45 e sexta-feira às 10h45. A natação realiza-se também em 4 dias da semana, com uma lotação máxima de 14 utilizadores por aula, abertas a todos os níveis de prática, divididas entre segunda-feira às 11h30, terça-feira às 20h30, quinta-feira às 20h30 e sexta-feira às 11h30. Por fim a hidrobike é lecionada 2 vezes por semana, com um limite máximo de 12 munícipes por aula e aulas à segunda-feira às 12h15 e quinta-feira às 12h15.

Para além dos 4 tipos de prática disponibilizados pela Câmara Municipal de Coimbra, mais de 20 clubes utilizam diariamente a instalação para a efetivação das suas práticas, com modalidades que variam desde treino de natação pura, treinos de hóquei subaquático, treinos de natação adaptada, aulas de natação para crianças, aulas de natação para adultos, aulas de natação adaptada e aulas de hidroginástica, pelo que um munícipe pode optar por efetuar as atividades lecionadas pela Câmara Municipal de Coimbra ou pelos clubes em

questão, garantindo uma ampla oferta desportiva na instalação. O Centro Olímpico de Piscinas Municipais possibilita ainda a realização de estágios internacionais, muitas vezes procurados pelas equipas/seleções de outros países, fruto da excelência do complexo. Com a recuperação pós-pandémica, a procura aumentou e, de 1 a 8 de junho de 2022, encontrar-se-á a realizar estágio internacional no Centro Olímpico de Piscinas Municipais a seleção de natação adaptada da Austrália, país de referência a nível mundial que nos últimos Campeonatos Paralímpicos de Tóquio arrecadou 33 medalhas.

REALIZAÇÃO DA PRÁTICA PROFISSIONAL

1. Descrição do Local e Carácter Funcional do Estágio

A escolha do Centro Olímpico de Piscinas Municipais de Coimbra deu-se pela vontade em perceber como funciona a gestão daquela que é, em Portugal continental, a referência no que a piscinas diz respeito e onde mais recordes nacionais são batidos. À data da escrita deste documento foram batidos 81 recordes nacionais de natação pura desportiva no Centro Olímpico de Piscinas Municipais de Coimbra (Federação Portuguesa de Natação, 2022). O estágio profissionalizante teve a duração de 6 meses e realizou-se entre dezembro de 2021 e maio de 2022. O número de horas de prática efetiva estabelecido foi de 500h, tendo sido cumpridas 567 horas, conjugadas entre o horário semanal definido (segunda-feira a sexta-feira das 9h às 13h) e os diversos eventos realizados no Centro Olímpico. Tendo por base as competências do Centro Olímpico de Piscinas Municipais já estabelecidas (confr. 3.3.2), em reunião conjunta entre a orientadora de estágio, Doutora Micaela Margato, e a supervisora de estágio, Professora Doutora Susana Soares, estabeleceu-se objetivos específicos para a realização do estágio profissionalizante, tentando conjugar as necessidades da Câmara Municipal de Coimbra e as exigências formativas da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Os objetivos definidos foram: (1) a aquisição de competências de gestão de piscinas com vocação similar às do Centro Olímpico de Piscinas Municipais, nomeadamente no que se refere à gestão dos recursos humanos, materiais e financeiras, tendo por base as diversas obrigações legais e tentando coadunar a prática profissional com os conceitos aprendidos nos 1º e 2º semestres do mestrado em Gestão Desportiva, em particular nas unidades curriculares de Gestão de Instalações Desportivas, Recursos Humanos, Desenvolvimento Organizacional, Contabilidade Financeira e Gestão Financeira no desporto; e (2) a aquisição de competências de organização de eventos desportivos em piscinas similares às do Centro Olímpico de Piscinas Municipais, garantindo que são realizados com sucesso e procurando aumentar o interesse dos conimbricenses nos mesmos, colocando em prática as noções adquiridas nas

unidades curriculares de Gestão de Eventos Desportivos, Marketing Desportivo e Desporto e Comunicação.

Pelo facto de o gabinete da Divisão de Desporto da Câmara Municipal de Coimbra se encontrar alojado no Centro Olímpico de Piscinas Municipais, foi possível a interação com os responsáveis pela gestão do desporto a nível municipal e o entendimento sobre o panorama desportivo municipal, percebendo como é feita a gestão desportiva. A interação diária com a Diretora Técnica do Centro Olímpico de Piscinas Municipais, Dra. Micaela Margato, e com o Técnico Superior da instalação, Dr. Ricardo Madureira, possibilitou o desenvolvimento das minhas competências enquanto futuro gestor de um complexo desta dimensão.

2. Questões Essenciais

Definidos os objetivos do estágio profissionalizante, importa olhar para os mesmos de forma crítica, analisando como é que a gestão de cada um dos seus elementos é efetuada e confrontar essa gestão com os conceitos aprendidos nas unidades curriculares.

Centrando a análise na gestão do Centro Olímpico de Piscinas Municipais, no que concerne ao primeiro objetivo definido, as principais questões que surgiram foram o saber até que ponto a burocracia exigida, por ser uma instalação municipal, limita a gestão do complexo; como é feita a gestão dos recursos humanos, uma vez que são necessários 3 turnos diários nas equipas de vigilância, manutenção e atendimento; como é feita a gestão financeira do Centro Olímpico, na medida em que são atribuídas inúmeras isenções aos clubes, juntas e associações traduzindo em pouca receita; saber se o Centro Olímpico de Piscinas Municipais é rentável do ponto de vista financeiro. Olhando para o segundo objetivo, o da organização de eventos, as principais duvidas eram saber o que é que é necessário para a organização de um evento; como é que opera o Centro Olímpico em dias de evento; como é que é feito o pós-evento.

Procurei ao longo dos 6 meses de estágio absorver o máximo conhecimento que me foi transmitido por aqueles que fazem da gestão desportiva a sua prática diária, enriquecendo-me enquanto futuro gestor, contribuindo com a minha visão para o desenvolvimento da instalação e tentando constantemente responder às questões que guiaram o estágio ao longo destes meses.

3. Atividades

Durante os 6 meses de estágio foram realizadas diversas atividades, distintas em função e exigência, mas que cumpriram o propósito de enriquecer o meu estágio e me ensinar a ser um gestor de sucesso. Para melhor compreensão das atividades que realizei no estágio profissionalizante, as mesmas foram divididas por categorias: (1) *Software sport studio*; (2) previsões de isenção de taxas; (3) faturação regular; (4) eventos; (5) controlo do mapa de férias; (6) manutenção da instalação desportiva; (6) gestão de reclamações; (7) relatório de gestão.

A pedido da Câmara Municipal de Coimbra, todos os valores envolvidos bem como os nomes das entidades presentes nos seguintes capítulos foram omitidos, ficando apenas visíveis as percentagens referentes a cada um.

3.1 Software Sport Studio

O *Sport Studio* (Figura 8) é o programa de gestão utilizado em todas as instalações desportivas municipais da Câmara Municipal de Coimbra, pelo que o primeiro passo do estágio curricular foi aprender a utilizá-lo, uma vez que é a partir dele que conseguimos obter todos os dados dos quais necessitamos para efetuar a gestão da instalação. O *Sport Studio* está dividido por 9 separadores e estes em diferentes categorias. Os separadores existentes são: acessos, pagar, caixa, agenda, utentes, turmas, inventário, empregados e histórico geral.

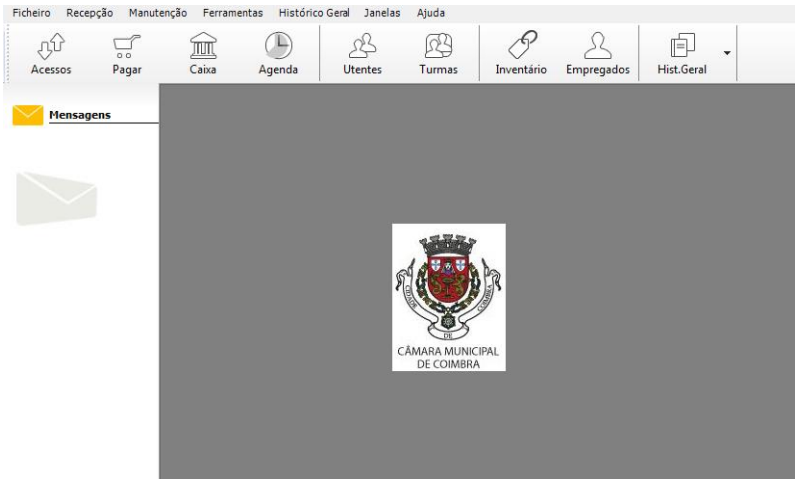


Figura 8 - Sport Studio.

O separador “Acessos”, utilizado essencialmente pelas funcionárias da receção, permite registar manualmente entradas dos utentes na instalação para a prática de atividades. O Centro Olímpico possui torniquetes que podem ser ativados por cartão ou por *QR Code*. No entanto, caso os utentes se esqueçam do seu cartão ou não possuam *QR Code*, pode ser dada entrada manual. Desta forma garante-se que todos os utentes podem utilizar a instalação e que os dados de utência são registados com fiabilidade.

O separador “Pagar”, também utilizado essencialmente pelas funcionárias da receção da instalação, permite registar pagamentos de forma manual. Esses pagamentos podem ser consumíveis, como sobrebotas, tocas e toalhas ou entradas pontuais, *packs* de entradas, entre outros. Permite ainda ter acesso ao histórico de pagamentos realizados por cada utente.

O separador “Caixa” permite efetuar a abertura e fecho de caixa e ter acesso ao valor faturado no dia ou em determinada data. É uma ferramenta utilizada pela responsável de caixa.

No separador “Agenda” é possível verificar a agenda da instalação e adicionar/retirar reservas. A agenda é fundamental para garantir a existência de pistas livres para utentes que se inscrevam em regime livre poderem nadar sem constrangimentos. Também permite assegurar o máximo de pistas possíveis aos clubes/associações/escolas, garantindo a rentabilidade da instalação e a promoção do desporto a nível municipal.

O separador “Utentes” permite verificar a informação de cada utente, como os seus dados, o número do cartão, a turma em que está incluído, o seu contrato e as suas dívidas, entre outros.

O separador “Turmas” é utilizado para criar turmas ou para verificar que turmas existem ou que utentes pertencem a cada turma. A informação incluída neste separador permite perceber se ainda há vagas em determinada turma e, assim, informar os utentes sobre essa disponibilidade.

O separador “Inventário” dá acesso ao *stock* de consumíveis, tais como robes, toalhas, chinelos, tocas, e sobrebotas, sendo por isso importe para a gestão da quantidade de consumíveis disponíveis em armazém.

O separador “Empregados” permite ter acesso de forma rápida a informação relativa aos funcionários da instalação para verificar o seu horário de trabalho e enviar mensagens ao mesmos caso seja necessário.

O separador “Histórico Geral” é o mais utilizado para efetuar a gestão da instalação desportiva. Nele constam vários tipos de informações, agrupadas de inúmeras maneiras, sobre os acessos dos utentes, os pagamentos efetuados, verificar os documentos de faturação, os cacifos reservados, as turmas existentes, as aulas existentes, a conta corrente, os contratos, etc. A informação nele obtida pode ser impressa ou automaticamente convertida em Excel, ferramenta utilizada por mim para efetuar o relatório de gestão da instalação no semestre de estágio.

Conhecer o programa de gestão da instalação desportiva e aprender a executá-lo foi fundamental para a realização de todas as tarefas que se seguiram no estágio profissionalizante, permitindo-me obter autonomia para procurar por qualquer tipo de informação que viesse a necessitar. Foi uma ferramenta imprescindível, por exemplo, para efetuar o relatório de gestão que abordarei num próximo capítulo. Sobre o *software*, é uma ferramenta de fácil utilização uma vez que é bastante intuitiva e onde a informação pretendida pode ser facilmente encontrada com poucos cliques. As principais limitações são o facto de não ser permitido obter dados sobre a despesa da instalação, seja na manutenção da instalação, consumos, recursos humanos, entre outros, o facto de não ser permitido verificar pedidos de manutenção efetuados pelos departamentos de gestão e direção técnica bem como o seu estado de execução e por fim a não possibilidade de obter relatórios de gestão da instalação de qualquer tipo ou de qualquer escala temporal. A implementação destas questões viabilizaria tomadas de decisão em tempo real, servindo para a realização de uma gestão mais eficaz da instalação.

3.2 Previsão da Isenção de Taxas

O Centro Olímpico de Piscinas Municipais é, como já referido, o complexo de referência de piscinas em Coimbra, sendo o único que comporta um tanque de 50 metros de comprimento, pelo que é nele que as diversas entidades e os seus respetivos atletas procuram treinar e preparar-se para as competições. A taxa a cobrar pela cedência desses espaços de treino está tabelada no Regulamento Geral de Taxas e Preços Municipais (presente no capítulo 2.5) por períodos de utilização de 45 minutos. Para o Centro Olímpico de Piscinas Municipais os preços para o tanque de 50 metros variam entre os 6,50€, no caso da cedência de uma pista a clubes para treino de natação pura, escolas ou outros estabelecimentos de ensino e os 325€ no caso da cedência do tanque de 50 metros por entidades privadas e grupos informais. No caso do tanque de 25 metros os preços oscilam entre os 4€ e os 140€ para as mesmas categorias.

Devido ao alargado número de atletas que algumas equipas possuem e pelo facto de muitos atletas possuírem uma carga de treinos elevada, muitas vezes com treinos bi-diários, os custos de aluguer de uma pista ou da piscina como um todo, associados à escassa receita dos clubes, tornaria incomportável para os mesmos conseguirem manter os seus nadadores a treinar sem ajuda do município. É desta forma que, através do referido regulamento, o município oferece isenção de taxas aos clubes/associações, garantindo o Desporto Para Todos e o desporto de alto rendimento, abrangendo assim todo o espectro de população existente e aumentando a prática desportiva no município.

A previsão da isenção de taxas, ou seja, a previsão do valor a anual a isentar, é um documento importante a realizar no início de cada época desportiva pois permite conhecer qual o valor a isentar às diversas entidades ao longo da época desportiva e assim canalizar recursos financeiros com antecedência a fim de manter a instalação a operar dentro do expectável. Desta forma, foi necessário efetuar a previsão de isenção de taxas referentes à utilização pelos clubes (Figura 9), pelos eventos organizados pelas diversas instituições (Figura 10), pelas associações com pessoas com deficiência (Figura 11) e pelas juntas de freguesia (Figura 12). Essa previsão foi efetuada tendo em conta os pedidos de pistas efetuados pelas entidades no início da época. Após esse pedido ser

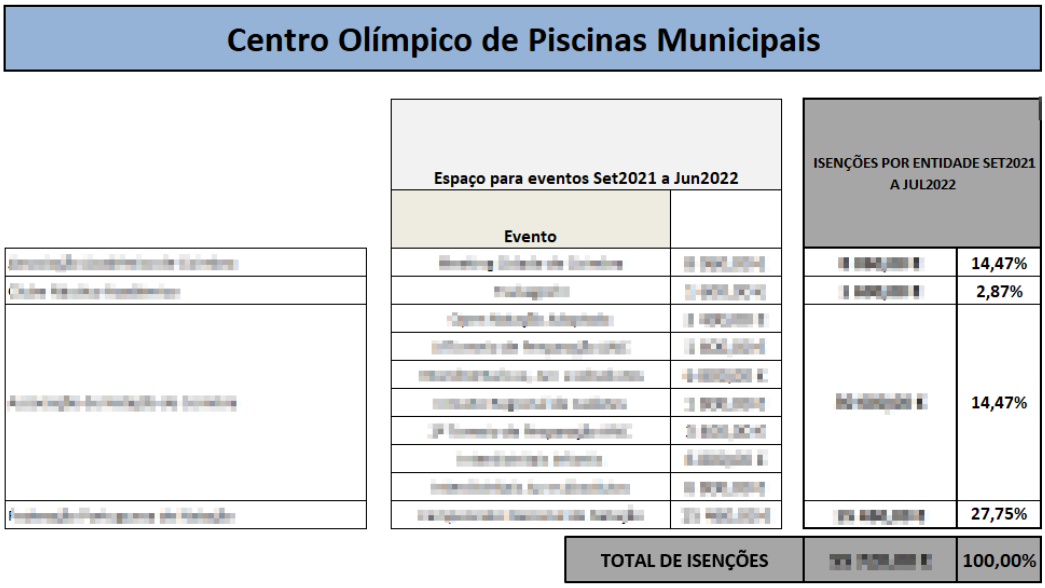
realizado, a diretora técnica do Centro Olímpico de Piscinas teve de elaborar um mapa de ocupação de espaços para o 1º semestre, a fim de perceber se conseguia corresponder a todos os pedidos e assim garantir que todos têm direito à prática desportiva, tendo isso esse o documento utilizado para a realização da previsão.

A isenção de taxas a escolas não se efetua, uma vez que a cedência de espaços se faz através de um protocolo de utilização datado de 2011 (deliberação 2504/2011 e 2505/2011), aprovado em reunião de câmara, que permite às escolas utilizarem os espaços necessários para a prática do desporto escolar, e em contrapartida, quando necessário, disponibilizam 5 salas nas suas instalações para ações de formação que possam vir a ser lecionadas aos funcionários do Centro Olímpico de Piscinas Municipais. Em oposição, a isenção de taxas a instituições particulares de solidariedade social (IPSS) e a juntas de freguesia dá-se devido às alíneas c) e f) do artigo 19.º constante no capítulo III do Regulamento de Taxas e Preços Municipais.

Centro Olímpico de Piscinas Municipais

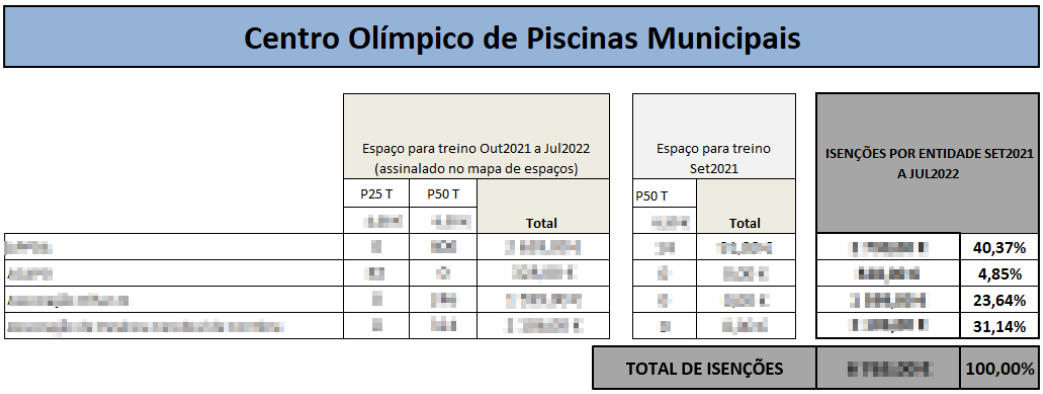
	Espaço para treino Out2021 a Jul2022 (assinalado no mapa de espaços)			Espaço para treino Set2021		ISENÇÕES POR ENTIDADE SET2021 A JUL2022	
	P25 T	P50 T	Total	P50 T	Total		
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	28,07%
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	36,14%
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	19,70%
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	4,84%
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	3,23%
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	8,01%
					TOTAL DE ISENÇÕES	[illegible]	100,00%

Figura 9 - Isenção de taxas a clubes.



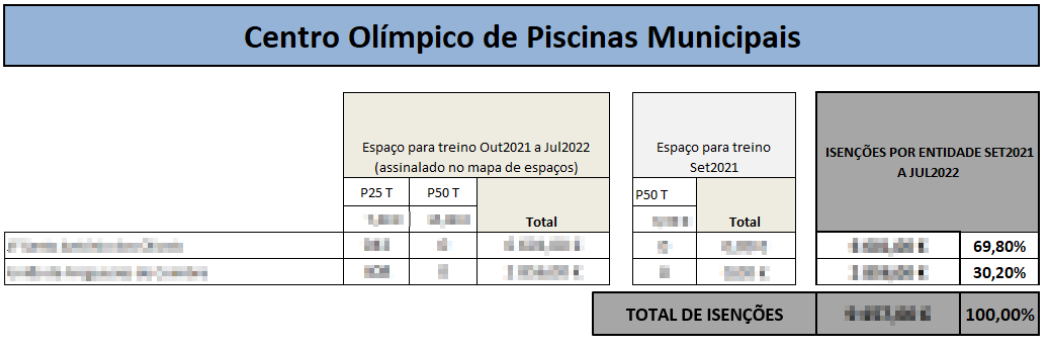
Centro Olímpico de Piscinas Municipais			
	Espaço para eventos Set2021 a Jun2022		ISENÇÕES POR ENTIDADE SET2021 A JUL2022
	Evento		
			14,47%
			2,87%
			14,47%
			27,75%
	TOTAL DE ISENÇÕES		100,00%

Figura 10 - Isenção de taxas em eventos.



Centro Olímpico de Piscinas Municipais						
	Espaço para treino Out2021 a Jul2022 (assinalado no mapa de espaços)			Espaço para treino Set2021		ISENÇÕES POR ENTIDADE SET2021 A JUL2022
	P25 T	P50 T	Total	P50 T	Total	
						40,37%
						4,85%
						23,64%
						31,14%
			TOTAL DE ISENÇÕES			100,00%

Figura 11 - Isenção de taxas a instituições com pessoas com deficiência.



Centro Olímpico de Piscinas Municipais						
	Espaço para treino Out2021 a Jul2022 (assinalado no mapa de espaços)			Espaço para treino Set2021		ISENÇÕES POR ENTIDADE SET2021 A JUL2022
	P25 T	P50 T	Total	P50 T	Total	
						69,80%
						30,20%
			TOTAL DE ISENÇÕES			100,00%

Figura 12 - Isenção de taxas a juntas de freguesia.

A isenção total dividiu-se, como referido, em 4 categorias, onde a isenção atribuída aos clubes representou 59,67% do bolo total e a isenção a eventos 31,24%, canalizando para estas duas categorias mais de 90% dos valores isentos, tal como era de esperar pelo maior número de nadadores existentes nas mesmas. A isenção a juntas de freguesia foi de 5,30% e a isenção atribuída a associações com pessoas com deficiência foi de 3,79%, estas duas categorias atribuídas maioritariamente a aulas de grupo (natação ou hidroginástica) na piscina de 25 metros, corroborando com a menor percentagem obtida.

A execução da isenção de taxas é relativamente fácil de ser efetuada se o mapa de ocupação de espaços anual tiver sido previamente realizado. É uma medida justa para com todos os clubes e instituições uma vez que é uma medida inclusiva que visa promover tanto o Desporto Para Todos como o alto rendimento. No entanto, a execução deste tipo de medidas só é possível uma vez que se trata de um equipamento municipal onde a obtenção de lucros não é um objetivo essencial, dado que anula a principal fonte de receita da instalação.

3.3 Faturação Regular

A faturação do Centro Olímpico de Piscinas Municipais divide-se entre faturação efetuada na receção da instalação através da venda de mensalidades, *packs*, entradas pontuais ou consumíveis e a faturação emitida mensalmente aos clubes pela utilização dos tanques aquáticos tendo por base os valores fixados no Regulamento Geral de Taxas e Preços Municipais já referido.

A parcela da faturação regular emitida aos clubes é importante para a gestão do Centro Olímpico uma vez que, ainda que seja o valor mensal seja inferior ao valor isentado, normalmente numa proporção de 60% isenção e 40% faturação, permite manter alguma da sustentabilidade da instalação e liquidar, por exemplo, alguns dos salários dos recursos humanos afetos à mesma.

Para efetuar o registo da faturação regular, que antes de ser enviado aos clubes foi alvo de análise pela Dra. Micaela Margato, necessitei de verificar o

número de pistas ocupadas diariamente por cada entidade ao longo de cada mês e confrontar essas informações com a agenda da instalação, disponível no *Sport Studio*, tendo em atenção a exclusão de pistas por motivos alheios aos clubes, como eventos, feriados ou greves, por forma a que estes não fossem faturados por utilizações de pistas não usufruídas. Para além disso, necessitei de contrapor constantemente esse número de pistas utilizadas com o número de pistas isentadas às entidades, faturando apenas aquelas que não fazem parte do protocolo estabelecido no início da época desportiva, cujas percentagens estão expostas no capítulo anterior. Este último ponto é de extrema importância uma vez que após estabelecidas no início de época as isenções de taxas a imputar aos clubes, alguns solicitaram o aluguer de mais pistas para a prática das suas atividades, pistas essas que são alvo de faturação mensal.

A Figura 13 mostra a variação da faturação regular durante os 6 meses de estágio. É possível verificar que nos meses de dezembro e abril a faturação emitida aos clubes foi menor, ao passo que nos meses de março e maio a faturação atingiu o seu topo.

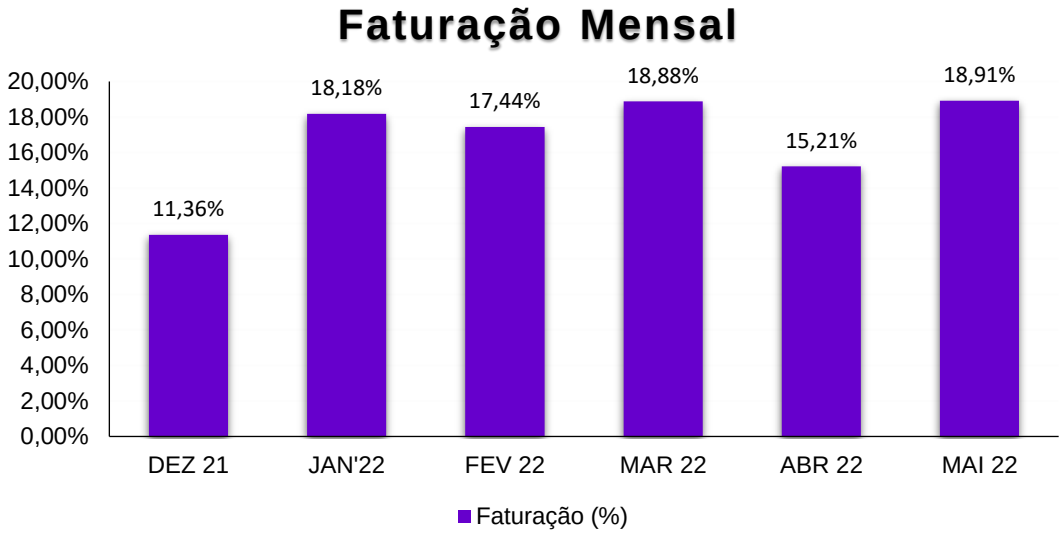


Figura 13 – Faturação Regular Mensal.

A maior faturação nos meses de março e maio (aos quais podemos incluir janeiro pela proximidade de valores) de 2022 deve-se ao facto de serem meses

grandes, com 31 dias, onde não houve uma grande quantidade de eventos ou acontecimentos que levassem ao encerramento da piscina. Por oposição, a menor faturação no mês de dezembro de 2021 prende-se com o facto de ser um mês de épocas festivas que se traduz numa menor frequência de utilização por parte dos clubes. Para além disso, a piscina esteve encerrada na semana entre o natal e a passagem de ano, reduzindo o tempo de faturação para três semanas no mês. A menor faturação no mês de abril de 2022 é justificada por ser o mês onde há maior número de eventos (campeonatos nacionais de natação, circuito regional de cadetes e torneio ANC *Shigeo Tsukagoshi*) e por ter havido dois feriados em dia útil que contribuíram também para a redução na utilização e respetiva faturação.

A faturação emitida aos clubes representa a maior parcela de receita gerada no Centro Olímpico de Piscinas, pelo que é um documento de extrema importância para a viabilidade da instalação e a sua execução é relativamente simples, ainda que varie todos os meses em função da utilização das pistas pelas diversas instituições. A faturação regular gera uma receita mensal próxima do limite possível uma vez que existe uma grande procura por parte das diversas instituições para a utilização das pistas, não sendo possível em alguns dos casos satisfazer os pedidos de reserva de pista recebidos, estando recorrentemente alguns desses pedidos em lista de espera. Desta forma, pode-se considerar que esta é a parcela de receita mais estável que a instalação possui.

3.4 Eventos

Ao longo dos 6 meses de estágio participei em 7 eventos de natação, diferentes nas suas características e objetivos, mas que me enriqueceram enquanto futuro gestor pela pluralidade de tarefas presentes no seu planeamento e execução. Com eles, consegui intervir diretamente no papel inclusivo do desporto (nomeadamente através da participação em eventos de natação adaptada), percebi como funcionam as dinâmicas envolvidas nos diversos eventos, cada um deles com as suas individualidades e conheci

algumas das referências da natação em Portugal, nomeadamente o presidente e o diretor da Federação Portuguesa de Natação, o selecionador nacional, assim como os mais renomeados atletas portugueses da atualidade.

Todos os eventos desenvolvidos ao longo do estágio curricular são da organização de clubes/entidades específicas sendo o Centro Olímpico de Piscinas Municipais coorganizador do evento. O gestor da instalação desportiva assume essencialmente as questões mais burocráticas como a elaboração da respetiva informação para a chefe de Divisão, a afixação de informações na instalação sobre seu encerramento ao público para a realização dos eventos com a devida antecedência, a garantia de presença de recursos humanos, limpeza e assistência médica necessários para o correto funcionamento do evento e a elaboração de uma *check-list* com alterações a efetuar no cais por parte da direção técnica da instalação, como adição ou remoção de pistas, adição de cadeiras para arbitragem e atletas, colocação de baias divisórias, entre outros. Todas as questões relacionadas com o número de atletas envolvidos, número e provas a efetuar, duração do evento, cronometragem, arbitragem e resultados são da responsabilidade da entidade organizadora do evento.

3.4.1. III Open de Natação Adaptada

O III Open de Natação Adaptada foi um evento organizado pela Associação de Natação de Coimbra, realizado no Centro Olímpico de Piscinas no dia 9 de janeiro de 2022, com o objetivo de trazer competição a pessoas com deficiência.

Por ser o meu primeiro evento, desempenhei um papel mais de observação nomeadamente no seu planeamento e execução. No entanto permitiu-me conhecer as diretrizes a seguir para a execução de um evento desportivo, nomeadamente na receção do pedido, solicitação de autorização à chefe da Divisão de Desporto e Juventude, Dra. Marta Prata, gestão de recursos humanos necessários para a realização do evento, entre outros. Sendo um evento para atletas com deficiência, necessitou de alguns cuidados na sua preparação, principalmente na logística de todo o Centro Olímpico de Piscinas.

Por forma a que a segurança de todos os participantes estivesse assegurada, na preparação do evento foi necessário colocar separadores nas pistas 0 e 9, foi necessário garantir a presença dos bombeiros sapadores de Coimbra, a autorização para que as viaturas dos clubes entrassem no recinto da instalação para facilitar a locomoção daqueles que têm mobilidade reduzida, para além de todas as questões relacionadas com o decorrer de um evento competitivo, transversais a todas as competições. Para este evento a preparação das bancadas não foi necessária uma vez que ainda não era permitido a realização de eventos a porta aberta seguindo as diretrizes da DGS relativas à Covid-19.

O evento ocorreu como expectável e teve a duração de 12h, com competições a ocorrer nos períodos da manhã e da tarde, estando presentes 14 clubes, representados por 85 atletas, 58 do sexo masculino e 27 do sexo feminino. As associações representadas foram a Associação de Natação de Coimbra (ANC), com 3 clubes, a Associação de Natação de Lisboa (ANL), com 4 clubes, a Associação de Natação do Norte de Portugal (ANNP), com 3 clubes, a Associação de Natação do Distrito de Santarém (ANDS), com 1 clube, e a Associação de Natação Centro e Norte de Portugal (ANCNP), com 3 clubes. As provas realizadas foram 400 metros livres, 200 metros livres, 100 metros livres, 4x100 metros livres, 200 metros costas, 100 metros costas, 50 metros costas, 200 metros bruços, 100 metros bruços, 50 metros bruços, 200 metros mariposa, 100 metros mariposa, 50 metros mariposa, 200 metros estilos, 150 metros estilos e 4x100 metros estilos.

No fim do evento ajudei na arrumação e preparação de todo o cais da piscina bem como das áreas circundantes (balneários, salas de árbitros, entre outros) por forma a que a instalação estivesse disponível para retomar as normais funções no dia seguinte, nomeadamente na retirada dos separadores colocados nas pistas 0 e 9, ajudei a retirar as cadeiras e cestos para arbitragem e atletas e desliguei o sistema de som da instalação. Este evento permitiu-me intervir no papel inclusivo do desporto e foi uma amostra clara de que o desporto é efetivamente para todos, independentemente do estrato socioeconómico ou deficiência. Em relação ao Centro Olímpico de Piscinas, o evento cumpriu as expetativas iniciais, contanto com apenas menos 10 atletas que nas duas

edições anteriores (98 atletas na edição I, realizada em 2019 e 95 atletas na edição II, realizada em 2020), número considerado extremamente positivo uma vez que foi o primeiro evento realizado pós-pandemia.

3.4.2. Torneio de Preparação ANC Pista Longa I

O torneio de preparação de pista longa I, organizado pela Associação de Natação de Coimbra é o evento que inaugura a época desportiva regular em Coimbra e onde os atletas procuram obter *TACs* (tempos mínimos) para a presença nos campeonatos nacionais de natação, tendo sido conseguidos 50 tempos mínimos de juniores e seniores e 38 tempos mínimos de juvenis. O evento realizou-se no Centro Olímpico de Piscinas na parte da tarde do dia 15 de janeiro de 2022 e contou com 19 provas, individuais e por estafetas, nas quais competiram 11 clubes representados por 166 atletas, 74 do sexo masculino e 92 do sexo feminino.

Para preparação do evento realizámos uma *check-list* dos diversos pontos a ter em consideração para que o evento se realizasse com sucesso (Anexo 3), *check-list* que foi impressa em duplicado e entregue ao nadadores-salvadores para que estivessem a par das alterações a efetuar no cais da piscina. Por ser um evento de relativa simplicidade, a preparação do evento contou, essencialmente, com o cuidado relativo à presença obrigatória da equipa de limpeza, de um nadador-salvador e da corporação de bombeiros sapadores no cais da piscina, com o funcionamento do sistema de som e iluminação, com a colocação de pódio para entrega de medalhas, e pela preparação habitual da piscina com o sistema de cronometragem certificado pela Federação Portuguesa de Natação. Toda a restante organização ficou ao encargo da Associação de Natação de Coimbra.

O evento teve a duração de 3h10 minutos e as provas realizadas foram 50m e 100m mariposa, 50m, 100m e 400m livres, 50m costas, 50m e 100m bruços, 4x50m estilos e 200m estilos. O evento decorreu com a natural normalidade e sem quaisquer constrangimentos do ponto de vista da sua gestão devido ao reduzido número de atletas e à vasta experiência de todos os

intervenientes neste tipo de eventos. No decorrer do evento fui chamado a intervir em 2 situações distintas. A primeira disse respeito à presença de atletas nos balneários destinados à arbitragem, situação que resolvi fechando os balneários à chave e entregando-as ao responsável pela arbitragem do evento. A segunda, relativa à equipa de limpeza que não se encontrava no cais da piscina de 50m que estava molhado e colocava em perigo a segurança dos atletas, situação resolvida procurando-os na instalação e solicitando que se dirigissem ao cais da piscina para efetuar a sua limpeza. Os pontos mais altos do evento, para além das obtenções de *TACs* que foram sendo efetuadas, foram a definição de um novo recorde regional e um recorde nacional na prova de 4x50m estilos pelo Condeixa Clube e pelo Columbófila Cantanhede, respetivamente.

O pós-evento realizou-se com a preparação do Centro Olímpico para o normal retomar das atividades, nomeadamente através da remoção de todas as alterações efetuadas no cais da piscina e áreas adjacentes, muito semelhantes às realizadas no torneio anterior, alterações essas efetuadas em pouco mais de uma hora. Fazendo uma análise sobre o evento, o balanço é positivo na medida em que foi possível qualificar atletas para 32 provas no Campeonato Nacional de Natação a realizar no Centro Olímpico em março/abril, tendo sido ainda um evento positivo para a promoção da instalação e da modalidade.

3.4.3. Torneio Interdistrital Juvenis, Juniores e Absolutos

O Torneio Interdistrital Juvenis, Juniores e Absolutos (Figura 14) foi organizado em parceria pela Associação de Natação de Coimbra, a Associação de Natação do Norte e Centro de Portugal e pela Associação de Natação de Leiria, com os objetivos de apurar os campeões regionais e a obtenção de *TACs* (tempos mínimos) para os campeonatos nacionais de natação, tendo sido obtidos 56 tempos mínimos.



Figura 14 - Cartaz do Campeonato Interdistrital de Juvenis, Juniores e Seniores.

O evento realizou-se no Centro Olímpico de Piscinas Municipais entre os dias 12 e 13 de março de 2022 e contou com a presença de 424 atletas, 206 do sexo masculino e 218 do sexo feminino, divididos pelos 37 clubes e pelas 46 provas em disputa.

Por ser um evento com um número considerável de atletas, o pré-evento requereu um cuidado maior na organização do Centro Olímpico. Essa organização iniciou-se com a habitual realização da *check-list* para o evento (Anexo 4), que foi cumprida meticulosamente. Para preparação do evento foi necessário efetuar a limpeza e preparação de todo o cais da piscina, retirando os materiais dos clubes para divisões anexas, foi necessário colocar divisórias entre as pistas 0 e 9 e a consequente remoção das escadas da piscina, foi necessário colocar baias divisórias ao longo de todo o cais da piscina para limitar a passagem tanto de atletas como de espectadores, foi indispensável garantir a presença dos bombeiros sapadores, de dois nadadores salvadores e da equipa de limpeza no cais a todo o momento, a montagem do pódio e, por fim, assegurar o funcionamento do sistema de som e cronometragem da instalação. Em termos de gestão de eventos foi um excelente ensaio para o Campeonato Nacional de

Natação que viria a acontecer no final do mês, onde as maiores dificuldades foram a multiplicidade de tarefas a executar, superada pela utilização da já referida *check-list* e a autorização para a presença de espectadores pela primeira vez desde o início da pandemia, obrigando a um cuidado redobrado nos acessos às bancadas, nomeadamente na sua limpeza e sinalização. Toda a restante organização ficou à responsabilidade das três associações supracitadas.

As provas realizadas foram: 50m, 100m, 200m, 400m, 800m, 1500m, 4x50m, 4x100m e 4x200m livres; 50m, 100m e 200m bruços; 50m, 100m e 200m costas; 50m, 100m e 200m mariposa; 200m, 400m, 4x50m e 4x100m estilos. No total, foram batidos 8 recordes nacionais em 7 das provas realizadas. Em relação ao número de espectadores presentes, ascendeu às 400 pessoas, superando as espectativas de toda a organização. Durante o evento fui chamado a intervir por 3 ocasiões. A primeira, relativa à presença de espectadores na bancada destinada a atletas, situação resolvida solicitando que se dirigissem à bancada afeta a adeptos e colocando uma sinalização com a indicação de que aquela bancada era exclusiva para atletas. A segunda, referente à colocação das baias divisórias ao longo do cais que se encontravam, em alguns pontos, espaçadas e os atletas transpunham as mesmas dirigindo-se para pontos não autorizados comprometendo o normal decorrer das provas, situação resolvida colocando fita da Câmara Municipal de Coimbra entre as respetivas baias. A terceira, respeitante à máquina da zona de convívio que derivado à elevada utilização deixou de funcionar, pelo que necessitei de garantir a sua inutilização removendo-a da ficha.

O pós-evento ocorreu de forma bastante tranquila, com o preparar da piscina para a utilização regular no dia seguinte que correu sem percalços e de forma bastante célere devido ao apoio de todos os intervenientes na organização do evento. O balanço efetuado pelas associações no evento foi bastante positivo uma vez que o evento decorreu dentro do expectável, foram batidos recordes nacionais, obtidos tempos mínimos e o número de espectadores foi elevado, pelo que foi um evento extremamente positivo para a promoção da instalação desportiva.

3.4.4. Campeonatos Nacionais de Juvenis, Juniores e Absolutos

Os Campeonatos Nacionais de Juvenis, Juniores e Absolutos (Figura 15) realizaram-se no Centro Olímpico de Piscinas entre os dias 31 e março e 03 de abril de 2022, com o objetivo de apurar os campeões nacionais de cada modalidade e a obter mínimos para os campeonatos europeus e mundiais de juniores e absolutos. De todos os eventos em que estive envolvido, este foi sem sombra de dúvidas o de complexidade e rigor mais elevados devido a todos os pressupostos necessários de ser cumpridos por forma a satisfazer os requisitos da Federação Portuguesa de Natação e dos melhores atletas da modalidade.



Figura 15 - Cartaz do Campeonato Nacional de Juvenis, Juniores e Absolutos.

O pré-evento, iniciou com a Diretora Técnica da instalação a estabelecer contactos com a Federação Portuguesa de Natação a fim de perceber os moldes do evento e, posteriormente, a enviar a informação para o Sr. Vereador do Desporto com todos os detalhes do evento para que a realização do mesmo fosse aprovada. Após essa aprovação, efetuámos uma *check-list* de preparação para o evento (Anexo 5 e Anexo 6) para garantir que todos os detalhes são executados conforme planeado. Essa *check-list* foi impressa em duplicado e

entregue aos nadadores-salvadores para que estivessem a par das alterações a efetuar na instalação nos dias do evento.

Tendo a *check-list* em mão, no dia anterior ao evento, da parte da tarde, iniciámos a preparação de todo o complexo, nomeadamente na colocação de mesas para secretariado e câmara de chamada, arrumação de material em excesso que se encontrava nas salas destinadas a fisioterapia, preparação da zona protocolar com pódio (Figura 16), porta-bandeiras e mesa para entrega das taças, colocação de cadeiras para imprensa, árbitros e atletas (Figura 17), colocação de baias divisórias ao longo de toda a piscina e colocação de flores na zona protocolar e de entrada da piscina.



Figura 16 - Campeonato Nacional de Juvenis, Juniores e Absolutos - zona protocolar.



Figura 17 - Campeonato Nacional de Juvenis, Juniores e Absolutos - cadeiras para arbitragem e atletas.

A partir daí, a Federação Portuguesa de Natação assumiu a gestão do complexo, tendo o evento funcionado de forma praticamente autónoma. Apenas foi necessário garantir, nos quatro dias de evento, a presença de 2 nadadores-salvadores, que a limpeza do complexo se encontrava a ser efetuada corretamente, que os bombeiros sapadores se encontravam presentes na instalação caso acontece-se algo anormal com os atletas e que se encontrava junto da zona protocolar alguém capaz de efetuar a entrega de prémios de tão prestigiada prova. No que concerne à presença da equipa de limpeza no cais da piscina, uma vez que não era possível garantir a permanência de um técnico o tempo todo, a solução criada foi entregar um *Walkie-Talkie* ao responsável pela limpeza que era ativado sempre que necessário tornando a comunicação mais eficiente. Para além de solicitações pontuais relativas à equipa de limpeza, necessitei de intervir no sistema de som que não funcionava uma vez que os responsáveis da Federação Portuguesa de Natação tinham trocado dois cabos na conexão à aparelhagem e intervim também na corda de suporte de uma das bandeiras que se rompeu atirando a bandeira para o chão, situação resolvida dando um nó na mesma por forma a que a bandeira permanecesse içada até ao final do evento. Para além do referido, uma vez que o Centro Olímpico de Piscinas Municipais e a Federação Portuguesa de Natação se juntaram ao o

Banco Alimentar para a aquisição de bens alimentares e de primeira necessidade que seriam enviados para o conflito entre a Ucrânia e a Rússia, necessitei de colocar ao longo de toda a instalação sinalização respeitante aos locais onde a recolha estava a ser efetuada.

No evento participaram 262 atletas, 122 do sexo feminino e 140 do sexo masculino, divididos pelos 78 clubes e pelos 3 escalões em prova, juvenis, juniores e seniores (Figura 18). Para participar no evento, cada atleta teve de se qualificar nos campeonatos regionais referentes ao clube que representam, estabelecendo os mínimos exigidos pela Federação Portuguesa de Natação, disponíveis no *website* da mesma. Desta forma, conseguimos perceber que no referido evento se encontrou representada a elite da natação portuguesa.

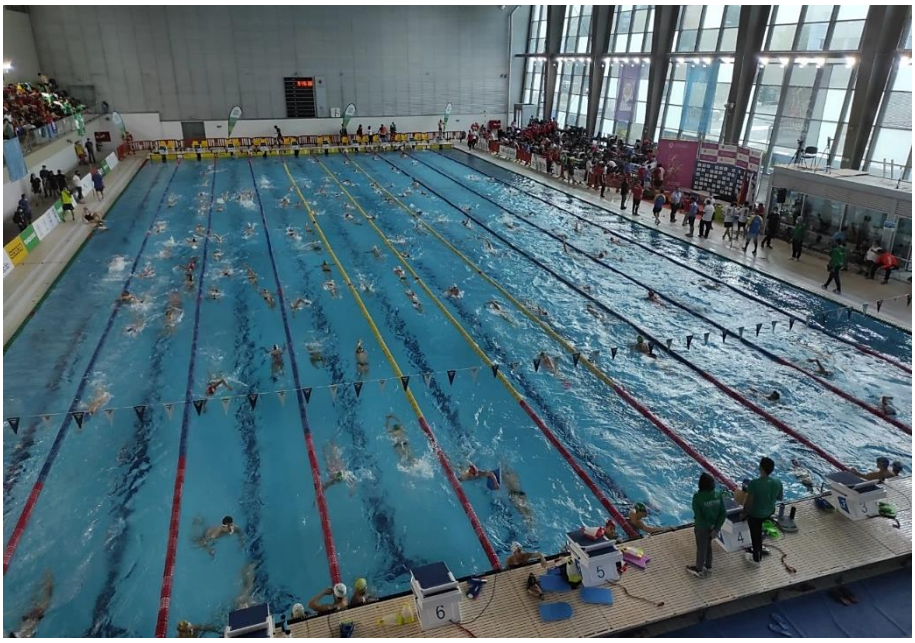


Figura 18 - Campeonato Nacional de Juvenis, Juniores e Absolutos – aquecimento dos atletas.

As provas em competição foram: 1500m livres, 800m livres, 400m livres, 200m livres, 100m livres, 50m livres, 200m costas, 100m costas, 50m costas, 200m mariposa, 100m mariposa, 50m mariposa, 200m bruços, 100m bruços, 50m bruços, 400m estilos e 200m estilos. No total, repartidos pelos quatro dias de competição, foram batidos 29 recordes nacionais e um recorde europeu e estabelecidos 8 mínimos para os campeonatos de europa de juniores em Roma,

4 mínimos para os campeonatos do mundo de juniores em Lima, 9 mínimos para os campeonatos de europa de pista longa em Roma e 5 mínimos para os campeonatos do mundo de pista longa em Budapeste.

Os grandes destaques do evento foram o atleta Diogo Ribeiro, que no ano transato trocou o Clube União 1919, de Coimbra, pelo Sport Lisboa e Benfica, que fixou 10 novos recordes nacionais e 10 mínimos para os campeonatos suprarreferidos, a atleta Camila Rebelo, do Louzan Natação, também de Coimbra, que estabeleceu 6 recordes nacionais e 2 mínimos para campeonatos europeus e o atleta Diogo Cancela, do Louzan Natação, que estabeleceu 8 recordes nacionais e um recorde europeu de natação adaptada. Todos os atletas referidos, curiosamente, têm uma forte ligação ao Centro Olímpico de Piscinas por ser, ou ter sido, a sua casa durante a maior parte da sua vida enquanto atletas.

Em termos de lotação, pela primeira vez desde que iniciei o estágio, as bancadas do Centro Olímpico de Piscinas estiveram repletas de espectadores, número que rondou os 90% da lotação máxima (Figura 19)



Figura 19 - Campeonato Nacional de Juvenis, Juniores e Absolutos – bancadas.

O Campeonato Nacional de Juvenis, Juniores e Absolutos foi sem dúvida o evento de maior dimensão e importância que participei durante o estágio

curricular. Por ser um evento organizado pela Federação de Natação e pelas enormes rotinas que já possuem, não houve grande trabalho no que concerne à gestão efetiva do evento. As dúvidas que me foram surgindo foram prontamente respondidas pelo Vice-Presidente da Federação Portuguesa de Natação, o Dr. Alexsander Esteves, nomeadamente questões sobre qual o orçamento anual, que ronda os 8 milhões de €, sobre a forma como geravam receitas, cujos bolos maiores são através de subsídios dados pelo Instituto Português do Desporto e Juventude, pelos patrocinadores e por reembolsos emitidos pelos eventos internacionais, sobre quais os principais gastos, que são essencialmente com honorários de serviços externos, deslocações e estadias, tendo-me sido explicado que a viabilidade da Federação Portuguesa de Natação só é possível devido à forte presença dos patrocinadores e pelas isenções nas ocupações dos espaços desportivos fornecidas pelos municípios.

O Pós-Evento deu-se com o retomar da instalação à normalidade, à semelhança dos outros eventos, trabalho que foi conseguido em poucas horas devido o esforço de toda a equipa do Centro Olímpico de Piscinas. O balanço final é extremamente positivo uma vez que estiveram presentes em Coimbra os melhores atletas da modalidade, tendo sido de novo um excelente evento para promoção da cidade, da instalação e da modalidade.

3.4.5. Circuito Regional de Cadetes

O Circuito Regional de Cadetes foi um evento organizado pela Associação de Natação de Coimbra com os objetivos de apurar os campeões desta etapa do Circuito Regional de Cadetes e promover a modalidade de águas abertas neste escalão bem como outras atividades complementares da natação. O evento realizou-se na parte da manhã do dia 10 de abril de 2022 no Centro Olímpico de Piscinas e teve a participação de 55 crianças, 29 do sexo masculino e 26 do sexo feminino.

Por ser um evento de águas abertas, o pré-evento requereu a realização de uma *check-list* com alterações significativas no que toca à preparação do tanque da piscina de 50m (Anexo 7) na medida em que foi necessário retirar

todas as boias de separação de pistas e colocar 3 boias de águas abertas no tanque (Figura 20). Colocação que foi efetuada pelo nadador-salvador de serviço no dia do evento.



Figura 20 - Circuito Regional de Cadetes.

O evento realizou-se com relativa simplicidade devido ao reduzido número de atletas presentes no mesmo, 55 atletas no total, 29 do sexo masculino e 26 do sexo feminino. As provas consistiam, essencialmente, em iniciar de um lado da piscina, dar 2 voltas ao circuito criado e terminar do outro lado da piscina.

No pós-evento, foi necessário repor o tanque da piscina de 50m à disposição original por forma a que as atividades pudessem retomar normalmente no dia seguinte. Graças à ajuda de todos os intervenientes no evento, essa reposição foi efetuada em pouco mais de uma hora, tornando todo o processo bastante célere. Olhando para o evento, o número de atletas ficou aquém as espectativas uma vez que costuma rondar 100 atletas, no entanto, fruto do período de recuperação pós-pandémica que nos encontramos, é espectável que em anos vindouros o número de atletas venha a subir. Dada da dimensão do evento, em edições futuras poderá ser equacionada a sua realização numa das outras instalações desportivas do município cujos custos de manutenção sejam inferiores.

3.4.6. Torneio CNAC Shigeo Tsukagoshi

O torneio CNAC Shigeo Tsukagoshi (Figura 21) foi um torneio organizado pelo Clube Náutico Académico de Coimbra e visa homenagear o malogrado treinador do clube, Shigeo Tsukagoshi. O torneio realizou-se no Centro Olímpico de Piscinas Municipais da parte da tarde do dia 23 de abril de 2022 e teve 6h de duração.



Figura 21 - Torneio CNAC Shigeo Tsukagoshi.

O pré-evento realizou-se com relativa simplicidade uma vez que este evento foi bastante semelhante a outros já realizados, como o Torneio de Preparação ANC PL I ou o Torneio Interdistrital Juvenis, Juniores e Absolutos. Para isso, efetuou-se a tradicional *check-list* (Anexo 8) para garantir que todos os detalhes eram meticulosamente cumpridos.

No torneio participaram 222 atletas, 109 do sexo masculino e 113 do sexo feminino, divididos pelos 19 clubes em competição. Foram realizadas 14 provas divididas pelas seguintes categorias: 50m e 200m livres, 50m e 100m costas, 100m bruços, 100m mariposa e 4x50m estilos. No referido torneio, não houve nenhum recorde nacional batido. Relativamente à minha presença no decorrer do evento, devido à sua curta duração e ao facto de as falhas ocorridas noutros

eventos terem sido devidamente antecipadas, não fui chamado a intervir em nenhuma ocasião.

O pós-evento decorreu de forma bastante simples e célere. Com a ajuda de todos os intervenientes a instalação estava pronta a reabrir no dia seguinte em pouco mais de meia hora. O evento pode ser considerado um sucesso na medida em que nele participaram apenas menos 8 atletas que na edição anterior realizada em 2019, antes da pandemia da Covid-19. Fruto da recuperação pós-pandémica, o número de atletas e espectadores presentes satisfez as projeções de toda a organização, pelo que foi uma ótima ferramenta para promoção da modalidade e da instalação desportiva.

3.4.7. Meeting Cidade de Coimbra

O Meeting Cidade de Coimbra (Figura 22) é um torneio internacional organizado pela Associação Académica de Coimbra, que teve lugar no Centro Olímpico de Piscinas Municipais entre os dias 28 e 29 de maio de 2022. No evento participaram 344 atletas, representados por 54 clubes. Entre eles, participaram 28 atletas internacionais, divididos entre uma equipa da Suécia, uma equipa do Malawi e uma equipa da Grã-Bretanha.

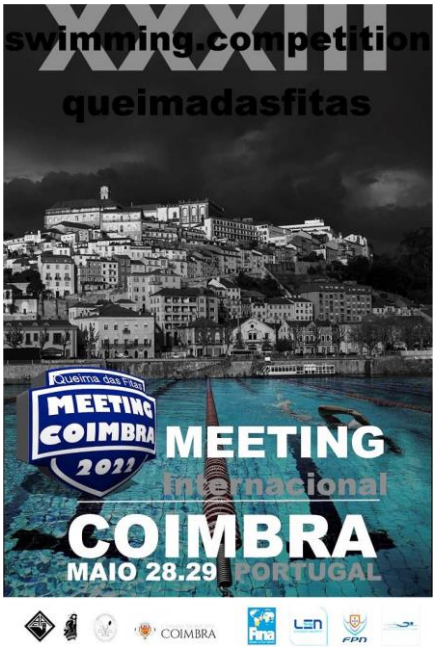


Figura 22 - Meeting Cidade de Coimbra – cartaz.

A preparação do evento ocorreu sem grandes contratempos, no entanto, foi necessário efetuar algumas alterações no cais da piscina relativamente aos outros eventos realizados, uma vez que, a pedido da Associação Académica de Coimbra, foi colocada uma tarja no plano de fundo (Figura 23) e uma tarja lateral onde consta a torre da universidade de Coimbra (Figura 24). Para que tudo decorresse com o habitual sucesso, efetuei uma *check-list* com todos os pontos a cumprir na preparação do evento (Anexo 9 e Anexo 10).



Figura 23 - Meeting Cidade de Coimbra - plano de fundo.

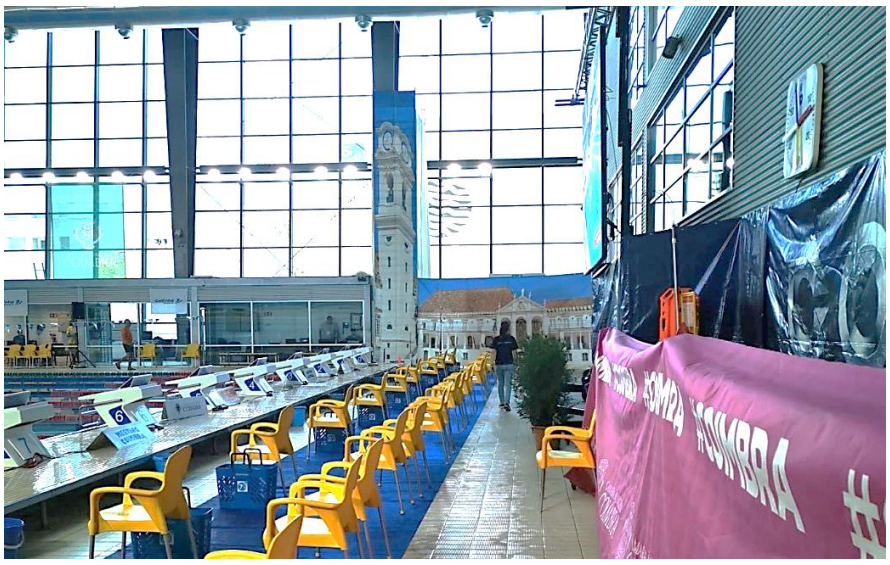


Figura 24 - Meeting Cidade de Coimbra - torre da universidade de Coimbra.

No evento participaram 161 atletas do sexo masculino e 155 do sexo feminino, divididos pelos 54 clubes, 51 nacionais e 3 internacionais. No total foram realizadas 38 provas, divididas entre eliminatórias da parte da manhã, e finais da parte da tarde, sendo que as provas em competição foram: 1500m livres, 800m livres, 400m livres, 200m livres, 100m livres, 50m livres, 200m costas, 100m costas, 50m costas, 200m mariposa, 100m mariposa, 50m mariposa, 200m bruços, 100m bruços, 50m bruços, 400m estilos e 200m estilos. No respetivo evento não foram batidos quaisquer recordes nacionais. Durante o evento fui chamado a intervir em apenas duas ocasiões. A primeira, relativamente a uma atleta que se sentiu mal no cais da piscina de 25m, tendo disso necessário ir chamar a equipa de bombeiros para que a socorressem A segunda, relativamente à máquina de bebidas que se encontra na área de convívio e que deixou de funcionar, tendo a solução sido desligar a mesma e contactar o responsável pela sua manutenção para lhe reportar o problema.

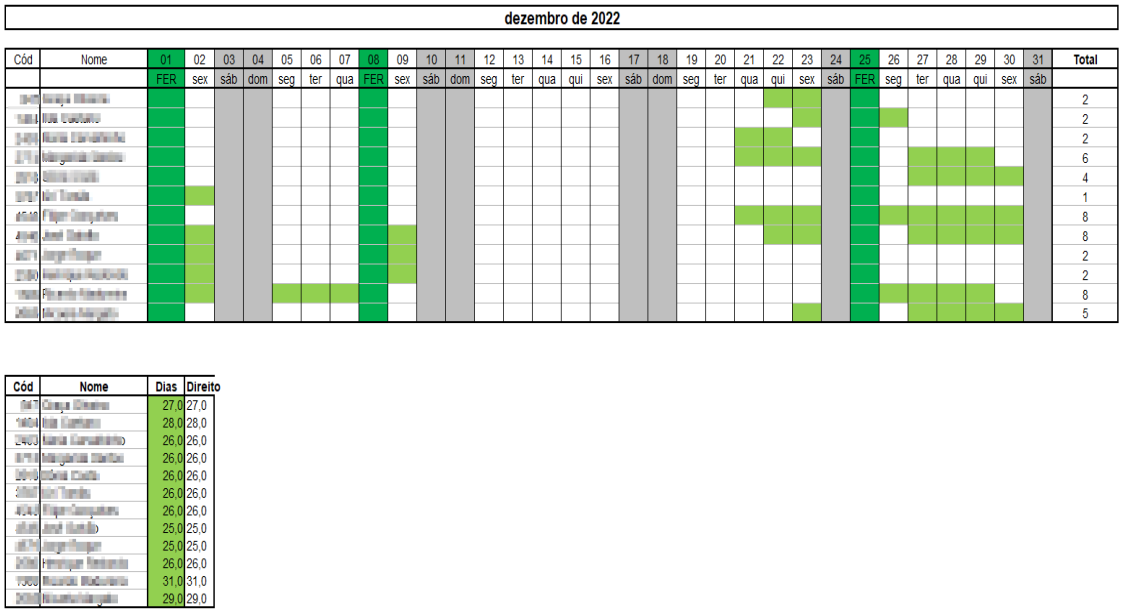
O pós-evento decorreu com a normal naturalidade e eficácia devido ao esforço conjunto de todos os intervenientes na organização do evento, preparando a instalação desportiva para o retomar das atividades no dia seguinte. O balanço do evento foi positivo uma vez que atraiu um avultado número de atletas e espectadores para a instalação, tendo sido uma ótima ferramenta para a sua promoção.

3.5 Controlo do Mapa de Férias

O controlo do mapa de férias anual é uma das funções do diretor técnico da instalação, que deve analisar os pedidos de férias efetuados pelos colaboradores e gerir os mesmos por forma a garantir o funcionamento da instalação a tempo inteiro, sendo por isso uma tarefa de extrema importância na componente da gestão dos recursos humanos.

Para efetuar esse controlo, tendo em conta um documento emitido pelos recursos humanos onde constam todos os pedidos efetuados pelos

colaboradores da Divisão de Desporto e Juventude (a requisição é efetuada num *software* exclusivo para os funcionários da Câmara Municipal de Coimbra), transpus para um ficheiro com separadores mensais as férias relativas aos colaboradores afetos ao Centro Olímpico de Piscinas que se encontram sob a alçada da diretora técnica Dra. Micaela Margato (Figura 25). Colocar as informações neste ficheiro permite perceber se cada funcionário já usufruiu de todas as férias a que tem direito, quantos dias de férias ainda tem para marcar e se há férias sobrepostas que impossibilitem a abertura da instalação, uma vez que para que a mesma funcione é obrigatória a permanência de pelo menos 2 das 4 colaboradoras de atendimento, de 3 dos 6 nadadores-salvadores e de 1 dos 2 técnicos superiores, garantindo a presença de no mínimo um funcionário em cada departamento da instalação.



dezembro de 2022

Cód	Nome	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	Total
		FER	sex	sáb	dom	seg	ter	qua	FER	sex	sáb	dom	seg	ter	qua	qui	sex	sáb	dom	seg	ter	qua	qui	sex	sáb	FER	seg	ter	qua	qui	sex	sáb	
[illegible]	[illegible]																																2
[illegible]	[illegible]																																2
[illegible]	[illegible]																																2
[illegible]	[illegible]																																6
[illegible]	[illegible]																																4
[illegible]	[illegible]																																1
[illegible]	[illegible]																																8
[illegible]	[illegible]																																8
[illegible]	[illegible]																																2
[illegible]	[illegible]																																2
[illegible]	[illegible]																																8
[illegible]	[illegible]																																5

Cód	Nome	Dias	Direito
[illegible]	[illegible]	27,0	27,0
[illegible]	[illegible]	28,0	28,0
[illegible]	[illegible]	26,0	26,0
[illegible]	[illegible]	26,0	26,0
[illegible]	[illegible]	26,0	26,0
[illegible]	[illegible]	26,0	26,0
[illegible]	[illegible]	26,0	26,0
[illegible]	[illegible]	25,0	25,0
[illegible]	[illegible]	25,0	25,0
[illegible]	[illegible]	26,0	26,0
[illegible]	[illegible]	31,0	31,0
[illegible]	[illegible]	29,0	29,0

Figura 25 - Mapa de férias relativo a dezembro de 2022.

Devido ao facto de a grande maioria dos funcionários já pertencerem aos quadros do Centro Olímpico de Piscinas Municipais há vários anos, é interessante perceber que eles próprios já efetuam essa gestão de férias de forma praticamente autónoma, não tendo sido necessário intervir nessa vertente. A dra. Micaela Margato contactou apenas 2 funcionários para lhes comunicar que ainda possuíam dias de férias para gozar para que estes procedessem à

sua marcação. Por ser um ficheiro bastante otimizado, de perceção e operação bastante fáceis e por todos os funcionários conhecerem o processo de requisição férias, a tarefa foi realizada com imensa simplicidade e celeridade.

3.6 Manutenção da Instalação Desportiva

A manutenção do Centro Olímpico de Piscinas Municipais é feita de forma praticamente autónoma pelos operadores existentes para o efeito, sob a supervisão do engenheiro Dr. João Salustiano. No entanto, é função da diretora técnica da instalação, a Dra. Micaela Margato, garantir que tudo se encontra a funcionar de acordo com o espectável. Como o objetivo de perceber como se processa a manutenção da instalação desportiva, foi-me proposto a execução de 3 tarefas. Após conhecer todos os equipamentos existentes na instalação (incluindo na respetiva casa das máquinas), efetuei uma vistoria intensiva a toda a instalação desportiva (tarefa 1) com periodicidade mensal e sob a supervisão da diretora técnica, desde o piso 0 (ou receção) até ao piso -2 (cais da piscina), apontando todas as áreas que necessitavam de algum tipo de manutenção. Essa informação era de seguida reencaminhada para o engenheiro responsável pela manutenção da instalação, que junto dos operadores tratava de solucionar o problema com a maior brevidade possível. Para ajudar nessa tarefa, produzi um documento onde constavam todas as lacunas existentes (Anexo 11), divididas entre responsabilidade da gestão técnica e direção técnica (tarefa 2). A direção técnica, composta pela diretora técnica e pelo técnico superior da instalação, ocupa-se essencialmente de questões mais práticas ou que necessitem de aprovação superior, como alterar/adicionar chaves de cacifos, retificação da sinalização e avisos na instalação, aquisição de materiais, entre outros. A gestão técnica, composta pelos operadores e pelo engenheiro João Salustiano, é a responsável por questões onde é necessária mão de obra efetiva, como substituição de azulejos, manutenção de secadores, manutenção da iluminação da instalação desportiva, para além da natural manutenção da “casa das máquinas”

A tarefa 3 disse respeito à manutenção de cacifos dos balneários. Para a sua realização, numa primeira fase necessitei de efetuar um documento que englobasse todos os cacifos que necessitassem de manutenção qualquer que fosse o motivo, que variava desde chaves inexistentes, cacifos danificados, chaves sem fita, sistema de cadeado partido, ausência de número, entre outros. Com o ficheiro em mãos e com a ajuda dos nadadores-salvadores e do técnico superior da instalação, Dr. Ricardo Madureira, demos início à manutenção dos respetivos cacifos, tendo sido intervencionados 84% dos cacifos selecionados na primeira fase da tarefa. Este tipo de manutenção é efetuado com periodicidade trimestral, por forma a garantir o correto funcionamento do maior número de cacifos possível.

Tal como suprarreferido (confr. 3.3.1) mesmo sendo uma instalação com quase 20 anos de existência e de dimensão elevada, o Centro Olímpico de Piscinas Municipais encontra-se em razoável estado de conservação e limpeza fruto do cuidado diário de todos os intervenientes, desde a direção técnica, à gestão técnica, à equipa de limpeza até aos munícipes. Contudo, urge a aquisição de equipamentos mais modernos para tornar todo o complexo mais eficiente (algo que será abordado no capítulo 3.8), principalmente no que diz respeito à iluminação e produção de energias renováveis.

3.7 Gestão de Reclamações

A gestão de reclamações foi a penúltima atividade que realizei no estágio curricular. Esta é uma das tarefas mais importantes de um gestor de uma instalação desportiva pois, como expoente máximo da instalação, é este o responsável por tudo o que a envolve. O primeiro passo para a gestão de reclamações deve ser o de antecipar possíveis cenários e prevenir que as mesmas aconteçam, tarefa que nem sempre é possível pelo surgimento de incompatibilidades que muitas vezes são impossíveis de gerir.

A gestão de reclamações no Centro Olímpico de Piscinas Municipais é dividida entre a receção da reclamação, tratamento da mesma e despacho para o diretor do Departamento de Educação, Desporto e Juventude, Dr. Paulo Bernardo, que enviará uma carta ao reclamante em resposta à sua queixa. A receção da reclamação é feita, na maioria das vezes, pelas funcionárias da receção da instalação desportiva, que reencaminham a mesma para a diretora técnica, que procederá ao seu tratamento. A estrutura do documento redigido pelo gestor desportivo divide-se em 5 partes: Parte inicial, ou cabeçalho; transcrição da reclamação, tal como o reclamante a redigiu, ignorando, inclusive, possíveis erros ortográficos; identificação do reclamante; enquadramento da reclamação ao abrigo do regulamento existente; conferir, ou não, razão ao reclamante.

Para realização da tarefa, foi-me enviada uma reclamação de um munícipe, não fictícia, para que simulasse o seu tratamento, sempre sob a orientação da Dra. Micaela Margato que redigiu o documento final (Anexo 12, Anexo 13 e Anexo 14). Após alterar o cabeçalho e transcrever a reclamação, analisei a utência do munícipe a fim de perceber os motivos para a sua exposição, munícipe que se que queixava, entre outros assuntos, do excesso de eventos realizados que o impediam de efetuar a sua prática normal de atividades aquáticas. Para resposta a essa reclamação, necessitei de fazer referência ao ponto 2 do artigo 5º do Regulamento de Taxas Municipais que indica que o Presidente da Câmara Municipal ou o Vereador com competência delegada, podem alterar o período de funcionamento das Piscinas Municipais, devendo essa decisão, sempre que possível, ser publicitada, com 15 dias de antecedência, relativamente à data em que se pretende que produza efeitos, informação essa que tinha sido afixada por mim na instalação desportiva no início do mês anterior. Não obstante, Coimbra possui outras 2 instalações aquáticas num raio de 10km de distância que se encontravam abertas nos referidos dias por forma a conferir oportunidades para a prática desportiva a todos os munícipes, considerando, portanto, a reclamação sem fundamento. A respetiva minuta seguiu em consideração do exmo. Diretor Dr. Paulo Bernardo que enviou a resposta ao munícipe, dando por concluído o processo.

O tratamento de reclamações é feito de forma que após a sua leitura não restem dúvidas sobre a posição tomada pela gestão desportiva da instalação relativamente às queixas dos munícipes, quer lhes seja conferida, ou não, a razão, procurando ser tão imparcial quanto possível. O facto de a mesma necessitar de passar pelo crivo de 3 gabinetes diferentes (receção, direção da instalação e direção desportiva municipal) pode atrasar o processo de resposta, sendo esse o ponto negativo de todo o procedimento.

3.8 Relatório de Gestão

Por forma a deixar o meu contributo e a minha marca no Centro Olímpico de Piscinas Municipais, como última tarefa de estágio curricular propus efetuar um relatório de gestão (Figura 26) que contemplasse todos os registos de utência, receita, despesa e balanço receita/despesa da instalação desportiva ao longo dos 6 meses de estágio curricular. Esta foi uma tarefa autoproposta pois que devido à escassez de recursos humanos qualificados para o efeito e à falta de tempo disponível por parte dos técnicos superiores da instalação para a execução deste tipo de tarefas, não tem sido possível efetuar um relatório global com as categorias mais importantes para a gestão da instalação.



Figura 26 - Relatório de gestão.

Todos os dados de receita e utência apresentados são provenientes da base de dados existente na instalação, dados esses que recolhi através do *software Sport Studio*. Os dados de receita são fidedignos não havendo qualquer desvio da realidade. Relativamente aos dados de utência, há que considerar o erro humano no registo das entradas dos utentes, uma vez que nem sempre os torniquetes funcionam adequadamente. Os dados relativos à despesa foram os mais difíceis de conseguir, uma vez que não se encontram disponíveis para análise imediata na instalação desportiva. Para os obter, com a ajuda do engenheiro Dr. João Salustiano, necessitei de efetuar os respetivos pedidos aos recursos humanos, bem como ao departamento de faturação da Câmara Municipal de Coimbra.

A proveniência dos dados permite fazer comparações, verificar evoluções ou regressões de alguns indicadores como utência, receita e despesa, bem como perceber o lucro ou prejuízo com que opera o Centro Olímpico de Piscinas Municipais, para além de facilitar a escolha de estratégias que devam ser executadas para rentabilizar da instalação.

Analisando a variação da utência no Centro Olímpico de Piscinas Municipais (Figura 27), é possível perceber que o mês de dezembro foi aquele que apresentou menor taxa de utilização pelos munícipes essencialmente devido às festividades natalícias, que anualmente retiram praticantes das instalações desportivas. Em oposição, o mês de março de 2022 foi aquele que registou maior utência, 20,02% da categoria, valores explicados pelo facto de ser um mês com 31 dias, sem feriados e onde foi registado apenas um evento desportivo, traduzindo-se numa maior frequência de utilização por parte dos munícipes. Após análise o mês de abril de 2022 é considerado o *outlier* da equação tendo sido aquele que ficou aquém das espectativas. Os seus valores podem ser explicados pelo facto de no referido mês ter havido 2 feriados semanais, uma greve e 3 eventos desportivos (um deles durante a semana) que obrigaram ao encerramento da instalação desportiva para a prática desportiva por parte dos munícipes. Ainda que os números de utência sejam inferiores aos do último relatório efetuado no Centro Olímpico de Piscinas Municipais (-23%), existe de forma global um incremento na prática desportiva com o decorrer do tempo, o

que mostra uma evolução da instalação desportiva e uma projeção positiva do futuro.

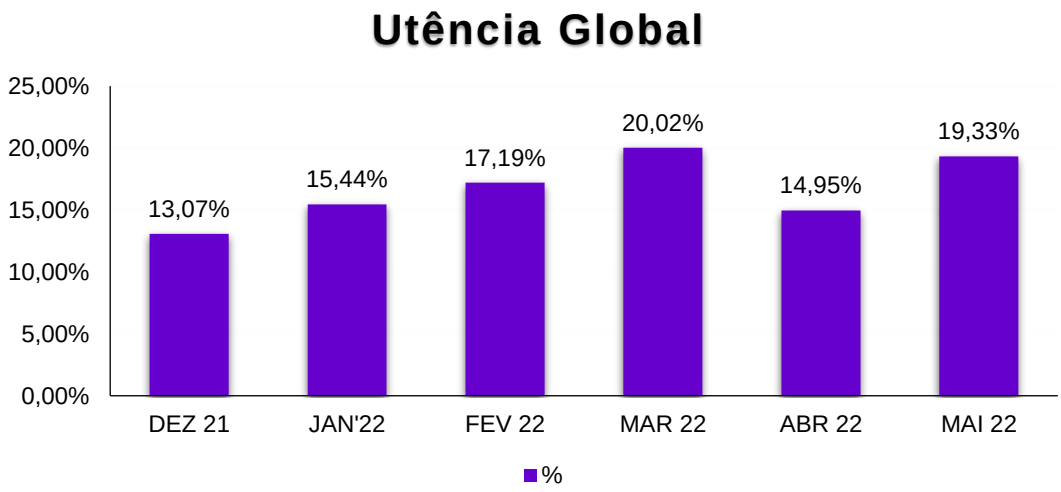


Figura 27 - Comparação mensal da utência.

Passando para a componente da receita, a sua análise foi efetuada de duas formas. Com a primeira percebeu-se a variação da receita ao longo dos 6 meses analisados (Figura 28), com a segunda percebeu-se qual a percentagem de receita que foi gerada por cada categoria (Figura 29). Comparando com a receita gerada pelas outras instalações aquáticas do município, o Centro Olímpico de Piscinas Municipais posiciona-se como a instalação cuja receita é maior, com as restantes a faturarem cerca de 20% desta, no entanto, há um longo caminho a percorrer para que as contas finais possam chegar a um ponto de equilíbrio, tópico que será abordado mais abaixo no documento.

Analisando a Figura 28 é possível verificar que a receita se encontra, de forma global, em uníssono com a utência, com as oscilações da utência a refletirem-se em oscilações semelhantes na receita. O mês de dezembro foi aquele que registou menor receita e o mês de março de 2022 permaneceu como o mês onde a receita foi superior, valores explicados pelas razões suprarreferidas.

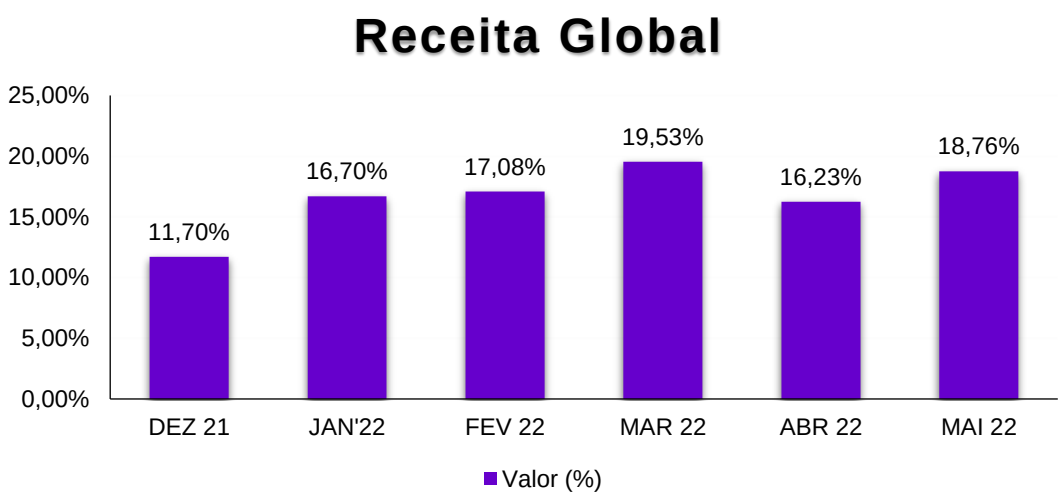


Figura 28 - Comparação mensal da receita.

Relativamente à Figura 29, é possível perceber que a grande fatia do bolo de faturação registada no Centro Olímpico de Piscinas Municipais diz respeito à faturação regular emitida aos clubes, tal como descrito no capítulo 4.3. A faturação efetuada com a venda de Packs de entradas, com os munícipes a efetuarem pagamentos de 12 ou 26 entradas para natação em regime livre com um ligeiro desconto relativamente aos pagamentos pontuais, ocuparam a 2ª posição na receita gerada na instalação desportiva. As mensalidades emitidas para a prática das aulas de grupo existentes na instalação (Hidroginástica, hidrobike e natação) fixam-se no terceiro lugar da categoria. Após análise da categoria, embora os valores recebidos através da faturação regular se aproximem do topo do que a instalação consegue gerar, pela lotação quase máxima do número de pistas, há uma clara margem de progressão nas outras categorias. A pista que se encontra permanentemente livre para utilização dos munícipes em regime livre ainda se encontra distante do seu máximo, pelo que será viável a criação de estratégias de promoção da natação informal como um estilo de vida ativo, a baixo custo com vista à melhoria da saúde de todos. No que diz respeito às modalidades desportivas lecionadas na instalação, seria vantajoso o aumento do número de aulas de hidroginástica, por ser aquela que apresenta números de utência mais elevados (63,47% calculados relacionando a média da utência mensal com o limite máximo permitido, comparado com os

56,94% da natação e 49,65% da hidrobike), bem como a criação de mais modalidades que pudessem atrair os munícipes para a instalação, à semelhança do que é realizado em alguns ginásios em Coimbra, como o natação *kids* ou a hidroterapia, resultando numa maior receita no final do mês. A outra solução passará por acompanhar a inflação e aumentar ligeiramente os preços a cobrar pela utilização da instalação, garantindo que os mesmos se mantém abaixo do mercado possibilitando a prática desportiva em meio aquático para todos os munícipes.

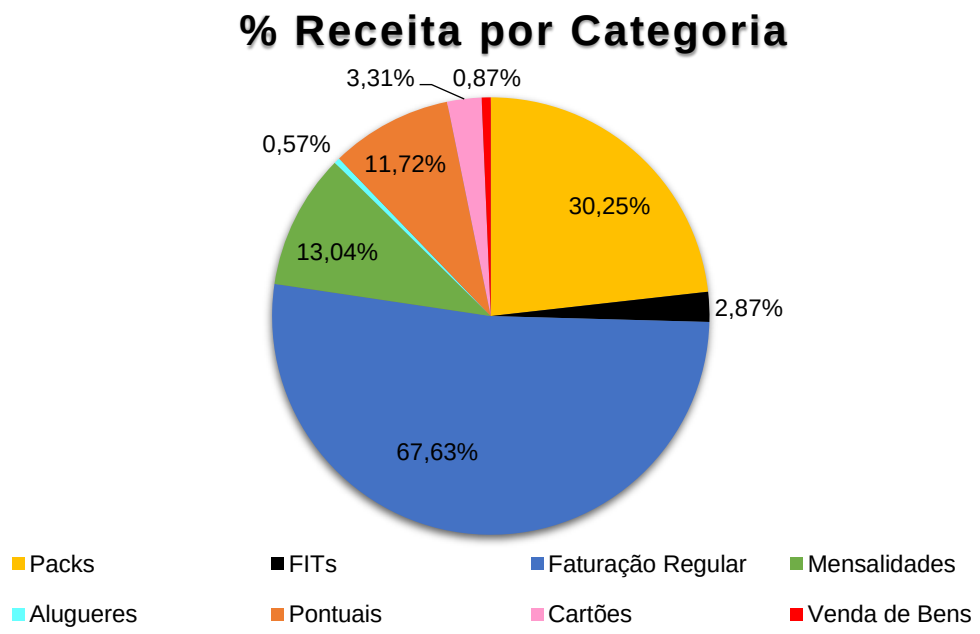


Figura 29 - Comparação da receita por categoria.

A terceira componente observada diz respeito à análise das despesas no Centro Olímpico de Piscinas. Uma vez que este tipo de controlo não é usualmente efetuado pela direção técnica da instalação, dividi a categoria nas 7 componentes de despesa existentes por forma a facilitar a sua compreensão (Figura 30). Pela análise da figura é possível perceber que mais de metade a despesa mensal da instalação diz respeito a gastos com água, eletricidade e gás. Essa percentagem deve-se ao facto de a maquinaria existente na instalação datar de 2004, já estando, portanto, algo obsoleta e pouco eficiente, como iluminação e caldeiras. O gasto com recursos humanos ocupa 25,27% da

despesa mensal da instalação e os gastos com a limpeza fixam-se em 3º lugar obrigando a uma despesa mensal de 15,27% do total da categoria.

Por forma a diminuir os custos mensais e sabendo que os gastos em consumíveis como água, gás e eletricidade representam 51,47% da despesa mensal, urge a adoção de maquinário mais recente como painéis fotovoltaicos, bombas de calor, entre outros, que permitem um melhor controlo sobre os consumos efetuados, gerando energia "gratuita" durante o período de utilização da instalação para a manutenção da mesma. Após conversa com o engenheiro mecânico da Divisão de Desporto da Câmara Municipal de Coimbra na qual expus a minha proposta, o mesmo mencionou um estudo energético por si efetuado em 2018 na qual sugeria a implementação de 429 módulos de painel fotovoltaico Astroenergy Stave II CHSM/HV-280 que possuíam uma capacidade de produção de cerca de 204400kWh/ano e um investimento total de 250 mil euros. Tendo em conta os aumentos sucessivos no custo energético fruto do conflito entre a Rússia e a Ucrânia, com 1000 kWh a custar 365,33€ (Negócios com Lusa, 2022), a poupança anual estimada rondaria os 75 mil euros, ficando o investimento liquidado em pouco menos de 3 anos e meio.

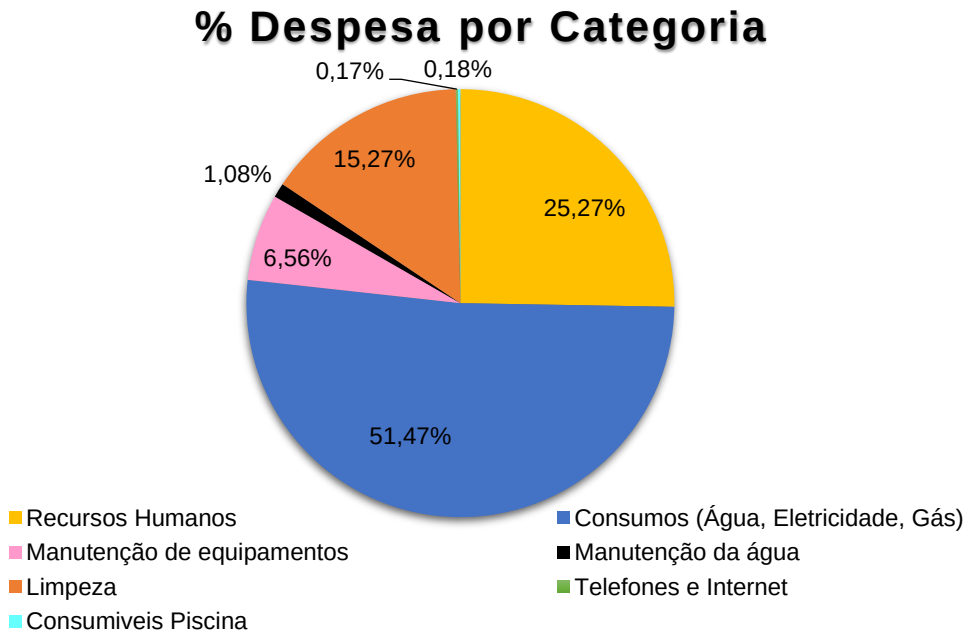


Figura 30 - Comparação da despesa por categoria.

A última análise efetuada diz respeito ao balanço receita/despesa ao longo dos 6 meses de estágio curricular (Figura 31). Ainda que a prioridade da Câmara Municipal de Coimbra seja providenciar uma oferta desportiva de qualidade aos munícipes com o objetivo de aumentar as taxas de prática de atividade física e a consequente melhoria da saúde no município, é imperial efetuar esta análise de forma periódica tendo como objetivo a aquisição de estratégias que possam otimizar a instalação desportiva através da diminuição das despesas, do aumento da utência e, por conseguinte, da receita gerada. O balanço foi efetuado subtraindo os valores de despesa mensal à receita mensal gerada, tendo sido essa diferença traduzida para percentagens. Assim, considerando uma receita fictícia de 10.000€ e uma despesa de 12.000€, podemos considerar o balanço mensal de -20%. Em consonância com os montantes apresentados nas categorias das receitas e despesas, o mês de dezembro foi aquele que gerou maior prejuízo (-17,56%), e o mês de março a ser aquele que mais se aproximou dos 0%, ou seja, do equilíbrio de contas, ainda que permanecesse bastante negativo.

Como já referido, os objetivos da Câmara Municipal de Coimbra são o de fornecer aos munícipes um local de qualidade para a prática desportiva em meio aquático e a dinamização de eventos que promovam a modalidade, a instalação e a cidade. No entanto, deve ser sua preocupação a rentabilização e otimização da instalação desportiva para que haja, mês após mês, uma maior aproximação do equilíbrio de contas, ainda que no estado atual com que o Centro Olímpico de Piscinas Municipais opera, é impossível chegar perto desse equilíbrio de contas uma vez que as despesas são demasiado elevadas relativamente aquilo que a instalação é capaz de gerar no seu expoente máximo.

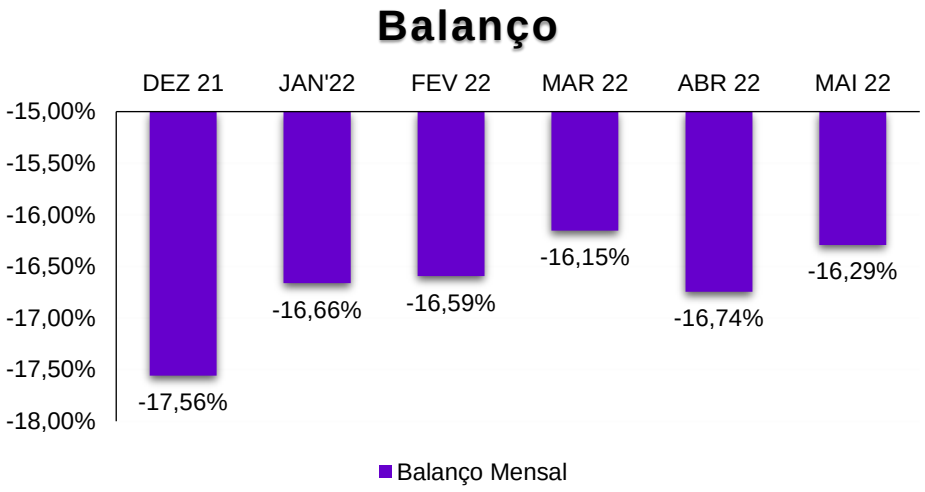


Figura 31 - Comparação do balanço global (receita-despesa) mensal.

Como considerações finais, o mais importante para o Centro Olímpico de Piscinas Municipais será a diminuição dos custos de manutenção da instalação, que são a grande causa do balanço negativo verificado. Em segundo lugar, sabendo que a hidroginástica é a modalidade que maior utência e receita gera ao Centro Olímpico de Piscinas Municipais, uma das estratégias de dinamização da instalação desportiva pode ser o aumento do número de aulas semanais, atualmente fixado em 4, lecionadas através dos técnicos superiores da instalação ou mesmo pela aquisição de serviços externos para o efeito. Outra estratégia poderá ser a melhoria das estratégias de marketing dos serviços oferecidos, que é praticamente inexistente, por forma a que os munícipes fiquem a conhecer a instalação e os seus serviços, resultando num aumento da utência e da receita. Uma última estratégia proposta será a inclusão de atividades como natação *kids* ou hidroterapia: as primeiras promovendo a aquisição de competências em meio aquático para bebés e crianças; as segundas, lecionadas por fisioterapeutas, utilizando o meio aquático para prevenção ou recuperação de lesões, abrangendo um nicho de clientes que não está a ser explorado.

4. Dificuldades

As dificuldades sentidas durante o estágio curricular, ainda que tenham sido poucas, foram-se tornando em desafios a ser cumprir pela vontade de prestar um serviço de qualidade e ajudar na gestão desportiva do Centro Olímpico e prestar as melhores condições de prática possíveis a todos os munícipes.

De forma global senti apenas uma dificuldade maior que perdurou ao longo de todo o estágio curricular, multiplicando-se em pequenos obstáculos, tornando-o mais desafiante, mas que fez deste exercício supervisionado da profissão uma aprendizagem constante e levou ao sentido de realização e de dever cumprido pela forma como a fui combatendo e superando. Essa dificuldade foi a imensa burocracia associada a todos os processos do dia-a-dia da instalação e da organização que tornam os processos lentos e ineficientes. Tal verificou-se logo na aceitação do estágio, processo que teve de percorrer diversos gabinetes, necessitando de autorizações sucessivas que não foram dadas por um período de 2 meses, devido às eleições autárquicas que levaram à mudança de partido político. Verificou-se a mesma dificuldade durante todo o estágio aquando da tentativa de resolver pendências pontuais da instalação, no que diz respeito a pedidos de manutenção ou aquisição de pequenos equipamentos, que não são, na maioria das vezes, prontamente arranjados por ter de sofrer aprovações sucessivas dos diversos departamentos. A dificuldade referida ocorreu também no fim do estágio, sendo referente à produção do presente relatório, na qual foi necessário seguir o mesmo processo para aferir qual o grau de confidencialidade permitida. Para tal, foi obrigatório produzir uma informação para a diretora técnica da instalação a expor a situação, a diretora técnica efetuou o mesmo processo para a chefe da Divisão de Desporto e Juventude, esta para o diretor do Departamento de Desporto, Educação e Juventude e, por fim, este para o sr. Vereador da Educação, Desporto e Juventude, que emitiu o parecer final solicitando a omissão de nomes e valores em todos os documentos presentes no presente relatório.

Relativamente a outras dificuldades, uma vez que os procedimentos efetuados nos diversos processos do dia-a-dia estão tão bem rotinados, todo o estágio curricular decorreu com relativa simplicidade e as dúvidas pontuais que iam surgiam foram sendo prontamente respondidas pela diretora técnica da instalação e por todos os técnicos superiores com os quais fui privando.

CONCLUSÃO E PERSPETIVAS PARA O FUTURO

Com o fim do estágio curricular e com a possibilidade de parar para observar todas as dinâmicas envolvidas ao longo destes 6 meses, é necessário retirar conclusões relativamente às espectativas iniciais e em relação aos objetivos propostos no início do estágio.

Relativamente aos objetivos, a aquisição de competências de gestão de piscinas foi cumprida de forma positiva. Considero haver apenas uma lacuna no que concerne à manutenção da instalação, ainda que me tenha sido efetuada uma visita guiada à “sala das máquinas” e explicado como tudo funciona. A falta de contacto diário por ser um equipamento desportivo municipal e, por isso, possuir uma delegação própria o efeito, fez com que muitas das informações fossem sendo esquecidas. No entanto, por toda a dinâmica existente na gestão de recursos humanos, gestão financeira ou pelos inúmeros pareceres que chegam de outros gabinetes diariamente e que necessitam de resolução, isto numa instalação que possui uma média de utilização superior a 600 entradas diárias que muitas das vezes requerem disponibilidade para resolução de problemas, o balanço a retirar é extremamente positivo. Relativamente à aquisição de competências na organização de eventos desportivos, considero-me apto para a sua organização, por ter feito parte integrante da sua preparação, realização e conclusão. Percebi quais os processos a cumprir, como receção de pedido, envio desse pedido a consideração superior, afixação de informação na instalação da data de realização do evento e consequente fecho da instalação à prática desportiva, assegurar da presença de recursos humanos (rececionistas, nadadores-salvadores e técnicos responsáveis) e solicitação da presença de quadros superiores na zona protocolar para entrega de medalhas, bem como quais os itens indispensáveis para a sua realização, como presença de iluminação, baias divisórias, o número de pistas solicitado, equipas de socorrismo, equipas de limpeza, as mesas de secretariados, câmaras de chamada, zonas protocolares, sistema de cronometragem, entre outros.

Como perspetivas para o futuro, verificando uma lacuna relativamente à gestão efetiva da instalação desportiva, nomeadamente pela já suprarreferida escassez na análise do Centro Olímpico de Piscinas Municipais nos quesitos como utência, receita e despesa, bem como na falta de dinamização de estratégias que possam aumentar os níveis de prática desportiva no município, as perspetivas passam por fazer parte dos quadros da Divisão de Desporto e Juventude, para poder aplicar todas as competências adquiridas durante os 1º e 2º ciclos de estudos, tendo em mente todos os conselhos e experiências partilhados pelo corpo docente, bem como pela experiência adquirida durante o estágio curricular, com o objetivo de rentabilizar as instalações e melhorar a prática desportiva no município resultando na melhoria da saúde de todos os seus habitantes.

BIBLIOGRAFIA

Alves, R. d. C., & Bonorino, S. L. (2020). Qualidade de vida de idosos praticantes de atividades aquáticas: Uma revisão da literatura. *Revista da saúde da Ajes, 6*(11), 27-46.

Assembleia da República (2005). Constituição da república portuguesa - VII Revisão constitucional. *Diário da República*,

Assembleia da República (2007). Lei n.º 5/2007 de 16 de janeiro: Lei de bases da actividade física e do desporto. *Diário da República*, 1ª série, n.º 11, 356-363.

Assembleia da República (2013). Lei n.º 11-A/2013: Reorganização administrativa do território das freguesias. *Diário da República*, 1, n.º 19, 552-(2)-552-(147).

Batista, P. M., Joaquim, B., & Carvalho, M. J. (2016). A percepção de competências dos gestores desportivos em função da experiência profissional. *Revista brasileira de ciências do esporte, 38*(1), 50-57. doi:10.1016/j.rbce.2015.10.017

Beleza, V. d. M., & Lopes, J. P. S. R. (2013). A carga de banhistas em piscinas de uso público. *Revista internacional da gestão desportiva, 3*(1), 91-102.

Canadian Paediatric Society, D. H. T. F., Ottawa, Ontario. (2019). Digital media: Promoting healthy screen use in school-aged children and adolescents. *Paediatrics & Child Health, 24*(6), 402-408.

Capinussú, J. M. (2005). Formação de recursos humanos e a necessidade de uma administração desportiva moderna capaz de influir de forma positiva no desempenho da equipe e do atleta. *Arquivos em Movimento, 1*(1), 87-93.

Cardoso, A. J. G., Kato, O. R., & Nascimento-e-Silva, D. (2011). *Um modelo de gestão para o Tipitamba.* Comunicação apresentada.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4 ed.). Barueri.

Cohen, R., Baluch, B., & Duffy, L. J. (2018). Defining Extreme Sport: Conceptions and Misconceptions. *Frontiers in psychology, 9*, 1974. doi:10.3389/fpsyg.2018.01974

Commonwealth of Australia (2011). National sport and active recreation policy framework.

Conselho da Europa (1992). Carta europeia do desporto.

Constantino, J. M. (1999). *Desporto, política e autarquias*. Lisboa.

Constantino, J. M. (2009). De um Estado-problema a um Estado-parceiro. In L. Edições Afrontamento (Ed.), *O desporto e o Estado: Ideologias e práticas*. Porto.

Correia, J. P. (2009). Políticas públicas e desenvolvimento do desporto. In L. Edições Afrontamento (Ed.), *O desporto e o Estado: Ideologias e práticas*. Porto.

Costa, A. S. d. (2017). Desporto e análise social. *Sociologia: Revista da Faculdade De Letras Da Universidade Do Porto, 2*.

Dias, G. (2021). Gestão desportiva municipal. *Revista internacional da gestão desportiva, 11*(e110020). doi:10.51995/2237-3373.v11i1e110020
Direção Geral de Saúde (2009). Circular Normativa 14/DA: Programa de Vigilância Sanitária de Piscinas. *dgs.pt*,
Direção Geral de Saúde (2020). Programa nacional para a promoção da atividade física.
Eime, R., Harvey, J., & Charity, M. (2020). Sport participation settings: Where and 'how' do Australians play sport? In *BMC Public Health* (Vol. 20, pp. 1344). England.
ePortugal (s.d.). Câmara Municipal de Coimbra. *ePortugal: O seu portal de serviços públicos* Consult. 15 dez 2021, disponível em https://eportugal.gov.pt/entidades/camara-municipal-de-coimbra
European Comission (2022). Sport and physical activity. *Special Eurobarometer 525*.
Fagundes, M. B. (2001). *Aprendendo valores éticos*: Autêntica.
Faria, A. C. (2012). Piscinas: Instalações de tratamento de água. *Instituto português do desporto e juventude, I.P.* Consult. 19 dez 2021, disponível em https://bit.ly/3Ccc0I5
Federação Portuguesa de Natação (2022). Recordes Nacionais 50 metros. *FPN: Federação Portuguesa de natação* Consult. 03 jun 2022, disponível em https://fpnatacao.pt/modalidades.php?modalidade=np
Fernandes, I. G. M., Figueiredo, H. M., Junior, H. L. d. C., Sanches, S. G., & Brasil, Â. (2015). Planejamento estratégico: Análise SWOT. *Revista Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas, Mato Grosso do Sul, 8*(01).
Fiori, J. M., Teixeira, L. B. T., Wizer, R. T., & Castro, F. A. D. S. (2019). Pedagogia da natação: Análise das atividades realizadas em aulas para crianças. *Pensar a Prática, 22*. doi:10.5216/rpp.v22.51934
Franken, M., Martins, M. B., Vargas, J. L. B. d., Brasil, F. D., & De Freitas, V. D. S. (2020). Análise de parâmetros cinemáticos em crianças com diferentes níveis de aprendizagem na natação. *Revista Brasileira de Ciência e Movimento, 28*(2). doi:10.31501/rbcm.v28i2.10652
Gonçalves, K. C., Streit, I. A., Medeiros, P. A. d., Santos, P. M., & Mazo, G. Z. (2013). Comparação entre a percepção da qualidade de vida e o nível de aptidão física de idosos praticantes de atividades aquáticas. *Revista Brasileira de ciências da saúde, 12*(39).
Green, M. (2006). From ‘sport for all’ to not about ‘sport’ at all?: Interrogating sport policy interventions in the united kingdom. *European Sport Management Quarterly, 6*(3), 217-238. doi:10.1080/16184740601094936
Heere, B. (2017). Embracing the sportification of society: Defining e-sports through a polymorphic view on sport. *Sport Management Review*(436), 4. doi:10.1016/j.smr.2017.07.002
Instituto Nacional de Estatística (2019). Inquérito nacional de saúde.
Instituto Nacional de Estatística (2021). Variação da população residente 2011-2022, municípios-continente. *Censos 2021* Consult. 14 dez 2021, disponível em https://www.ine.pt/scripts/db_censos_2021.html

IPDJ (2022). Programa nacional de desporto para todos: Promover a generalização da prática desportiva. Consult. 02 jun 2022, disponível em https://ipdj.gov.pt/programa-nacional-de-desporto-para-todos

Januário, C., Sarmento, P., & Carvalho, M. (2011). Politicas públicas desportivas. *Estudo centrado nos municípios da Área Metropolitana do Porto. Edições Fundação CEFA*.

Joaquim, B. A., Carvalho, M. J., & Batista, P. M. (2011). Revisão sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo. *Movimento (ESEFID/UFRGS), 17*(1), 255-279. doi:10.22456/1982-8918.15104

Kartakoullis, N., Karlis, G., & Karadakis, M. (2009). Sports for all philosophy: The evolution in cyprus and the transfer from a sport to a health orientation. *International journal of sport management, recreation & tourism, 3*, 47-60. doi:10.5199/ijsmart-1791-874X-3d

Kaufman, P., & Wolff, E. A. (2010). Playing and protesting: Sport as a vehicle for social change. *Journal of Sport and Social Issues, 34*(2), 154-175. doi:10.1177/0193723509360218

Kremer-Sadlik, T., & Kim, J. L. (2007). Lessons from sports: Children's socialization to values through family interaction during sports activities. *Discourse & Society, 18*(1), 35-52.

Lima, A. C. P. d. S., Mazzei, L. C., & Costa, A. L. (2012). Uma análise da gestão de pessoas nas organizações que atuam no esporte brasileiro: Estudo de caso sobre um clube paulista de voleibol. *Podium Sport, Leisure and Tourism Review, 01*(02), 168-193. doi:10.5585/podium.v1i2.32

Lopes, J. (2017). *Plano nacional de formação de treinadores: Manuais de formação - grau III*: Instituto português do desporto e juventude, I. P.

Machado, J. E. O., Sarmento, J. P., & Silva, C. A. F. d. (2020). Perceções de lideranças sobre a atuação das autarquias locais no desenvolvimento do desporto em Portugal. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, 9*(3). doi:10.5585/podium.v9i3.17894

Marivoet, S. (2002). Assimetrias e afinidades de género no desporto. *Família, género e sexualidade nas sociedades contemporâneas: Actas do colóquio internacional*.

McConkey, R., Dowling, S., Hassan, D., & Menke, S. (2013). Promoting social inclusion through unified sports for youth with intellectual disabilities: A five-nation study. *J intellect disabil res, 57*(10), 923-935. doi:10.1111/j.1365-2788.2012.01587.x

McGuff, D., & Little, J. (2009). *Body by science: A research-based program for strength training, body building, and complete fitness in 12 minutes a week*. Nova York: The McGraw-Hill Companies.

Moura, O. M., Neiva, H. P., Faíl, L. B., Morais, J. E., & Marinho, D. A. (2021). A influência da prática regular de natação no desenvolvimento motor global na infância. *Retos*(40), 296-304.

Município de Coimbra (2019). Aviso n.º 11707/2019. *Diário da República*, 2ª série, n.º 136, 189-230.

Município de Coimbra (2021). Regulamento n.º 307/2021. *Diário da República*, 2ª série, n.º 62, 148-238.

Negócios com Lusa (2022). Eletricidade fica 35% mais cara em Portugal e Espanha na terça-feira. *Jornal de Negócios* Consult. 13 set 2022, disponível em https://bit.ly/3BQ0n86
OECD (2019). Health at a Glance 2019: OECD indicators. *OECD Publishing*. doi:https://doi.org/10.1787/4dd50c09-en
Peachey, J. W., Schudenkorf, N., & Spaaij, R. (2019). Sport for social change: Bridging the theory–practice divide. *Journal of Sport Management*(33), 361-365. doi:10.1123/jsm.2019-0291
Pereira, A. (2021). Desporto e a busca da condição humana. *Olimpianos - Journal of Olympic Studies, 5*, 59-78. doi:10.30937/2526-6314.v5.id125
Pereira, E. B. (2009). O poder local: As câmaras municipais e o desporto. In L. Edições Afrontamento (Ed.), *O desporto e o Estado: Ideologias e práticas*. Porto.
Pordata (2021a). Alunos matriculados no ensino superior: Total e por tipo de ensino. *Pordata: Bases de dados Portugal contemporâneo* Consult. 14 dez 2021, disponível em https://bit.ly/3r7laPK
Pordata (2021b). População residente: Total e por grandes grupos etários. *Pordata: Bases de dados Portugal contemporâneo* Consult. 14 dez 2021, disponível em https://bit.ly/3fm72Q6
Pordata (2021c). Praticantes desportivos federados: Total e por todas as federações desportivas. *Pordata*, disponível em https://bit.ly/3CekUF7
Porto Editora (s.d.). Coimbra. *Infopédia* Consult. 10 jan 2022, disponível em https://www.infopedia.pt/$coimbra
Presidência da República (1976). Constituição da República Portuguesa: Decreto de aprovação da Constituição *Diário da República*, 1ª série, n.º 86, 738-775.
Presidência do Conselho de Ministros (2009). Decreto-Lei n.º 141/2009 de 16 de Junho. *Diário da República, 1*(114), 3663-3668.
Presidência do Conselho de Ministros (2011). Decreto-Lei n.º 98/2011: Instituto Português do Desporto e Juventude, I. P. *Diário da República*, 1ª série, n.º 182, 4522-4526.
Priberam (s.d.). Política. *Priberam Dicionário* Consult. 23 fev 2022, disponível em https://dicionario.priberam.org/pol%C3%ADtica
Ramos, C. A. (2014). Aristóteles e o sentido político da comunidade ante o liberalismo. *Kriterion: Revista de Filosofia, 55*, 61-77.
Rebelo, H., Rodrigues, R., Grossinho, J., Almeida, C., Silva, M., Silva, C., & Costa, C. (2014). Avaliação da qualidade da água de piscinas: Estudo de alguns parâmetros bacteriológicos e fisico-químicos. *Saúde Ambiental*(4), 03-05.
Retar, I., Pišot, S., & Kolar, E. (2014). Social competences of slovenian sport managers. *Fundamental and applied kinesiology: Steps forward*, 473-476.
Ribeiro, E. V. (2017). Política, filosofia política e sociedade: Uma leitura a partir do pensamento filosófico de Lima Vaz. *Annales, 2*(2), 9-15.
Rijo, A. G. (2001). Deporte y moral: los valores educativos del deporte escolar [Versão eletrónica]. *Efdeportes*(31). disponível em https://www.efdeportes.com/efd31/valores.htm.
Rocha, C. M. d., & Bastos, F. d. C. (2011). Gestão do esporte: Definindo a área. *Revista brasileira da educação física e do esporte, 25*, 91-103.

Rosado, A. (2015). Porque é que o desporto precisa da pedagogia? *Comité olímpico de Portugal: Centro de pesquisa e desenvolvimento desportivo*.
Sancho, J. A. M., Carrascosa, J. H., & Delgado, F. O. (2020). *La gestión de las piscinas de uso público: Derechos, programas y garantias*. Buenos Aires: Sb editorial.
Sansebastiano, G., Zoni, R., Zanelli, R., & Bigliardi, L. (2008). Microbiological aspects of pool water. *Igiene e sanita pubblica, 64*(1), 121-129.
Sarmento, J. P. (2005). Qualidade na gestão de instalações desportivas. *Seminário de Gestão de Desporto. Universidade da Madeira*.
Sarmento, J. P., & Carvalho, M. J. (2004). Gestão de instalações desportivas ao nível dos municípios: As piscinas municipais. *APOGESD*.
Schaillée, H., Haudenhuyse, R., & Bradt, L. (2019). Community sport and social inclusion: international perspectives. *Sport in Society, 22*(6), 885-896. doi:10.1080/17430437.2019.1565380
Schütz, R. (2003). Motivação e desmotivação no aprendizado de línguas. *English made in Brazil, 10*.
Seippel, O. (2007). Sports in civil society: Networks, social capital and influence. *European Sociological Review, 24*(1), 69-80. doi:10.1093/esr/jcm035
Silva, A. (2009). O Estado, os governos e a administração pública desportiva. In L. Edições Afrontamento (Ed.), *O desporto e o Estado: Ideologias e práticas*. Porto.
Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2012). *Gestão de recursos humanos: Métodos e práticas* (10 ed.).
Tavares, J., Paipe, G., Januário, C., & Carvalho, M. J. (2017). Políticas desportivas e gestão do desporto: Estudo de caso no município de Lousada. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva, 7*(2).
Teixeira, M., & Ribeiro, T. (2014). O processo de desenvolvimento desportivo: Fatores de incidência em Portugal. *Revista Portuguesa de Ciências Do Desporto*.
Tenreiro, F. J. S. (2004). Políticas públicas no desporto: A abordagem económica. *Povos e Culturas*(9), 67-80.
Universidade de Coimbra (s.d.). História da Universidade. *Universidade de Coimbra* Consult. 10 jun 2022, disponível em https://www.uc.pt/sobrenos/historia
Vasconcelos, J. L., & Duarte, A. A. (2006). Tratamento da água de piscinas públicas: Análise comparativa de sistemas de desinfecção aplicada a um caso de estudo.
World Health Organization (2020). WHO guidelines on physical activity and sedentary behaviour.

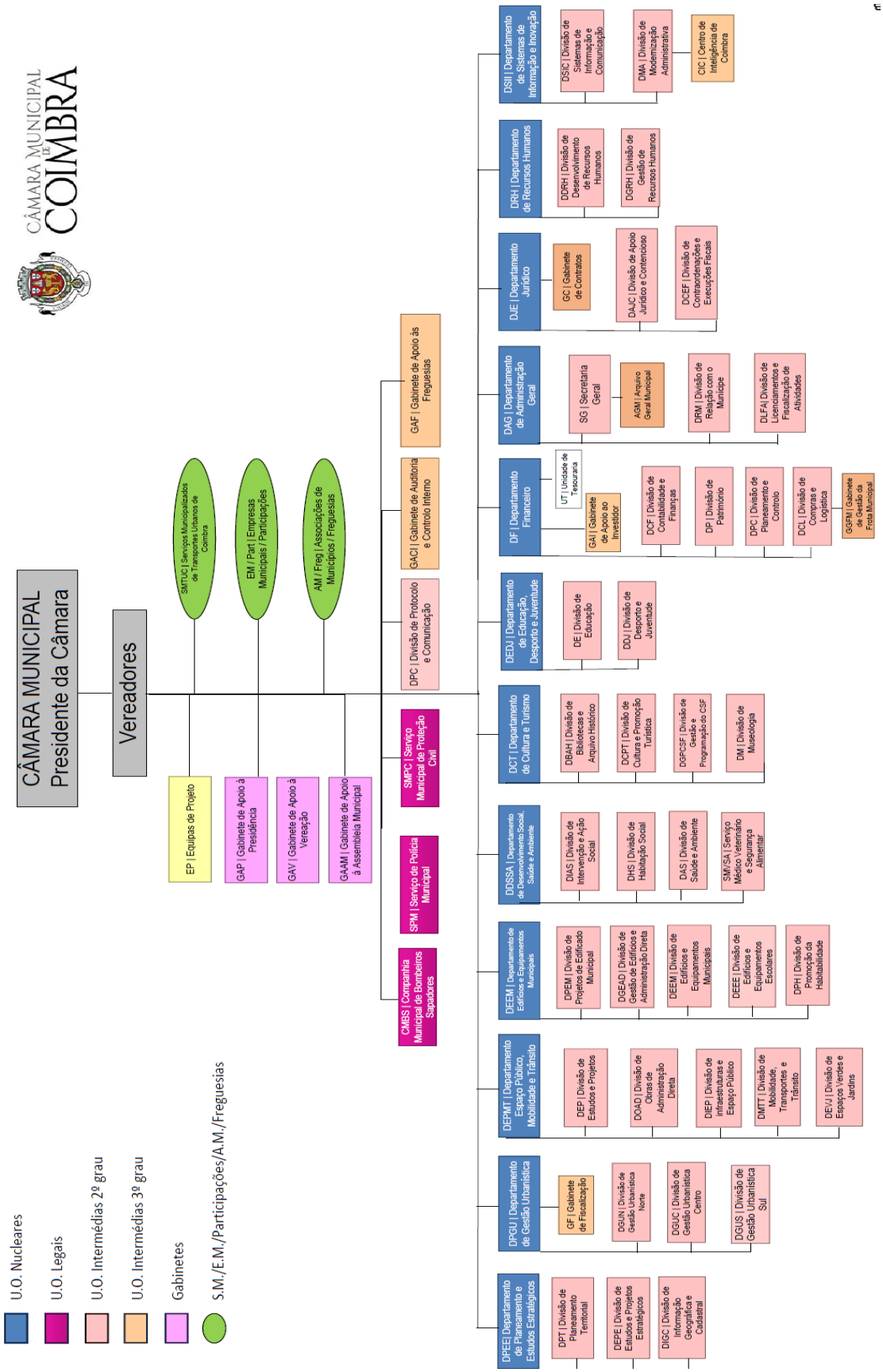
ANEXOS

Anexo 1 - Piscinas públicas em Portugal.

Distritos	Piscinas
Aveiro	31
Beja	28
Braga	21
Bragança	16
Castelo Branco	16
Coimbra	25
Évora	16
Faro	15
Guarda	14
Leiria	21
Lisboa	34
Portalegre	18
Porto	36
Santarém	29
Setúbal	19
V. do Castelo	13
Vila Real	15
Viseu	26
TOTAL	393

Aveiro		Beja		Braga		Bragança		Castelo Branco		Coimbra		Santarém		Viseu		Évora	
Águeda	1	Aljustrel	3	Amares	2	Alfândega da Fé	1	Belmonte	2	Arganil	2	Abrantes	2	Armamar	1	Alandroal	1
Albergaria a Velha	2	Almodovar	3	Barcelos	1	Bragança	2	Castelo Branco	2	Cantanhede	1	Alcanena	2	Carregal do Sal	1	Arraiolos	1
Anadia	1	Alvito	3	Braga	3	Carrazeda de Ansiães	2	Covilhã	3	Coimbra	4	Almeirim	1	Castro Daire	1	Borba	1
Arouca	1	Barrancos	1	Cabeceiras de Basto	2	Freixo de Espada à Ci	1	Fundão	2	Condeixa-a-Nova	1	Alpiarça	1	Cinfães	3	Estremoz	1
Aveiro	3	Beja	3	Celorico de Basto	2	Macedo de Cavaleiro	1	Idanha-a-Nova	1	Figueira da Foz	1	Benavente	2	Lamego	1	Évora	1
Castelo de Paiva	2	Castro Verde	1	Esposende	1	Miranda do Douro	1	Oleiros	1	Góis	0	Cartaxo	1	Mangualde	1	Montemor-o-Novo	2
Espinho	2	Cuba	3	Fafe	1	Mirandela	1	Penamacor	2	Lousã	2	Chamusca	1	Molmenta da Beira	1	Mora	1
Estarreja	1	Ferreira do Alentejo	1	Guimarães	2	Mogadouro	1	Proença-a-Nova	0	Mira	1	Constância	1	Mortágua	1	Mourão	1
Ílhavo	2	Mértola	2	Póvoa do Lanhoso	1	Torre de Moncorvo	2	Sertã	1	Miranda do Corvo	1	Coruche	1	Nelas	1	Portel	1
Mealhada	3	Moura	1	Terras de Bouro	1	Vila Flor	2	Vila de Rei	1	Montemor-o-Velho	1	Entroncamento	2	Oliveira de Frades	0	Redondo	2
Murtosa	1	Odemira	1	Vieira do Minho	1	Vimioso	1	Vila Velha de Ródão	1	Oliveira do Hospital	2	Ferreira do Zêzere	1	Penalva do Castelo	1	Reguengos de Monsa	1
Oliveira de Azemeis	3	Ourique	3	Vila Nova Famalicão	1	Vinhais	1			Pampilhosa da Serra	2	Golegã	1	Penedono	1	Vendas Novas	1
Oliveira do Bairro	2	Serpa	2	Vila Verde	2			Porto		Penacova	1	Mação	2	Resende	1	Viana do Alentejo	1
Ovar	1	Vidigueira	1	Vizela	1	Lisboa		Amarante	2	Penela	1	Ourém	1	Santa Comba Dão	1	Vila Viçosa	1
Santa Maria da Feira	3					Alenquer	1	Baião	2	Soure	2	Rio Maior	1	São João da Pesquein	2		
Sever do Vouga	1	Vila Real		Leiria		Amadora	4	Felgueiras	2	Tábua	1	Salvaterra de Magos	1	São Pedro do Sul	1	Guarda	
Vagos	1	Alijó	1	Alcobaça	2	Arruda dos Vinhos	1	Gondomar	3	Vila Nova de Poiares	2	Santarém	3	Sátão	1	Aguiar da Beira	1
Vale Cambra	1	Boticas	1	Alvaiázere	1	Azambuja	1	Lousada	1			Sardoal	1	Sernaselhe	1	Almeida	2
		Chaves	2	Ansião	1	Cadaval	1	Maia	1	Portalegre		Tomar	2	Tabuaço	1	Calorico da Beira	1
Faro		Mesão Frio	1	Batalha	2	Cascais	2	Marco de Canaveses	1	Alter do Chão	1	Torres Novas	1	Tarouca	1	Figueira de Castelo R	1
Albufeira	1	Mondim de Basto	1	Bombarral	2	Lisboa	13	Matosinhos	9	Arronches	1	Vila Nova da Barquini	1	Tondela	1	Fornos de Algodres	0
Alcoutim	0	Montalegre	0	Caldas da Rainha	1	Loures	1	Paços de Ferreira	2	Avis	1			Vila Nova de Paiva	1	Gouveia	1
Aljezur	1	Murça	1	Castanheira de Pêra	1	Lourinhã	1	Paredes	2	Campo Maior	1	Viana do Castelo		Viseu	1	Guarda	1
Castro Marim	2	Peso da Régua	1	Figueiró dos Vinhos	1	Mafra	1	Penafiel	2	Castelo de Vide	1	Arcos de Valdevez	1	Vouzela	1	Manteigas	1
Faro	1	Ribeira da Pena	1	Leiria	3	Odivelas	1	Porto	3	Crato	0	Caminha	1			Mêda	1
Lagoa	2	Sabrosa	1	Marinha Grande	1	Oeiras	2	Póvoa do Varzim	0	Elvas	2	Melgaço	1			Pinhel	1
Lagos	1	Santa Marta de Penag	1	Nazaré	1	Sintra	2	Santo Tirso	1	Fronteira	1	Monção	1			Sabugal	1
Loulé	1	Valpaços	1	Óbidos	1	Sobral de Monte Agr	1	Trofa	0	Gavião	1	Paredes de Coura	1			Seia	0
Monchique	1	Vila Pouca de Aguiar	1	Pedrógão Grande	1	Torres Vedras	1	Valongo	2	Marvão	1	Ponte da Barca	1			Trancoso	1
Olhão	1	Vila Real	2	Peniche	1	Vila Franca de Xira	1	Vila do Conde	2	Monteforte	0	Ponte de Lima	1			Vila Nova de Foz Côa	2
Portimão	1			Pombal	1			Vila Nova de Gaia	1	Nisa	1	Valença	2				
São Brás de Alportel	1			Porto de Mós	1					Ponde de Sor	2	Viana do Castelo	3				
Silves	1									Portalegre	4	Vila Nova de Cerveira	1				
Tavira	1									Sousel	1						
Vila do Bispo	0																
Vila Real de Sto Antó	1																

Anexo 2 - Organograma da Câmara Municipal de Coimbra.



Anexo 3 - Check-list para o Torneio de Preparação ANC PL I.

Aspetos Gerais

	Local / Item	Procedimentos a Cumprir	✓
1. Áreas	Salas de Isolamento	Colocação de Cadeira, mesa, kit Covid-19 (Termómetro, garrafa de água, máscaras, luvas, álcool gel)	
	Secretariado	Colocação de 2 mesas e 4 cadeiras	
	Câmara de Chamada	Colocação de 1 mesa, 1 cadeira e 4 bancos	
	Reunião de Delegados	Verificar disponibilidade da sala dos professores	
	Reunião de Arbitragem	Sala entre balneários masculinos e femininos	
	Bancada Participantes	322 participantes	
	Bancada Público	532 espectadores	
	Bancada Extra	184 participantes	
2. Logística de Apoio	Zona Protocolar	Pódio, pórtico + 3 bandeiras, cubo, mesa para entrega de taças	
	Baias Divisórias	Colocação de baias espaçadas ao longo do cais	
	Cadeiras Arbitragem	32 cadeiras amarelas	
	Material das Entidades	Colocar material das entidades nas salas da P25	
3. Segurança / Higiene	Plano de Segurança		
	AED – Desfibrilhador	Bombeiros sapadores	
	Nadador-Salvador	Pelo menos 1	
	Ambulância / Médico	Bombeiros sapadores	
	Limpeza	1 funcionário de limpeza perto do cais e de reforço de caixotes do lixo pelas bancadas e piscina	
4. Som	Sistema de Som	Verificar funcionamento de sistema de som (microfone e colunas integradas na instalação)	

Aspetos Específicos

	Local / Item	Procedimentos a Cumprir	✓
5. Plano de Água	Temperatura	25ºC a 28ºC	
	Pistas de Competição	8 pistas	
	Iluminação	Focos de piscina e bancada	
	Bandeiras (5m e 15m)	Expostas	

Anexo 4 - Check-list para o Torneio Interdistrital de Juvenis, Juniores e Absolutos.

Aspetos Gerais

	Local / Item	Procedimentos a Cumprir	✓
1. Áreas	Salas de Isolamento	Colocação de Cadeira, mesa, kit Covid-19 (Termómetro, garrafa de água, máscaras, luvas, álcool gel)	
	Secretariado	Colocação de 3 mesas e 6 cadeiras	
	Câmara de Chamada	Colocação de 1 mesa, 1 cadeira e 6 bancos	
	Reunião de Delegados	Verificar disponibilidade da sala dos professores	
	Reunião de Arbitragem	Sala entre balneários masculinos e femininos	
	Bancada Participantes	322 participantes	
	Bancada Público	532 espectadores	
	Bancada Extra	184 participantes	
2. Logística de Apoio	Zona Protocolar	Pódio, pórtico + 3 bandeiras, cubo, mesa para entrega de taças	
	Baias Divisórias	Colocação de baias espaçadas ao longo do cais	
	Cadeiras Arbitragem	40 cadeiras amarelas	
	Escadas	Retirar escadas da P50m	
	Material das Entidades	Colocar material das entidades nas salas da P25	
3. Segurança / Higiene	Plano de Segurança		
	AED – Desfibrilhador	Bombeiros sapadores	
	Nadador-Salvador	Pelo menos 1	
	Ambulância / Médico	Bombeiros sapadores	
	Limpeza	1 funcionário de limpeza perto do cais e de reforço de caixotes do lixo pelas bancadas e piscina	
4. Som	Sistema de Som	Verificar funcionamento de sistema de som (microfone e colunas integradas na instalação)	

Aspetos Específicos

	Local / Item	Procedimentos a Cumprir	✓
5. Plano de Água	Temperatura	25ºC a 28ºC	
	Pistas de Competição	10 pistas	
	Iluminação	Focos de piscina e bancada	
	Bandeiras (5m e 15m)	Expostas	

Anexo 5 - Check-list para o Campeonato Nacional de Juvenis Juniores e Absolutos (1).

Aspetos Gerais

	Local / Item	Procedimentos a Cumprir	✓
	Croqui / Planta das Instalações	FPN	
	Secretariado	Colocação de 4 mesas e 8 cadeiras	
	Câmara de Chamada	Ver croqui (1 mesa e 2 cadeiras)	
	Anti-doping	Sala de Anti-doping	
	Reunião de Delegados	Ginásio 2 do Pavilhão	
	Reunião de Arbitragem	Varanda -1	
	Zona de Fisioterapia	2x Salas de material P25	
	Espaços para stands patrocinadores	Varanda -1	
	Imprensa	Cais (4 cadeiras)	
	Balneários de Arbitragem (Masc e Fem)	Balneários das crianças P25 (arranjar chaves das portas e fechar as portas)	
	Bancada Participantes	322 participantes	
	Bancada Público	532 espectadores	
	Bancada Extra	184 participantes	
2. Logística de Apoio	Pódio	FPN	
	Sinaléticas de Identificação	FPN	
	Zona Protocolar	Pódio, estrado tapado com carpete (CMC), flores, pórtico + 3 bandeiras, cubo, mesa para entrega de taças	
	Baias Divisórias	Colocação de baias espaçadas ao longo do cais	
	Cadeiras	50 cadeiras amarelas no cais e cadeiras cinzentas nas salas	
	Mesas de Apoio	Dentro dos aquários e no meio	
	Suporte para Bandeiras	Ok	
	Escadas	Retirar escadas da P50m	
	Material das Entidades	Colocar dentro do ginásio e da sala de material da CMC	
3. Segurança / Higiene	Plano de Segurança		
	AED – Desfibrilhador	Operacional Externo - Bombeiros sapadores	
	Nadador-Salvador	Pelo menos 1	
	Ambulância / Médico	Bombeiros sapadores	
	Limpeza	1 funcionário de limpeza perto do cais com intercomunicador e reforço de caixotes do lixo e avisos pelas bancadas e piscina	

4. Som	Sistema de Som	Verificar funcionamento de sistema de som (microfone e colunas integradas na instalação)	
5. Outros	Carpete nos Topos	FPN	

Aspetos Específicos

	Local / Item	Procedimentos a Cumprir	✓
6. Plano de Água	Temperatura	25ºC a 28ºC	
	Pistas de Competição	10 pistas	
	Iluminação	500 lux	
	Blocos de Partida	Ok	
	Plataforma Track-Start	Ok	
	Cronometragem	Sotecnica	
	Bandeiras (5m e 15m)	Expostas	
	Profundidade	2,00 / 2,20	
	Cestos de Apoio à Partida	20	
7. Espaço de Apoio	Temperatura	28 a 29ºC	
	Nº pistas disponíveis dia anterior	10	
	Nº pistas disponíveis dia competição	100%	

Anexo 7 - Check-list para o Circuito Regional de Cadetes.

	Local / Item	Procedimentos a Cumprir	✓
1. Áreas	Salas de Isolamento	Colocação de Cadeira, mesa, kit Covid-19 (Termómetro, garrafa de água, máscaras, luvas, álcool gel)	
	Secretariado	Colocação de 3 mesas e 6 cadeiras	
	Câmara de Chamada	Colocação de 1 mesa, 1 cadeira e 4 bancos	
	Bancada Participantes	322 participantes	
	Bancada Público	532 espectadores	
	Bancada Extra	184 participantes	
2. Logística de Apoio	Cadeiras Arbitragem	6 cadeiras amarelas	
	Escadas	Deixar escadas na P50m colocadas	
3. Segurança / Higiene	Plano de Segurança		
	AED – Desfibrilhador	Bombeiros sapadores	
	Nadador-Salvador	Pelo menos 1	
	Ambulância / Médico	Bombeiros sapadores	
	Limpeza	1 funcionário de limpeza perto do cais e de reforço de caixotes do lixo pelas bancadas e piscina	
4. Som	Sistema de Som	Verificar funcionamento de sistema de som (microfone e colunas integradas na instalação)	

Aspetos Específicos

	Local / Item	Procedimentos a Cumprir	✓
5. Plano de Água	Temperatura	25ºC a 28ºC	
	Pistas de Competição	Retirar pistas e colocar boias	
	Iluminação	Focos de piscina e bancada	
	Bandeiras (5m e 15m)	Expostas	

Anexo 8 - Check-list para o Torneio CNAC Shigeo Tsukagoshi.

Aspetos Gerais

	Local / Item	Procedimentos a Cumprir	✓
1. Áreas	Salas de Isolamento	Colocação de Cadeira, mesa, kit Covid-19 (Termómetro, garrafa de água, máscaras, luvas, álcool gel)	
	Secretariado	Colocação de 3 mesas e 6 cadeiras	
	Câmara de Chamada	Colocação de 1 mesa, 1 cadeira e 4 bancos	
	Reunião de Delegados	Verificar disponibilidade da sala dos professores	
	Reunião de Arbitragem	Sala entre balneários masculinos e femininos	
	Bancada Participantes	322 participantes	
	Bancada Público	532 espectadores	
	Bancada Extra	184 participantes	
2. Logística de Apoio	Zona Protocolar	Pódio, pórtico + 3 bandeiras, cubo, mesa para entrega de taças	
	Baias Divisórias	Colocação de baias espaçadas ao longo do cais	
	Cadeiras Arbitragem	40 cadeiras amarelas	
	Escadas	Retirar escadas da P50m	
	Mesas	1 mesa junto ao elevador da receção da piscina, 3 mesas no corredor atrás da bancada, 7 mesas para lanche guardadas junto ao bar do pavilhão	
3. Segurança / Higiene	Plano de Segurança		
	Nadador-Salvador	Pelo menos 1	
	Limpeza	1 funcionário de limpeza perto do cais e de reforço de caixotes do lixo pelas bancadas e piscina	
4. Som	Sistema de Som	Verificar funcionamento de sistema de som (microfone e colunas integradas na instalação)	

Anexo 9 - Check-list para o Meeting Cidade de Coimbra (1).

Aspetos Gerais

	Local / Item	Procedimentos a Cumprir	✓
	Secretariado	Colocação de 3 mesas e 6 cadeiras amarelas	
	Câmara de Chamada	Colocação de 1 mesa, 1 cadeira e 4 bancos	
	Reunião de Delegados	Ginásio 2 do Pavilhão	
	Reunião de Arbitragem	Sala entre balneários masculinos e femininos	
	Imprensa e VIPs	Cais (cadeiras amarelas em frente aos aquários)	
	Balneários de Arbitragem (Masc e Fem)	Balneários das crianças P25 (arranjar chaves das portas e fechar as portas)	
	Bancada Participantes	322 participantes	
	Bancada Público	532 espectadores	
	Bancada Extra	184 participantes	
2. Logística de Apoio	Pódio	Colocar estrados e carpete	
	Zona Protocolar	Pódio, pórtico + 3 bandeiras, cubo, mesa para entrega de taças	
	Baias Divisórias	Colocação de baias espaçadas ao longo do cais	
	Cadeiras	50 cadeiras amarelas no cais e cadeiras pretas nas salas	
	Mesas de Apoio	2 mesas e 4 cadeiras entre aquários	
	Suporte para Bandeiras	Ok	
	Escadas	Retirar escadas da P50m	
	Material das Entidades	Colocar dentro do ginásio e da sala de material da CMC	
3. Segurança / Higiene	Plano de Segurança		
	AED – Desfibrilhador	Operacional Externo - Bombeiros sapadores	
	Nadador-Salvador	Pelo menos 1	
	Ambulância / Médico	Bombeiros sapadores	
	Limpeza	1 funcionário de limpeza perto do cais com intercomunicador e reforço de caixotes do lixo e avisos pelas bancadas e piscina	

Anexo 10 - Check-list para o Meeting Cidade de Coimbra (2).

4. Som	Sistema de Som	Verificar funcionamento de sistema de som (microfone e colunas integradas na instalação)	
5. Outros	Carpete nos Topos	Colocar carpete que se encontra junto ao antigo elevador	

Aspetos Específicos

	Local / Item	Procedimentos a Cumprir	✓
6. Plano de Água	Temperatura	25ºC a 28ºC	
	Pistas de Competição	10 pistas	
	Iluminação	500 lux	
	Blocos de Partida	Ok	
	Plataforma Track-Start	Ok	
	Cronometragem	Sotecnica	
	Bandeiras (5m e 15m)	Expostas	
	Profundidade	2,00 / 2,20	
	Cestos de Apoio à Partida	20	

Anexo 11 - Ficheiro de manutenção da instalação desportiva.

LOCAL	ITEM A INTERVENCIONAR	RESPONSÁVEL DE MANUTENÇÃO
Piso -1 (gabinetes) - Corredor	[illegible]	Direção Técnica
Piso -2 (piscina) - Balneário Crianças 1	[illegible]	Direção Técnica
	[illegible]	Gestão Técnica
	[illegible]	Gestão Técnica
Piso -2 (piscina) - Balneário Crianças 2	[illegible]	Direção Técnica
	[illegible]	Gestão Técnica
	[illegible]	Gestão Técnica
	[illegible]	Gestão Técnica
	[illegible]	Gestão Técnica
Piso -2 (piscina) - Corredor para os balneários	[illegible]	Gestão Técnica
Piso -2 (piscina) - Balneário Masculino	[illegible]	Gestão Técnica
	[illegible]	Gestão Técnica
	[illegible]	Gestão Técnica
	[illegible]	Gestão Técnica
	[illegible]	Gestão Técnica
	[illegible]	Direção Técnica
	[illegible]	Gestão Técnica
	[illegible]	Gestão Técnica
	[illegible]	Gestão Técnica
Piso -2 (piscina) - Balneário Feminino	[illegible]	Gestão Técnica
	[illegible]	Gestão Técnica
	[illegible]	Gestão Técnica
	[illegible]	Gestão Técnica
Piso -2 (piscina) - Corredor entre P25	[illegible]	Gestão Técnica
Piso -2 (piscina) - P25	[illegible]	Direção Técnica
	[illegible]	Gestão Técnica
	[illegible]	Gestão Técnica
	[illegible]	Direção Técnica
	[illegible]	Gestão Técnica
Piso -2 (piscina) - Salas de Apoio	[illegible]	Gestão Técnica
	[illegible]	Gestão Técnica
	[illegible]	Gestão Técnica
	[illegible]	Gestão Técnica
	[illegible]	Gestão Técnica
Piso -2 (piscina) - P50	[illegible]	Gestão Técnica
	[illegible]	Gestão Técnica
	[illegible]	Gestão Técnica
	[illegible]	Gestão Técnica
	[illegible]	Gestão Técnica
	[illegible]	Gestão Técnica
	[illegible]	Gestão Técnica
Piso -2 (piscina) - Sala Nadadores	[illegible]	Gestão Técnica
	[illegible]	Gestão Técnica
Piso -2 (piscina) - Sala dos professores	[illegible]	Gestão Técnica
Geral	[illegible]	Direção Técnica
	[illegible]	Direção Técnica
	[illegible]	Direção Técnica

Anexo 12 - Gestão de reclamações - resposta (1).

Câmara Municipal de Coimbra

Informação

Registo N.º	**Data**: 18/05/2022	**Processo:**
Destinatário: Divisão de Desporto e Juventude		
Remetente: Micaela Alexandra Figueiredo Margato		
Assunto: Reclamação		

No passado dia deu entrada no Centro Olímpico de Piscinas Municipais (**COPM**) a reclamação registada no Livro de Reclamações com o , MyDoc nº .

TEOR DA EXPOSIÇÃO: O munícipe refere que:

Como residente no concelho de Coimbra e cidadão que efetua os descontos para o respetivo concelho e sendo as piscinas municipais que se englobam num serviço pago por todos os cidadãos, venho lamentalvemente redigir esta reclamação e como pagante e usário destas piscinas, para prestação de um serviço que deixa muito a desejar, um exemplo são as permanentes falta de gel nos recipientes, um atendimento que deixa muito a desejar não só pela falta de bom senso, simpatia e profissionalismo que se vem agravando. As piscinas estão permanentemente fechadas de entrada as pessoas de regime livre, ou por competições, feriados que se estendem, por não sei quantos dias. Falta de limpeza e esclarecimentos em diversos assuntos, referentes ao uso da mesma.

MEDIDAS ADOTADAS: Após conhecimento da presente reclamação, foram efetuadas diligências para obter mais informações a este respeito.

Quanto à presente reclamação cumpre-me informar o seguinte:

1. Segundo apurado, o reclamante é utente de regime livre e frequenta o Centro Olímpico de Piscinas Municipais numa média de 2-3 vezes por semana, habitualmente sendo utilizador ao sábado.

2. Relativamente à questão de falta de gel nos dispensadores, os recipientes são verificados diariamente pelos funcionários da empresa de limpeza e nalgumas zonas da instalação pelos nadadores-salvadores e funcionárias do atendimento. Efetivamente o gel é bastante viscoso e ocorrem entupimentos dos recipientes com muita regularidade e poderá ter havido alguma falha momentânea nesse sentido. No entanto, foram tomadas medidas no imediato junto da empresa de limpeza e funcionários da câmara, no sentido de reforçar os necessários cuidados para garantir o correto funcionamento dos dispensadores.

3. No que concerne à queixa do reclamante sobre o atendimento, nomeadamente, o reclamante refere: "*um atendimento que deixa muito a desejar não só pela falta de bom senso, simpatia e profissionalismo que se vem agravando",* a instalação de barreiras físicas ao abrigo da pandemia COVID-19, que veda totalmente o balcão de atendimento da instalação, dificulta muito a comunicação com os utentes. As funcionárias têm de falar bastante alto para serem audíveis e isso pode ser confundido com falta de simpatia e profissionalismo. No entanto, as funcionárias em causa encontram-se afetas ao Centro Olímpico de Piscinas Municipais há bastantes anos, e não houve até ao momento qualquer tipo de prova, suspeita, ou indicação sobre eventual falta de competência ou comportamento inapropriado no desempenho das suas funções.

4. Quanto à queixa do reclamante acerca do permanente encerramento das piscinas, gostaríamos de realçar que o funcionamento das instalações sofre essencialmente alterações devido a realização de eventos, nomeadamente, em abril tivemos o seguinte quadro:

   - 02 abril (sábado) – Campeonatos Nacionais Juvenis, Juniores e Absolutos

   - 09 abril (sábado) – piscina em funcionamento normal

   - 16 abril (sábado de Páscoa) – piscina encerrada por despacho superior

   - 23 abril (data da reclamação, sáb, a partir das 13h00) – 36º Torneio do CNAC Shigeo Tsukagoshi

   - 30 abril (sábado) – piscina em funcionamento normal

5. Ainda assim, em alternativa ao encerramento do COPM por motivo de eventos, e localizadas relativamente perto, estiveram em funcionamento normal as Piscinas Municipais Luís Lopes da Conceição (São Martinho do Bispo) e Rui Abreu (Pedrulha).

6. Importa também informar que em termos regulamentares, o ponto 2 do artigo 5º (Período de funcionamento) do Regulamento de Utilização e Funcionamento das Piscinas Municipais refere que "sempre que circunstâncias excecionais o justifiquem, pode o Presidente da Câmara Municipal ou o Vereador com competência delegada, alterar o período de funcionamento das Piscinas Municipais, devendo essa decisão, sempre que possível, ser publicitada, com 15 dias de antecedência, relativamente à data em que se pretende que produza efeitos." Nesse sentido informo que foram afixados avisos nas portas principais da instalação com o prazo de antecedência definido em regulamento sobre os condicionamentos do COPM por motivo de realização de eventos.

Conclusão:

Face aos dados conhecidos sobre o sucedido e da análise apresentada considera-se a reclamação com relativa procedência, uma vez que relativamente aos dispensadores de álcool gel, por se tratar de um líquido viscoso estes entopem com regularidade, mas foram tomadas medidas no imediato no sentido de reforçar junto da empresa de limpeza e funcionários municipais os procedimentos de verificação exigidos junto

Anexo 14 - Gestão de reclamações - resposta (3).

dos dispensadores. Por outro lado, relativamente à reclamação sobre o atendimento considera-se a reclamação sem fundamento e, por fim, importa referir que o COPM esteve recentemente com condicionalismos essencialmente pela realização de provas relevantes, por se tratar de um complexo olímpico, no entanto, houve avisos afixados na instalação com a devida antecedência e houve sempre alternativa para os utentes de regime livre, nomeadamente, as Piscinas Municipais Rui Abreu e Luis Lopes da Conceição que se encontram relativamente perto.

Em anexo segue proposta de resposta ao reclamante.

À superior consideração de V. Ex.ª,

Micaela Alexandra Figueiredo Margato
Técnico Superior