



Políticas e Gestão do Desporto Municipal: Estudo de Caso da

Empresa Municipal Feira Viva, Cultura e Desporto EEM

Dissertação apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, no âmbito do curso do 2º Ciclo de Estudos conducente ao grau de Mestre em Gestão Desportiva, de acordo com o Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de março.

Orientadora: Prof.^a Doutora Maria José Carvalho

Raquel Patrícia Loureiro Delgadinho

Porto, outubro de 2011

Delgadinho, R. (2011). Políticas e Gestão do Desporto Municipal: Estudo de Caso da Empresa Municipal Feira Viva, Cultura e Desporto EEM. Porto. R.Delgadinho. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Palavras-chave: AUTARQUIAS, POLÍTICA DESPORTIVA, GESTÃO DESPORTIVA, EMPRESAS MUNICIPAIS, GESTÃO DA QUALIDADE.

DEDICATÓRIA

À maravilhosa Leonor, por quem eu me tento superar

***Ao meu marido, à minha irmã e aos meus pais,
porque o amor também se diz***

Agradecimentos

Ainda que uma dissertação seja, pela sua finalidade académica, um trabalho individual, a mesma não é passível de concretização sem um conjunto de contributos de natureza diversa que não podem deixar de ser realçados, pelo que a presente página tem como objetivo expressar os mais sinceros agradecimentos aos mesmos.

À Prof.^a Doutora Maria José Carvalho, orientadora deste trabalho, pela sua mestria e profissionalismo. Pelo apoio incondicional demonstrado desde o primeiro instante, pela disponibilidade, prontidão e incentivo ao longo deste percurso, que em muitas vezes transcendeu as exigências do seu papel e da sua responsabilidade. E ainda pelas inúmeras conversas que tanto contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional.

Ao Prof. Doutor Carlos Januário pela preciosa partilha de conhecimentos acerca do tema em estudo.

Ao Exmo. Administrador Executivo da Empresa Municipal Feira Viva Cultura e Desporto, Dr. Paulo Sérgio Pais, pela simpatia, prontidão e interesse demonstrados desde o primeiro instante.

A todos os colaboradores da Empresa Municipal Feira Viva Cultura e Desporto, pela disponibilidade e interesse em colaborar na realização deste estudo.

Aos meus Pais, pelo amor e pela persistência no sentido de me proporcionar uma educação completa e me terem ensinado a nunca desistir.

À minha irmã, Carla Delgadinho, cuja cumplicidade, confiança e amor vão além de qualquer nível imaginado.

Aos meus amigos, em especial à Teresa, ao Paulo e à Cláudia, pela amizade sincera, por todos os vínculos e laços estabelecidos, por todos os encontros e desencontros que a vida nos promoveu, mas acima de tudo pelo incentivo durante esta e muitas outras fases da minha vida, levando muitas vezes à privação da minha presença. Obrigada por existirem!

Ao António Rocha, meu marido, por ser um exemplo vivo de ambição, determinação e disciplina, constituindo-se a minha fonte de motivação e inspiração quando as forças desvanecem. O meu mais sincero obrigado pelo seu amor, amizade, apoio e constante incentivo. Por ser o meu amor!

À Leonor, por existir e ser a minha vida!

A todas as pessoas que, não tendo referência direta nos agradecimentos acima expressos, contribuíram para a execução desta dissertação.

A todos, o meu muito obrigado!

INDICE GERAL

Agradecimentos	V
INDICE GERAL	VII
Índice de Figuras	IX
Índice de Gráficos	XI
Índice de Quadros	XIII
I. Introdução.....	21
II. Fundamentação Teórica.....	29
1 Desporto	31
2 Políticas Públicas Desportivas.....	35
3 Autarquias e política desportiva.....	38
4 Enquadramento Legal do Desporto e Atribuições e Competências das Autarquias.	45
5 Conceitos e Modelos de Gestão dos serviços desportivos.....	50
5.1 Gestão direta.....	52
5.2 Gestão Indireta.....	52
5.3 Gestão atribuída a outra entidade ou gestão concessionada	53
5.4 Gestão Mista	53
6 As Empresas Municipais	54
7 O Enquadramento Legal das Empresas Públicas Municipais	57
8 Processo de Certificação da Qualidade.....	63
8.1 Conceito de qualidade.....	64
8.2 Perspetiva histórica do Conceito de Qualidade.....	64
8.3 Instituto Português da Qualidade / Certificação da Qualidade	66
8.4 International Organization for Standardization - ISO	68

8.4.1	Os 8 Princípios de Gestão da Qualidade, segundo a norma ISO 9001:2008.....	71
8.5	O Processo de Implementação da Certificação/Gestão da Qualidade	77
8.5.1	As entidades certificadoras	83
9	A Empresa Feira Viva Cultura e Desporto EEM	84
9.1	Caracterização	84
9.2	Os Dez anos de atividade	88
9.3	Equipamentos e Atividades de Empresa Municipal.....	92
9.4	Caracterização da sua área de intervenção no âmbito desportivo.....	93
9.5	Estrutura funcional e orgânica da Feira Viva.....	103
9.6	Linhas Orientadoras e Sistema de Gestão da Qualidade Feira Viva	105
III.	METODOLOGIA	111
10	Metodologia	113
10.1.1	Caracterização do caso	115
10.1.2	Processo de Recolha da Informação	116
10.1.3	Procedimentos de Análise	119
IV.	Análise e Discussão dos Resultados.....	121
11	Análise e Discussão dos Resultados.....	123
V.	CONCLUSÕES E SUGESTÕES	151
VI.	BIBLIOGRAFIA.....	159
VII.	ANEXOS	169

Índice de Figuras

Figura 1: Siglas da Norma.....	69
Figura 2: Representação esquemática do modelo das ISO9000:2000.	81
Figura 3: Organograma do Projeto Natação Adaptada	102
Figura 4: Organograma da empresa Feira Viva EEM.....	105
Figura 5: Modelo conceptual do sistema de gestão da qualidade (manual da qualidade, 2010).....	107
Figura 6: Localização do Concelho de Santa Maria da Feira e respetivas freguesias.....	124
Figura 7: Tabela de requisitos mínimos (Manual de procedimentos MP6.0.01/06).....	144

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Número de utentes ativos por mês (Consulta no programa de faturação na gestão do GESP XXI)	96
Gráfico 2: Número médio de utentes no ano de 2010 (Consulta no programa de faturação na gestão do GESP XXI)	97
Gráfico 3: Número de utentes e respetivas percentagens de participação em eventos (Consulta no programa de faturação na gestão do GESP XXI)	98
Gráfico 4: Controlo Orçamental – 3 primeiros trimestres de 2010 (Dados fornecidos pela contabilidade da FV)	99
Gráfico 5: Controlo Orçamental – 3 primeiros trimestres de 2010 (Dados fornecidos pela contabilidade da FV)	99
Gráfico 6: Receitas – 3 primeiros trimestres de 2010 (Dados fornecidos pela contabilidade da FV)	100
Gráfico 7: Número de EEM (Fonte: DGAL)	131

Índice de Quadros

Quadro 1: Modelos de gestão de equipamentos desportivos.....	51
Quadro 2: Evolução do Conceito de Qualidade (adaptado de Gomes,2004)...	65
Quadro 3: Campos de Aplicação das Normas da família ISO 9000 (adaptado de IPQ).....	69
Quadro 4: Princípios da Gestão e Capítulos da Norma. (adaptado de IPQ)	83
Quadro 5: Resumo alargado das principais atividades da empresa (manual de acolhimento, dezembro 2010)	88
Quadro 6: Resumo alargado das principais atividades da empresa (manual de acolhimento, dezembro 2010)	92
Quadro 7: n.º de atletas por nível (informação cedida pelos responsáveis) ...	103

Resumo

Uma das questões que se coloca atualmente ao nível da intervenção autárquica, no domínio desportivo local, remete à adoção dos modelos de gestão desportiva mais adaptados às realidades dos municípios.

As Empresas Municipais são uma das mais recentes formas de gestão das instalações e espaços desportivos, tendo-se registado na última década em Portugal, a criação de muitos projetos Municipais de cariz empresarial.

Visto o quadro atual da gestão de piscinas, o planeamento e a gestão deste tipo de equipamento, deverá ter como denominador comum, uma política voltada constantemente para a qualidade, para os aspetos sociais e económicos e principalmente para a satisfação do cliente, sendo tudo dirigido e gerido por gestores desportivos com formação profissional e académica adequados, é o almejado pelos investigadores da temática.

Um exemplo paradigmático, é o caso da Empresa Municipal Feira Viva, Cultura e Desporto, EEM, que sobrevém com o propósito de rentabilizar a gestão dos equipamentos e serviços desportivos do concelho, e mais tarde alarga a sua intervenção para as vertentes cultural e de animação.

Realizámos uma investigação num estudo de caso da organização acima referida, com o propósito de analisar a política desportiva do município de Santa Maria da Feira e caracterizar a dinâmica e funcionamento da Empresa Municipal que contribuem para o caso de gestão de sucesso.

Fizemos uma análise bibliográfica onde foram apresentados conceitos de desporto, políticas públicas desportivas, empresas municipais e qualidade.

Utilizamos como metodologia a realização de uma entrevista semiestruturada ao Administrador da empresa municipal e ainda nos fundamentamos na interpretação da legislação em vigor relativa às empresas municipais e na análise documental de textos de referência da empresa. Prosseguiu-se em seguida a tarefa descritiva e interpretativa da entrevista efetuada.

Como principais conclusões podemos dizer que: (i) A Feira Viva, é uma empresa devidamente estruturada, que tem uma estratégia de ação devida e cuidadosamente delineada, alcançando o sucesso em diferentes âmbitos; (ii) O rigor na gestão dos recursos humanos e orçamental, a certificação da qualidade da empresa e a aposta na comunicação, serão os principais fatores para a eficácia da empresa Feira Viva, Cultura e Desporto EEM.

Palavras-chave: AUTARQUIAS, POLÍTICA DESPORTIVA, GESTÃO DESPORTIVA, EMPRESAS MUNICIPAIS, GESTÃO DA QUALIDADE.

Abstract

One of the questions that nowadays is asked within local autarky intervention, as far as sports are concerned, leads to the need of adopting sports management models which are more adapted with the reality of each city.

Local authority companies are one of the newest forms of management for sports equipments and places. During the last decade there has been a rise in the creation of such projects, with a businesslike tendency, in Portugal.

Taking in consideration the recent panorama in local swimming-pools management, planning and managing such places should have as common denominator a policy concerned with quality, with social and economical aspects and primarily with the customer's satisfaction. Moreover, sports managers with the adequate academic and professional training should be in charge of running these companies.

The "Empresa Municipal Feira Viva, Cultura e Desporto, EEM" is a clear example of such a company, which has been created with the purpose of making its management profitable and, later on, has taken over the local cultural and recreational events.

Therefore, it was performed an investigation on a study case within the organization above mentioned, with the proposal of analyzing the sports policies in the city of Santa Maria da Feira and characterize the dynamics and functioning of the Empresa Municipal Feira Viva, Cultura e Desporto, EEM that contribute for the successful management case.

Data collection was done through a bibliographic analysis where the concept of sport, public sport policies, local authority companies and quality were introduced. Methodology used was the application of semistructured interview with the Manager of the local company and yet information gathered in the interpretation of the current legislation regarding the local authority companies and in the documental analysis of the internal documents from the company. Then it was performed a descriptive and interpretative analysis of the interview.

As main conclusions, it may be referred: (i) Feira Viva is a properly structured company, that owns a correct and carefully outlined action strategy, aiming the success in different levels; (ii) the rigor in the human resources and budgetary management, the certification of the quality of the company and the intention of the communication, will be the main elements for the effectiveness of the Empresa Municipal Feira Viva, Cultura e Desporto, EEM.

Key-Words: AUTARKY, SPORT POLICY, SPORT MANAGEMENT, LOCAL AUTHORITY COMPANIES, QUALITY MANAGEMENT.

Lista de Abreviaturas

AFD - Atividade Física Desportiva

CRP – Constituição da Republica Portuguesa

DT – Diretor Técnico

IDP – Instituto do Desporto de Portugal

IDRAM – Instituto de Desporto da Região Autónoma da Madeira

IND - Instituto Nacional do Desporto

FV – Feira Viva Cultura e Desporto EEM

EM – Empresa Municipal

SPQ – Sistema Português da Qualidade

IPQ – Instituto Português da Qualidade

OCA – Organismos de Certificação Acreditados

ISO – Organização Internacional de Normalização (International Organization for Standardization)

LBAFD – Lei de Bases Atividade Física e Desportiva

LBSD – Lei de Bases do Sistema Desportivo

I. Introdução

O desporto tem vindo a tornar-se um fenómeno social, reflexo da própria modernidade, alargando a sua direção em diversos âmbitos, seja nas atividades de tempo livre e lazer, educação, manutenção, recuperação e reabilitação, melhoria da saúde, espetáculo, profissionalismo entre outras vertentes.

O desporto tende a evoluir cada vez mais para um patamar de diversidade e pluralidade de objetivos, de motivações e de prazeres, em que se é verdade que o mesmo nos dias de hoje não se resume apenas à vertente competitiva, como se verificava em meados do século passado, verificando-se cada vez mais uma crescente frequência das práticas lúdicas e recreativas, por parte dos cidadãos.

A Constituição da Republica Portuguesa (CRP) contempla o direito a todos os cidadãos, à cultura física e ao desporto, e impõe ao Estado, por si e em parceria, a obrigação de promover, estimular, orientar e apoiar a atividade desportiva (art.79º). Desta democratização de acesso ao desporto e da consagração deste como um direito dos cidadãos emerge uma cultura de atividade físico-desportiva, da qual deverá resultar um incremento no acesso e generalização da prática dessa mesma atividade.

Esta realidade tem vindo a fomentar a oposição de valores dentro do sistema desportivo e originando alterações nos comportamentos da população em geral face às atividades físico-desportivas, colocando um vasto leque de tarefas e responsabilidades às entidades responsáveis pelo desenvolvimento desportivo que, de acordo com Pires (1989), devem ser consideradas através do desenvolvimento de programas próprios, com uma natureza interna capaz de os harmonizar num processo que podemos chamar de Política Desportiva.

As Autarquias locais (freguesias, municípios e regiões administrativas) consideradas como “pessoas coletivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respetivas” (art.235º da CPR), pela proximidade com os seus

cidadãos, são o nível de administração pública que tem maior capacidade de satisfação das necessidades e de resolução dos problemas da sua população.

A constante reorganização do quotidiano social, desde a consequente reorganização do tempo de lazer, no qual as práticas desportivas tendem a assumir um papel cada vez mais significativo, ao ordenamento do território são matérias que assumem extrema importância, e nos quais as Autarquias devem assumir um papel fundamental no processo de desenvolvimento desportivo. Não só devido a exigências formais e legais, mas fundamentalmente por preocupações do ponto de vista da sua estratégia social e política, com o objetivo último de zelar e contribuir para a melhoria da qualidade de vida das suas populações, no respetivo espaço geográfico.

Pires (1993) afirma a este propósito que o setor do desporto autárquico é o setor do futuro, já que possui, potencialmente, todas as capacidades de desenvolver verdadeiros projetos integrados no domínio do desporto, uma vez que a autarquia tem por vocação e missão a responsabilidade de ter uma visão macroscópica do sistema desportivo local.

Segundo Carvalho (2009), À tradicional orgânica das autarquias locais enquanto instâncias de uma complexa estrutura da organização do poder político e da administração, mas que consubstanciam formas autónomas de corresponder às necessidades das populações locais, introduziu-se nos últimos anos uma figura organizacional que se configura como um instrumento privilegiado de gestão autárquica. Assistiu-se a uma intensificação da fundação deste novo sujeito de gestão pública municipal, a empresa municipal.

Dotada de um *Regime Jurídico do Setor Empresarial Local*, que como é publicado em seu abono, agiliza procedimentos, permite maior flexibilidade da gestão, possibilita recrutamento de técnicos qualificados, e promove a especialização de tarefas e adoção de instrumentos, mais eficientes, de direito privado para a prossecução dos objetivos estatutários, colocando, segundo a mesma autora, o Município ao nível de uma qualquer sociedade comercial na área dos serviços,

O concelho de Santa Maria da Feira, tem vindo a assistir a um significativo crescimento ao nível desportivo, quer no âmbito do desporto considerado para todos, através de projetos integrados em programas globais de promoção da atividade física, quer ao nível de promoção de eventos de reconhecimento nacional e internacional e ainda na qualidade do serviço prestado. A verdade é que por detrás destes bons resultados verificados nos últimos anos, está associada a Empresa Municipal, Feira Viva Cultura e Desporto, EEM.

Esta expansão não se dá ao acaso! É sim, todo um processo pensado, planeado e estrategicamente conduzido, que perspetiva a evolução, num rumo desejado.

A decisão da opção do campo de investigação ter recaído na Empresa Municipal Feira Viva, Cultura e Desporto EEM, prende-se com motivos pessoais, profissionais e académicos.

Pelo facto de desempenhar funções de gestão técnica das Piscinas Municipais de Santa Maria da Feira, estimulou-nos a vontade de conhecer profundamente a realidade organizacional, e perceber em que base assentava a gestão de sucesso de tal empresa. Com interesse acrescido nas instalações desportivas, foi nosso intuito perceber se estas estruturas seriam um sucesso nato devido a toda a envolvimento que estão providas, ou se pelo contrario, os sucessos alcançados foram alvo de uma gestão estratégica. A frequência do 2º ciclo em Gestão Desportiva também foi um fator mobilizador para o estudo das políticas desportivas públicas e a sua relação com a gestão de empresas municipais. Atendendo a todo este reconhecimento de mérito e à importância das ferramentas que devem servir de base à elaboração de um plano estratégico para o sucesso de uma empresa municipal, afigura-se como tarefa essencial realizar um estudo de caso da empresa municipal Feira Viva Cultura e Desporto EEM.

Partindo deste interesse inicial formulamos o objetivo geral e os objetivos específicos para a nossa pesquisa e que passamos a explicitar:

Objetivo Geral

- Analisar a política desportiva do município de Santa Maria da Feira e caracterizar a orgânica e funcionamento da Empresa Municipal

Objetivos Específicos

- Identificar as políticas desportivas municipais de Santa Maria da Feira
- Diferenciar a orgânica do desporto no município e trabalho desenvolvido pela EEM
- Caracterizar e analisar o processo de gestão da qualidade dos serviços na EEM

Para dar resposta a estes objetivos utilizamos a metodologia de natureza qualitativa, procedendo à aplicação da entrevista ao administrador da EEM e interpretação da informação das mesmas através da análise de conteúdo.

No que respeita à estrutura sistemática da presente dissertação após esta introdução apresentamos três capítulos. O primeiro deles representa a fundamentação teórica, centrada no enquadramento social do desporto, nas políticas públicas para o seu desenvolvimento, na relação político legal existente entre as autarquias e o desporto e ainda na no entendimento da qualidade e no processo de gestão da qualidade.

No segundo capítulo, são apresentados os objetivos do presente estudo. No terceiro capítulo apresentamos a metodologia, referindo a amostra do nosso estudo, os processos de recolha de informação bem como, os procedimentos de análise e interpretação dos dados a serem efetuados.

Ainda dentro do mesmo capítulo serão apresentados e discutidos os resultados, a interpretação dos discursos dos entrevistados.

Seguidamente, apresentamos as principais conclusões do trabalho realizado.

Finalizamos com as referências bibliográficas e os anexos com o material fundamental para o entendimento do estudo.

II. Fundamentação Teórica

1 Desporto

A utilização do termo desporto é frequentemente utilizada de forma redutora. A riqueza que o termo possui tende a ser esquecida e a tendência é para reduzir o desporto à sua vertente de Alto Rendimento. Contudo, o desporto é um fenómeno bem mais abrangente. Presentemente, coexistem diferentes culturas desportivas, que por sua vez originam diferentes morais no desporto. O conceito de desporto, à luz do modelo tradicional de desporto alterou-se, porquanto perdeu a sua unidade interna, a sua identidade fechada, a sua autonomia e a sua independência (Matos, 2007).

Neste sentido, e segundo Costa (1997), o Desporto é um fenómeno social total, de natureza e funcionamento simbólicos, perfeitamente integrado na realidade social concreta, capaz de todos os investimentos sociais e de representar simbolicamente a sociedade tanto no seu funcionamento global, como nas suas vertentes mais diversas. Deste modo, e sendo o desporto uma prática cultural intrínseca ao ser humano, tem-no acompanhado ao longo da sua evolução. E assim, o desporto é aceite como um produto social, historicamente condicionado e culturalmente datado.

O desporto é um fenómeno humano tão ligado à origem, às estruturas e ao funcionamento da sociedade que nós poderemos afirmar que é possível analisar qualquer sociedade através dos desportos que ela pratica (Costa, 1992). Sabendo que as mudanças ocorrem rapidamente, será necessário ter uma atitude de abertura ao mundo. É necessário introduzir mudanças necessárias, para aproximarmos as práticas desportivas da população, para que estas, no seu tempo livre, procurem a atividade desportiva (Correia, 2000). Neste quadro, a gestão do tempo de lazer no espaço cultural, no quadro das preocupações sociais atuais, transformou-se numa questão crucial. E fenómenos como o desporto, que integra um conjunto de valores inestimáveis, não pode deixar de estar, de uma forma adequada, integrado no processo de desenvolvimento económico e social dos países. Nas palavras de Garcia (2000), esta noção fica bem evidente: “O desporto assume nos dias de hoje uma importância que pode ser evidenciada no nosso quotidiano por meio das

mais disparas formas que vão desde o número de espectadores de um desafio de futebol; passando pelo número de concorrentes de provas de maratona, (...) pelo número de períodos dedicados exclusivamente ao desporto (diário, semanal, mensal); pelo número de programas televisivos e radiofónicos; pela publicidade em redor de uma arena desportiva, o que pressupõe investimentos da ordem de muitos milhares de unidades de conta”.

Por sua vez, Bento (2004) refere que hoje assistimos a milhões de pessoas a dirigirem-se cada vez mais para cenários formais e informais de práticas desportivas, pelas mais variadas razões, este movimento levou multidões aos ginásios, às piscinas, a estúdios de condição física e de ginástica aeróbica, assim como aos locais mais aprazíveis e menos poluídos das cidades.

A evidência de que a melhoria do nível de vida das pessoas originou um aumento de novas práticas desportivas surgindo, assim, um conjunto de atividades económicas de serviços desportivos, designadamente centros de fitness, empresas de animação desportiva, piscinas, ginásios, é indiscutível. Esta afluência a estes novos espaços de lazer, colocaram em destaque a prática de exercício físico como lugares de animação, recreação e lazer das populações.

Estamos numa «cultura do tempo livre» onde se projetam de uma forma permanente novas necessidades, novas aspirações e novos valores, sejam quais forem as circunstâncias, seja qual for o contexto de vida de cada um. Neste sentido, na sociedade contemporânea, as atividades físicas de índole desportiva ganharam uma relevância acentuada. Nesta perspetiva Constantino (1994, p.86), refere que “a partir do momento em que a parcela do tempo livre foi superior à do tempo de trabalho, o tempo disponível criou novos valores, novos modos de vida” e que “a passagem das «sociedades do trabalho» para a «sociedade do trabalho, do lazer, da cultura» colocou a utilização social do «corpo» na primeira linha das práticas sociais”.

O desporto tornou-se, também, um grande meio desta cultura do tempo livre, e o que fez com que o modelo tradicional caracterizado, em primeiro lugar, pelo treino e competição (e inspirado no trabalho) começasse a dar lugar

a outros valores, ligados a uma forte acentuação de comportamentos hedonistas, já que os valores tradicionais não são mais suficientes para tratar de todas as necessidades e exigências do contexto atual (Queirós, 2004; Stigger, 2002).

Percebe-se, então, que a atividade desportiva assume progressivamente uma maior presença e protagonismo nas sociedades modernas. Cada vez mais os cidadãos procuram na prática desportiva, o bem-estar físico, a saúde e a ocupação dos tempos livres. A consciência crescente sobre os benefícios para a saúde pública, o papel potencial do desporto e da atividade física no desenvolvimento das crianças e jovens, assim como a necessidade de incrementar as práticas de exercício na população idosa, tiveram um grande impulso no sentido de um melhor entendimento da atividade física por parte dos cidadãos (Mota, 1999). O desporto contribui para um espírito de cidadania essencial para o crescimento sustentado das sociedades modernas, melhora o espírito de equipa e os laços sociais entre as pessoas. Este está, segundo Neves (2003), associado a um estilo de vida pró-ativo, dinâmico, de convívio e saudável, que caracteriza a sociedade atual.

Esta discrepância justifica, em parte, o facto de atualmente se atribuir uma importância ao desporto como nunca. Segundo Dias (2000) este é um fenómeno global integrado e independente da modernização, quer local, nacional ou internacional.

Puig e Heinemann (1991) referem que o movimento de “Desporto para todos” se iniciou na Europa nos anos sessenta notando-se, a partir daí, uma transformação dos serviços desportivos nos países mais avançados. O Desporto deixou de ser uma atividade limitada, sobretudo ao âmbito federativo, e passou a ser uma atividade diversificada própria da sociedade de massas. Deste modo, o Desporto deixou de ser de âmbito exclusivo das federações desportivas ampliando notavelmente o seu âmbito de competência social.

Em Portugal, com o aparecimento da primeira Lei das Finanças Locais, em 1979, as Câmaras Municipais puderam iniciar uma ação que, gradualmente se alargou a toda a dinâmica do desenvolvimento global dos seus municípios. Estas rapidamente passaram a desempenhar um papel fundamental na

promoção, fomento e desenvolvimento das práticas desportivas, sendo a década de 80 fundamental neste processo de promoção (Dias, 2002). A mesma autora refere que o Desporto dos anos 90 é socialmente reconhecido como sendo cada vez mais complexo e difícil de gerir. Esta complexidade fez aparecer novos parceiros, essencialmente ligados às esferas económicas, ligando-se igualmente ao aumento de serviços do Estado e descentralização da multiplicidade de instâncias e níveis de decisão.

Estas alterações ocorridas no aparecimento do desporto, ilustram bem que o fenómeno desportivo não pode ficar indiferente a uma sociedade em constante mudança. Segundo Cachada (2003), o início do século XXI é um período de uma profunda mutação, uma vez que se verificam enormes transformações em todos os setores da sociedade. A transição para o novo século, foi vivenciada com sentimentos contraditórios, sendo que as nossas organizações desportivas se depararam com desafios jamais sentidos, as quais não se encontravam preparadas para dar resposta (Pinto, 2002).

Outra ideia que emerge é a convicção de que o desporto se desenvolveu de forma mais rápida que os sistemas de organização política que o enquadram. Também (Constantino,1999) refere que nos sistemas desportivos existiam fenómenos novos para os quais as soluções políticas tradicionais não pareciam ser suficientes.

Em suma, se no passado o desporto era uma atividade orientada e estruturada para o alto rendimento, atualmente “o desporto passou progressivamente a ser uma prática aberta a todas as pessoas, de todas as idades e a todos os estados de condição física e sociocultural” (Bento 2007, p.21). Agora, o desporto de alto rendimento, com vista à excelência, expandiu-se assumindo novos fins e significados: saúde, recreação e lazer, aptidão e estética corporal, reabilitação e inclusão, entre outros.

Neste sentido, segundo o mesmo o autor, o desporto alicerça-se hoje num entendimento plural constituindo um fenómeno polissémico e manifestando-se numa realidade polimorfa.

Assim, constituíram aspetos determinantes na génese do desporto moderno a melhoria das condições de vida das classes trabalhadoras, com o aumento do tempo livre; o envolvimento da medicina no desporto com objetivo de otimizar a preparação dos atletas conduzindo a elevados investimentos financeiros; bem como, a mutação do próprio sistema capitalista. Este novo sistema adaptou-se às novas características das sociedades, desenvolvendo “uma ideologia assente no princípio de que a responsabilidade do capital não é apenas económica, é também cívica” (Constantino, 1990b, p.170).

Constantino (1999) concluiu também que esta nova cultura determinou um conjunto de mudanças diretas no sistema de práticas desportivas. Assim, paralelamente ao modelo formal (desporto de competição) surgiram novas posturas organizacionais do desporto tornando-o como um novo direito ao alcance de todos, independentemente da idade do género ou da capacidade de rendimento desportivo.

2 Políticas Públicas Desportivas

Segundo a melhor doutrina “estamos no domínio da Política, quando no âmbito da sociedade se arbitra, se concilia ou se procura a melhor solução para os desafios do momento e, depois, se decide”, ou quando simplesmente estamos perante a “arte de governar” (Carvalho, 2010, p.15).

Numa aproximação ao conceito de Política, Mackenzie (1970, p.96), Caetano (1983), Amaral (1994) e Sá (1999), cit. Januário (2010), afirmam que os que querem estudar empiricamente a política dizem ser necessário encontrar um conceito-chave e que, o mais adequado é o poder. Nesta linha de pensamento, entendem a política como a atividade humana que tem por objetivo a conquista, a manutenção e o exercício do poder no âmbito do estado. Como critério aproximativo, poderá aceitar-se o “poder” como

possibilidade de eficazmente impor aos outros o respeito da própria conduta ou de traçar a conduta alheia (Caetano, 1983, p.5, cit. Januário 2010).

Januário (2010), refere que quando se pretende efetivar o direito Constitucional ao desporto, torna-se necessário, refletir um pouco sobre o conceito de políticas públicas.

Uma das numerosas definições existentes na literatura especializada, descreve a política pública como tudo aquilo que os governos decidem fazer ou não fazer (Bayeux e Dupuis 1994, Burriel 1994, Correia 2009, cit. Januário 2010).

Por outro lado, o entendimento mais abrangente de Bonaford (2001, p.34), classifica como um processo de intercâmbio e negociação entre atores públicos e privados que interagem entre si com a finalidade de potenciar recursos e informação num contexto institucional concreto.

Neste sentido, Januário (2010) afirma que todas as políticas públicas carecem de intervenção governamental a ponto de podermos afirmar que há convergência suficiente relativamente ao facto de serem consideradas públicas quando derivam da responsabilidade dos governos e/ou das autoridades locais em prol de um objeto público. Apesar desta afinidade, requerem, objetivamente recursos materiais e humanos e ambicionam solucionar problemas públicos, otimizar meios disponíveis ou ainda, criar e garantir resultados políticos.

É ordinariamente aceite por vários autores, entre os quais Ferrand, Camps e Torrigiani (2007), que o objetivo central da política desportiva e a realização de eventos desportivos são motores de desenvolvimento do desporto internacional e nacional. Neste sentido, concordamos com Correia (2009, p. 33) quando refere que os responsáveis pela criação das políticas públicas devem atuar em concordância com este princípio matriz, “pensando e atuando no domínio desportivo com a intenção essencial de melhorar os níveis de acesso continuado dos cidadãos à prática do desporto”.

Às entidades responsáveis pelo desenvolvimento desportivo (quer seja o próprio país, região, município, etc.), coloca-se um vasto leque de tarefas e responsabilidades, que devem ser consideradas através do desenvolvimento

de programas próprios, com uma natureza interna capaz de os harmonizar num processo que podemos chamar de Política Desportiva (Pires, 1998).

Esta surge, como forma de dar resposta às necessidades da população, sendo para isso necessário, identificar e estudar essas necessidades (situação desportiva). Só a partir de um conhecimento rigoroso das necessidades reais do município podemos desenvolver uma política desportiva eficaz, que passa pelo conhecimento e eliminação dos obstáculos que impossibilitam a prática desportiva pelos restantes segmentos da população (Godinho, 1997).

Em termos operativos, política desportiva constituirá um conjunto de medidas a tomar, para passar da situação presente para outra, mais evoluída, que é considerada como objetivo a atingir. (Paz, 1973).

Pires (1989) considera que a política desportiva deverá ser um dispositivo superestrutural, que terá como objetivo organizar a dinâmica dos múltiplos aspetos específicos da sociedade desportiva, em função da teia de relações que devem estrategicamente ser estabelecidas para a obtenção dos objetivos inicialmente determinados, em função de um quadro de princípios. Para este autor a política desportiva é uma conduta, a arte de governar um estado, uma instituição ou um organismo, decidida com a finalidade de atingir um objetivo.

Por sua vez, para Melo de Carvalho (1994), a definição de política desportiva municipal tem de obedecer a uma estratégia de onde germinem os diferentes fatores que, de uma forma direta ou indireta influem no desenvolvimento presente e futuro do desporto na área do município. Para este autor as câmaras municipais, seja qual for a sua dimensão, devem preocupar-se com a elaboração de uma política desportiva local, que parta do diagnóstico das necessidades, avalie o peso e características da procura e oferta, analise a capacidade dos equipamentos existentes e defina a orientação para a criação de novas estruturas garantindo a sua otimização e qualidade.

Já Constantino (1990) considera que a política desportiva de uma autarquia é um conjunto de ações e processos desenvolvidos pela autarquia,

com o objetivo de cumprir as competências atribuídas na Lei, no domínio do desenvolvimento do desporto atendendo às necessidades sociais e desportivas das respetivas populações.

Assim as finalidades da política desportiva manifestar-se-ão num desenvolvimento entendido como “uma passagem de um nível existente para outro, qualitativa e quantitativamente superior” (Pires, 1989) ou como “elevação do nível desportivo de uma dada situação” (Paz, 1973).

Assim, uma política desportiva não significa, necessariamente, por exemplo construir mais instalações. Conduzida a nível local, uma política desportiva, passa pela criação de condições para que a generalidade da população tenha acesso ao desporto

Em sentido restrito implicam, no nosso estudo, as Autarquias locais e especificamente os municípios enquanto entidades providas de poder e de legitimidade institucional no capítulo desportivo.

3 Autarquias e política desportiva

Às Autarquias, em conjunto com outras estruturas de poder, compete-lhes designadamente incrementar políticas de desenvolvimento desportivo elementares, de forma a responder aos anseios das populações que dependem de si.

Atualmente, o incremento e a generalização da prática desportiva das populações são uma realidade desenvolvida sobretudo pelas políticas desportivas das diferentes Autarquias de Portugal que, pela singularidade, na aproximação aos seus munícipes, têm tido grandes responsabilidades no desenvolvimento desportivo nacional. Neste quadro na organização do poder político em Portugal, as Autarquias representam as estruturas do Poder mais

próximas das populações, mantendo um estreito relacionamento com os seus anseios.

Tendo em conta que o principal objetivo da política de desenvolvimento desportivo de uma Autarquia deve ser a de permitir o acesso à participação desportiva das populações e de melhorar a qualidade dessa participação. É primordial que a filosofia das diferentes Autarquias permita um desenvolvimento desportivo sustentado, alicerçado ao nível da criação de maiores e mais fáceis condições de acesso às atividades desportivas dirigidas para o maior número de cidadãos dos diferentes grupos etários e sociais, “em condições que favoreçam a maior capacitação dos indivíduos e dos grupos sociais” (Ferreira & Nery, 1994).

De acordo com Paz (1973), os objetivos de uma política desportiva poderão situar-se, a vários níveis, nomeadamente, nas medalhas olímpicas, nas marcas, nos resultados, nos recordes, na promoção do desporto para todos numa perspetiva da generalização da prática desportiva, no nível da construção de instalações desportivas, na formação de recursos humanos e, até na organização de competições. Seguindo a perspetiva do referido autor, entende-se que qualquer um destes objetivos poderá fazer parte da política desportiva de um país, de uma região ou de um município, mas nenhum deles, por si só, poderá ser objetivo de uma política desportiva, dado que têm em comum o facto de serem apenas parciais e limitados pois não se excluem mutuamente, uma vez que são complementares.

Pires (1998) refere-nos que as práticas desportivas por si só “nada valem”, pelo que têm de ser encontrados objetivos que as transcendam e lhes atribuam significado. Têm de ser encontrados objetivos no domínio da saúde, do lazer, da recuperação, do “stress”, da economia, da educação e em diversos outros aspetos que são escolhidos por cada responsável político, em função das suas opções ideológicas, políticas e estratégicas, sejam elas dirigidas pelo País, Região ou Concelho. Assim Godinho (1997) afirma-nos que uma política desportiva terá de possuir para além das finalidades especificamente desportivas, outras que não sendo desportivas, as complementam.

Por isso entende-se que o objetivo central de qualquer política de desenvolvimento desportivo de âmbito municipal, deverá ser o de permitir o acesso à participação desportiva por parte das populações e de elevar a qualidade dessa participação. Neste sentido, as câmaras municipais têm de se apetrechar com recursos humanos capazes de desenvolverem projetos de desenvolvimento do desporto, de acordo com as próprias realidades.

As Autarquias deverão prestar o maior número de serviços desportivos ao público em geral, e estabelecer canais de comunicação capazes de ajudar todos os cidadãos ao acesso à prática desportiva, de acordo com as orientações existentes.

No entanto, se os objetivos da política desportiva não se encontrarem inseridos numa ótica de desenvolvimento, de continuidade, de sustentabilidade, rapidamente serão postos em causa, desvirtuados e os seus propósitos postos em causa (Cunha, 2003).

Segundo Nunes (1999), os objetivos de uma política desportiva municipal passam obrigatoriamente por:

- a) Promover a utilização válida do tempo livre de cada indivíduo, do ponto de vista individual e social, tomando em especial atenção os diferentes setores da população na perspetiva do desenvolvimento sócio cultural, quer se trate de formas competitivas e diferentes níveis, quer através de outras formas diferenciadas não competitivas;
- b) Estimular a realização de atividades desportivas de rendimento;
- c) Fomentar as atividades físicas e desportivas de vincada internacionalidade formativa em íntima relação com o sistema educativo, que integra todas as crianças e jovens durante todo o período do seu crescimento;
- d) Promover a realização de atividades físicas e desportivas dirigidas a grupos especiais da população, sob formas diferenciadas, em que podem ser concomitantes as atividades recreativas, competitivas e de rendimento, tudo depende da adesão, integração e evolução desses grupos;

- e) Apoiar sob todas as formas possíveis, o associativismo local, considerando-o como um fator decisivo no desenvolvimento do concelho;
- f) Contribuir par a criação de bases materiais (instalações e equipamentos) da prática sob todas as suas formas, procurando definir um planeamento local, diretamente integrado no Plano Diretor Municipal;
- g) Promover a mais ampla ação de coordenação, que garanta a rentabilidade das ações e mais extensa e profunda participação de maior número de instituições na definição do plano de desenvolvimento desportivo municipal;
- h) Promover a organização de projetos de atividades, que possam fornecer respostas adequadas Às necessidades dos grupos da população que não se encontram integrados em qualquer tipo de instituições ou tenham especiais dificuldades de integração.

Além do âmbito que podem ter as políticas desportivas (nacional, regional e local), cada uma delas com características, objetivos e intervenientes diferentes, podem ainda, de acordo com Cunha (2003), ser diferenciadas face a um espectro em cujos pólos se identificam dois tipos completamente distintos. De um lado, as políticas desportivas direcionadas às elites, do outro, aquelas que se dirigem ao desporto para todos, também chamadas políticas desportivas de base.

Diz-nos o referido autor que as políticas desportivas de elite destinam-se fundamentalmente à competição formal no sentido de apurar um conjunto de atletas de alto nível de um país, região ou concelho e canalizam a maior parte dos recursos destinados ao desporto, para o cumprimento desse objetivo, enquanto que as políticas desportivas de base dirigem-se essencialmente à criação de oportunidades de prática desportiva adequada ao maior número possível de cidadãos, tendo assim preocupações de generalização da prática desportiva.

Constantino (1990) e Melo de Carvalho (1994) revelam-nos que os autarcas não assimilam as suas políticas somente na base das acima referidas. Identificam outros modelos, que na generalidade, não passam do cruzamento e interação destes dois modelos de base.

Desta forma, Constantino (1990) generaliza as atuações das autarquias com base em três modelos:

- a) Um primeiro modelo centrado na participação desportiva, em que o desporto é entendido como fator de promoção do bem-estar das populações, rompendo assim com os modelos organizativos da prática desportiva assente em processos marcadamente seletivos, onde apenas uma minoria, que possui determinados índices de vencimento pode participar;
- b) Um segundo modelo centralizado no apoio ao espetáculo desportivo, traduzido por uma grande afetação de recursos financeiros;
- c) Um terceiro modelo relacionado com a organização de iniciativas que querem grandes concentrações de pessoas, seja por via dos equipamentos que possuem, quer por via da realização de competições desportivas, algumas de carácter internacional, sendo assim o desporto encarado como um meio instrumental de se promover o nome da cidade ou vila. Esta atitude é também extensível ao nível dos equipamentos, muitos deles assentes em modelos de grande porte e monumentalidade, quase sempre inacessíveis à prática informal das populações e às suas necessidades.

Para Melo de Carvalho (1994), as linhas de ação baseiam-se em dois modelos:

- a) Um primeiro modelo que articula a conceção básica com a emergente lógica economicista do desporto, dando prioridade ao sistema seletivo de competição, existindo uma conceção hierarquizada das relações entre massa e elite. As estruturas onde se desenvolve este modelo assentam nos clubes privados comerciais, em que o espetáculo desportivo é viabilizado pelos

patrocinadores, onde as instalações desportivas e os equipamentos são rentáveis, funcionando de acordo com os critérios do mercado. É caracterizado pelo desenvolvimento da profissionalização, do serviço de consumo e por uma rutura entre o desporto que parte de uma lógica das necessidades e do “desporto espetáculo”, liquidando a noção do serviço público, procurando transformar todo o sistema desportivo num novo segmento de mercado de consumo;

- b) Um segundo modelo onde impera a conceção de serviço público e de conforto com a segregação social no acesso às práticas desportivas, com a preocupação de considerar como essenciais as necessidades de cada indivíduo em termos formativos, de trabalho, de tempo livre e cultura. Este modelo faz um apelo dirigido essencialmente à intervenção municipal no desenvolvimento do desporto, harmonizando a intervenção do poder central e do poder local, acentuando a necessidade de regionalização através de uma definição clara de competências, e atribuição de meios, onde a escola e o movimento associativo têm um papel decisivo. Acentua ainda a necessidade presente da participação de todos, a urgência de concentração a nível local, regional e nacional, e a cooperação e coordenação de meios com o objetivo de os rendibilizar socialmente.

A esquematização dos modelos apresentados, não poderá ser entendida como modelos estanques e fechados, na medida em que segundo Melo de Carvalho (1994) não traduz a dinâmica de interpenetrações que se verificam nos mesmos. Tais interpenetrações encontram-se a surgir em muitas autarquias, que enfrentam algumas das contradições presentes nos modelos, de acordo com a caracterização sociocultural e económica. O referido autor acrescenta ainda que a autarquia convive no centro desta dinâmica, pois é sobre ela que convergem, permanentemente, as mais variadas solicitações emergentes da realidade social do município.

Na linha de orientação de que um desenvolvimento desportivo exige uma clara intervenção do poder local, esta surge a adoção de medidas

estratégicas de políticas desportivas, que contrariem ações que se circunscrevem a meros atos de rotina administrativa. Segundo Constantino (1994), atais medidas, balizam-se em torno dos seguintes parâmetros de ação:

- a) Generalização do acesso à prática do desporto, procurando aumentar os níveis de participação e frequência dos diferentes segmentos etários e sociais da população;
- b) Criação de infraestruturas, com impacto direto sobre o crescimento desportivo;
- c) Melhoria da qualidade das atividades e práticas desportivas no plano material, humano e logístico;
- d) Cooperação com a sociedade civil, designadamente o associativismo desportivo e a iniciativa privada;
- e) Modernização da gestão e administração das estruturas municipais.

Melo de Carvalho (1994), indica-nos que, na prossecução do desenvolvimento desportivo é indispensável pôr de parte uma visão puramente empírica da realidade, ou determinar as decisões pela simples intuição pessoal, sendo necessário fundamentar cientificamente a definição de objetivos, a determinação de escolhas e a delimitação de meios, sendo esta a única forma de ir liquidando, progressivamente, os riscos de uma política de ação cava, cada vez mais fundo, o afastamento entre as aspirações das populações e dos indivíduos, e as formas de prática que lhes são propostas, ao mesmo tempo que limita o desperdício de meios (humanos e financeiros) que tem caracterizado a ação das autarquias locais.

Serão necessários enquadramentos organizativos por parte das Autarquias tendo em vista o desenvolvimento desportivo local. Para promover um verdadeiro serviço público direcionado aos munícipes, será necessária uma adequada estrutura orgânica e técnica de suporte, com os respetivos meios humanos, técnicos e materiais. Para que os serviços desportivos sejam de qualidade, é necessário que o enquadramento técnico, nas Autarquias, tenha formação específica na área de Educação Física e Desporto, de acordo com a área e funções a desempenhar. Graça (1998) referiu que o técnico deve

possuir ainda sensibilidade para a pesquisa; vontade para realizar formação continua; capacidade crítica e reflexiva; seja acessível, social e recetivo, Ora esta reflexão de autor vem ao encontro à nova alteração legal que veio atualizar o papel do Diretor Técnico em espaços desportivos, que iremos posteriormente abordar.

A administração pública local deve estar atenta às alterações das políticas para o desporto, pois estas configuram-se num quadro onde não existe um modelo único, mas sim uma multiplicidade de respostas a um sistema tomado pela diversidade.

Em termos de conclusão, entendemos que os novos paradigmas obrigam a que as políticas desportivas a desenvolver se adaptem às sucessivas mudanças que se apresentam no mundo do desporto. Tal adequação aplica-se às organizações responsáveis pelo desenvolvimento desportivo, que não devem nem podem continuar a dar, por um lado, soluções e medidas balizadas apenas pelo desporto de competição e pelo espetáculo desportivo, e por outro lado, medidas e intenções políticas não consubstanciadas por programas devidamente sustentados por planeamentos estratégicos corretamente orientados para as necessidades e desejos dos cidadãos em geral. Uma política desportiva municipal revelar-se-á inadequada se não for integrada – no sentido em que deverá abranger todas as dimensões relevantes no fenómeno desportivo, e integradora – devendo a mesma contribuir para a inclusão social de todos os seus habitantes.

4 Enquadramento Legal do Desporto e Atribuições e Competências das Autarquias.

Dado que o objeto do nosso estudo está estritamente interligado com as condicionantes legais, importa efetuar uma análise detalhada dos diplomas que diretamente ou indiretamente estão ligados ao desporto, desporto autárquico, profissionais do desporto e à gestão da qualidade em empresas municipais.

Deste modo, inicia-se uma retrospectiva histórica, para de seguida analisarmos o disposto atualmente por Lei.

Segundo Carvalho (2003), até ao início da década de 40 presencia-se a uma quase inexistência de normação pública relativamente ao enquadramento da atividade desportiva. O Estado apenas passa a assumir um papel mais preponderante, no que diz respeito às decisões relativas à prática desportiva, em 1943, com o Decreto nº 32.946 de 3 de agosto, instituindo a Direção Geral de Educação Física e Saúde Escolar. Até 1973, não se assistiu a qualquer alteração deste diploma, havendo apenas se verifica uma atualização da organização administrativa.

Após 1974, são apontados dois momentos como fulcrais no modo de enquadrar o estado relativamente ao Desporto:

- A realização da primeira conferência dos Ministros Europeus Responsáveis pelo Desporto, em 1975, onde foi elaborada a “*Carta Europeia do Desporto para Todos*”, carta esta, que desde então se constitui como uma base essencial para as políticas governamentais no domínio do Desporto, permitindo a muitos indivíduos a efetivação do “seu direito de praticar Desporto”¹.

- Em 1976, com a publicação da Constituição da República Portuguesa (CPR), assiste-se a uma eminente preocupação do Estado relativamente a esta matéria.

Efetivamente, com a entrada em vigor da “mãe de todas as leis” (CPR), o Desporto passou a assumir uma importância mais acentuada, sendo considerado um direito fundamental de todos os cidadãos, estando o estado incumbido de garantir esse direito. Desde logo, de forma bem lata está explicito nas tarefas fundamentais do Estado (**artigo 9.º alínea d)**, a promoção do bem-estar e da qualidade de vida do povo, sendo que a atividade desportiva cumprirá tal função.

¹ Informação recolhida na *Carta Europeia do Desporto*, criada na 7ª Conferência dos Ministros Europeus Responsáveis pelo Desporto, nos dias 14 e 15 de maio de 1992, em Rodes.

Analisando a CPR² é constatável que as principais referências ao desporto se encontram presentes na PARTE I – Direitos e deveres fundamentais, mais especificamente no TÍTULO III – Direitos e deveres económicos, sociais e culturais e no Capítulo II (Direitos e deveres sociais), artigos 64.º e 70.º e Capítulo III (Direitos e deveres culturais), artigo 79.º. Olhando de uma forma mais detalhada, é de referir que o artigo 64.º, n.º 2, alínea b), consigna o direito à proteção da saúde através da promoção da cultura física e desportiva e o artigo 70.º menciona a proteção na “*efetivação do direito à prática desportiva*” dos jovens. De importância capital é o clausulado do artigo 79º, artigo de menção expressa à cultura física e ao desporto, que preceitua no seu n.º1, o direito de todos os cidadãos à “*cultura física e desporto*” para, no n.º 2 do mesmo preceito, isto é, incumbir ao Estado, em colaboração com as escolas, associações e coletividades desportivas, a promoção, o estímulo e a difusão da cultura física e do desporto, assim como, a prevenção da violência no desporto.

Com base neste artigo, fica bem evidente que, compete, assim, ao Estado, em primeira linha, satisfazer ou criar condições para que esses mesmos direitos sejam, nas suas mais diversas vertentes, devidamente assegurados enquanto direitos indispensáveis e universais que são.

Esta noção de direito universal, está bem patente nas palavras de Meirim, que advoga que o desporto é considerado um direito básico dos cidadãos que têm perante o Estado.

Independentemente deste reconhecimento do direito básico de acesso ao desporto para todos os cidadãos, alguns autores apontam a existência de um desequilíbrio normativo entre as facetas da Lei e a realidade, dada a fragilidade das competências estruturais do sistema desportivo.

Face ao exposto, pode afirmar-se que cabe ao estado promover ou criar as condições necessárias para garantir o acesso ao desporto, através da norma e regulamentação daqueles que prestam serviços ao público.

De forma a melhor complementar esta “incumbência” do Estado, é importante analisar um diploma fundamental para a estruturação legal das

² As referências relativas à CPR foram consultadas na edição de 2005 na sua VII Revisão Constitucional.

competências das Autarquias face ao desporto. Trata-se da Lei que determina os princípios gerais do sistema desportivo português, a Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto (LBAFD), Lei n.º 5/2007. De salientar que esta Lei é a terceira ligada ao Desporto, pois como é conhecido a LBAFD revogou a Lei n.º 30/2004, (LBD), a qual, por sua vez, tinha revogado a Lei n.º 1/90, Lei de Bases do Sistema Desportivo.

A lei de bases em vigor apresenta na sua designação «atividade física» a par da referência ao «desporto», com o objetivo de enfatizar o propósito do governo apoiar a prática desportiva regular e de alto rendimento – o denominado desporto – mas também criar condições para se promover e desenvolver, entre a população em geral a atividade física enquanto instrumento essencial para a melhoria da condição física, da qualidade de vida e do bem-estar.

Contudo, Bento (2007), numa reflexão crítica acerca da nova Lei de Bases refere que estamos perante um “ataque ao desporto”. Segundo este autor, a nova lei de Bases ao chamar a primeiro plano a expressão atividade física, desconsidera e relega o desporto para um lugar secundário e representa um verdadeiro equívoco e indigência cultural. Estes factos têm a sua origem no espaço americano onde se proliferou uma tendência de promoção da atividade física como referência central no estabelecimento e desenvolvimento de programas de ação. Porém, a atividade física é um conceito vago, difuso e transversal, sem qualquer relação de exclusividade ou de intimidade preferencial com o desporto, pois é entendida como um qualquer empenho muscular e dispêndio energético. Neste sentido, o autor acima citado, considera que é estritamente necessário “desencadear um movimento que faça frente aos equívocos, que os ponha ao léu e traga à colocação a extraordinária valia da atividade desportiva” (p. 10).

Apesar destes equívocos mencionados por a lei atual parece reconhecer o desporto na sua vertente informal, como um fator determinante e fundamental para a melhoria da qualidade de vida e bem-estar das populações (Milheiro, 2007). Dito por outras palavras, pretende-se um novo entendimento para o

desporto, um conceito plural que abarca em si diferentes formas e sentidos de prática.

Fazendo uma breve análise ao clausulado da LBAFD, poderemos destacar várias disposições que referenciam a responsabilidade das Autarquias no fenómeno desportivo, a saber:

- ✓ O Estado, as Regiões Autónomas e as Autarquias locais articulam e compatibilizam as respetivas intervenções que se repercutem, direta ou indiretamente, no desenvolvimento da atividade física e do desporto, num quadro descentralizado de atribuições e competências (artigo 5.º, n.º 1º);
- ✓ “... as Autarquias locais promovem o desenvolvimento da atividade física e do desporto em colaboração com as instituições de ensino, as associações desportivas e as demais entidades, públicas ou privadas, que atuam nestas áreas (artigo 5.º, n.º 2);
- ✓ Incumbe às Autarquias locais, a promoção e a generalização da atividade física, da qualidade de vida e da saúde dos cidadãos, e para seus efeitos são adotados programas que visam, criar espaços públicos aptos para a atividade física; incentivar a integração da atividade física nos hábitos de vida quotidianos, bem como a adoção de estilos de vida ativos e promover a conciliação da atividade física com a vida pessoal, familiar e profissional (artigo 6.º, n.ºs 1 e 2);
- ✓ “ O Estado, em estrita colaboração com as Autarquias locais e entidades privadas, desenvolve uma política integrada de infraestruturas e equipamentos desportivos com base no critério de distribuição territorial equilibrada, de valorização ambiental e urbanística de sustentabilidade desportiva e económica, visando a criação de um parque desportivo diversificado e de qualidade, em coerência com a estratégia de promoção da atividade física e desportiva, nos seus vários níveis e para todos os escalões e grupos da população” (Artigo 8.º);
- ✓ As atividades desportivas escolares devem valorizar a participação e o envolvimento dos jovens, dos pais e encarregados de educação e das

Autarquias locais na sua organização, desenvolvimento e avaliação (artigo 28.º, 2º).

Analisando o anteriormente disposto em Lei e na Constituição da República, não há dúvidas quanto à responsabilização das Autarquias na ação e desenvolvimento do desporto local.

5 Conceitos e Modelos de Gestão dos serviços desportivos

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

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

A Gestão Desportiva exige o conhecimento e o envolvimento de áreas tão diversas como, entre outras, a Gestão Orçamental, a Gestão Financeira, a Gestão Comercial, a Gestão de Recursos Humanos, a Gestão de Material desportivo e a Gestão de Atividades/Serviços Desportivos. Isto porque, cabe, à gestão desportiva planejar partindo de estudos de viabilidade e de oportunidade, incluindo nesse processo planos de contingência, operacionalizar, controlar e avaliar as atividades ou os projetos desportivos em causa.

A opção, no modelo de gestão a seguir, como refere Constantino (1999), depende de muitas variáveis que se repercutirão nas estratégias de gestão em

função da natureza e da propriedade das instalações desportivas e sobretudo, dos respetivos objetivos: público ou privado.

Sendo assim, o tipo de modelo adotado para gerir um equipamento está intrinsecamente dependente do proprietário e da missão que este tem na gestão desse equipamento, como melhor ilustrado no quadro que elaboramos e apresentamos seguidamente (Quadro I.).

Quadro 1: Modelos de gestão de equipamentos desportivos

Proprietário	Modelos de Gestão	Missão	Atividades	Destinatários
Município	Direta	Servir a população em geral (sem fins lucrativos) viabilizando o acesso e a promoção desportiva	Ensino, Lazer, Competição, Apoio aos Clubes, à comunidade educativa e/ou a instituições	Toda a população
	Indireta			
	Mista			
	Concessionada			
Clube	Direta	Servir interesses formativos e competitivos, desde a iniciação desportiva ao alto rendimento (equilíbrio receita/despesa)	Ensino Lazer Competição	População com idade para assegurar a base e a continuidade competitiva
Privado	Direta	Obter Lucro através de oferta desportivas	Lazer Saúde e bem-estar Terapia	Toda a população dependendo do poder económico
Escola	Direta	Servir a população escolar e a comunidade no plano formativo e educativo.	Ensino Lazer	População escolar
	Mista			

Como se pode verificar pelo quadro anterior, podemos dizer que existem três modelos para gerir uma instalação desportiva. Façamos de seguida uma abordagem mais específica do que em cada uma delas importa referir.

5.1 Gestão direta

A entidade proprietária do equipamento desportivo garante um regime de exclusividade e controlo sobre a gestão do mesmo, podendo ou não concessionar espaços de uso (café, restaurantes, lojas e outros), mas em circunstância alguma aliena ou transfere o controlo da decisão sobre a gestão de todo o equipamento.

Neste tipo de gestão, relativamente às autarquias, podem ser adotadas duas formas de gestão direta, conforme salienta Constantino (1999): ou integrando o serviço de gestão de equipamentos desportivos municipais na estrutura orgânica do próprio município, ou através da criação de um organismo exclusivamente destinado a essa tarefa, podendo mesmo adotar o modelo de empresa municipal, sobretudo quando a dimensão e a natureza do equipamento a isso aconselha, por razões de eficácia desportiva, e de maior agitação e flexibilidade nos métodos de gestão social e financeira.

Relativamente aos equipamentos desportivos privados e de associações ou clubes desportivos, a gestão é do tipo gestão direta.

5.2 Gestão Indireta

Este tipo de gestão é feita por qualquer organismo especificamente criado para o efeito ou cuja missão se enquadre neste âmbito, como por exemplo uma empresa municipal.

Segundo Constantino (1998), através deste modelo de gestão, e após a criação das empresas municipais estarem previamente asseguradas por estudos que garantam a viabilidade económica e o equilíbrio financeiro, é possível gerar uma melhoria do serviço público prestado, ganhos de economicidade visíveis, ganhos no âmbito da gestão empresarial, na medida em que há maior flexibilização do que na gestão pública administrativa e também uma maior transparência na estrutura de custos dos serviços prestados.

5.3 Gestão atribuída a outra entidade ou gestão concessionada

A entidade pública municipal transfere para outra entidade (associativa ou privada), a responsabilidade da gestão e manutenção da instalação desportiva.

Como refere Constantino (1999), este tipo de gestão tem vantagens e desvantagens. Assim, positivamente, a gestão concessionada alivia a administração local de encargos e tarefas suplementares. Como desvantagens, temos o elevado custo dos serviços desportivos prestados e a tendência para favorecer o clube ou entidade privados que fazem a gestão da instalação em detrimento dos restantes clubes locais e de outras empresas.

5.4 Gestão Mista

Neste caso, a entidade proprietária divide com outra entidade a gestão do equipamento desportivo.

As instalações desportivas existentes nas escolas são um exemplo deste tipo de gestão: durante os horários das aulas a responsabilidade da instalação é da escola e fora do horário escolar a responsabilidade é de outra entidade – clube ou município.

Como o que normalmente acontece é, constituírem-se os equipamentos desportivos sem ter em linha de conta a sua gestão, o que resta é que, quem gere estes espaços tem de procurar remediar e encontrar soluções que se adaptem a cada caso de modo a viabilizar a sua utilização. Como refere Batista (2000), “as condições de funcionamento das instalações desportivas deviam começar a ser definidas no momento em que essas instalações vão ser concebidas, continuar no modo como vão ser construídas, nos materiais que vão ser escolhidos, na localização e escolha dos vários aparelhos e máquinas, e terminar no espaço disponível para as pessoas se moverem”.

Atendendo ao que anteriormente foi referido, convém salientar que, independentemente do modelo de gestão adotado, o indispensável é que os

critérios de gestão permitam facilitar o seu uso e garantir níveis de qualidade e otimização que estejam de acordo com os investimentos realizados.

6 As Empresas Municipais

Uma das questões que se coloca atualmente ao nível da intervenção autárquica, no domínio desportivo local, reporta-se à adoção dos modelos de gestão desportiva mais ajustados às realidades dos municípios. A sociedade atual tem vindo a sofrer lentas transformações que se refletem na consciência cultural e desportiva contemporâneas, cujos reflexos irão traduzir-se numa alteração do sentido profundo das formas e conteúdos das práticas desportivas.

As Autarquias locais, como órgãos políticos mais próximos da população, assumem o papel de promover e estimular o aumento da oferta de condições que permitam à generalidade dos cidadãos o acesso a formas qualificadas de prática do desporto, aumentando os respetivos níveis de participação e frequência nas atividades desportivas (Constantino, 1999).

Os modelos tradicionais de administração local, não parecendo ser suficientes, levaram à reflexão e constante procura de novas soluções para responder às necessidades desportivas dos munícipes, nomeadamente na rentabilização dos equipamentos desportivos municipais e na diversificação da oferta desportiva e na sua acessibilidade a todos os cidadãos.

A própria legislação permitiu o surgimento de novos modelos organizacionais, que visam o surgimento de órgãos específicos, dotados de maior autonomia para poderem corresponder de forma mais dinâmica e eficaz às necessidades desportivas locais. Referenciando à criação das empresas públicas municipais que têm vindo a ganhar cada vez mais adeptos, permitindo associar características altamente competitivas e dinâmicas próprias da gestão empresarial à possibilidade de manter sob o domínio público a responsabilidade de funcionamento das instalações e serviços desportivos.

Hoje vivemos num mundo em que a diferença em alguns fatores se impõe na construção do sucesso, como sejam a exigência pela qualidade, a velocidade, a eficácia, a economia, a estrutura organizativa, o empenho e o profissional. Quem melhor cuida dos detalhes, sabendo integrar da melhor maneira possível as variáveis práticas das organizações, será com certeza quem irá construir os caminhos que conduzirão à tão procurada excelência. Também podemos dizer, que são igualmente os que melhor poderão ter condições de vencer obstáculos, as confusões e os conflitos que sempre surgem. A dinâmica das equipas, em qualquer situação, vai-se construindo ao longo dos tempos, e para que isso aconteça é necessário que quem estiver a liderar, saiba e possa definir os objetivos, selecionar as atividades e tenha o conhecimento suficiente para escolher uma equipa que seja competente e capaz de desempenhar as diferentes funções com as qualidades necessárias que os serviços desportivos ou não deverão possuir (Borges, 2004).

É muito importante que quem detiver a responsabilidade de dirigir uma empresa, uma instalação ou um evento, possa planejar, realizar e avaliar os objetivos bem como toda a organização e que essa possa alcançar uma eficácia tão significativa, de tal modo que possa transformar os grupos de trabalho em equipas nas quais todos lutam pelos mesmos objetivos.

Para (Constantino, 1999), um equipamento desportivo tem que surgir com o principal objetivo de satisfazer necessidades desportivas de uma determinada população. A gestão de equipamentos desportivos é o conjunto de ações mais necessárias para melhor utilização dos espaços desportivos, com a finalidade de permitir aos utilizadores a prática de atividades desportivas nas melhores condições possíveis.

Visto o quadro atual da gestão de piscinas, o planeamento e a gestão deste tipo de equipamento deverá ter como denominador comum uma política voltada constantemente para a qualidade, para os aspetos sociais e económicos e principalmente para a satisfação do cliente, sendo tudo dirigido e gerido por gestores desportivos com formação profissional e académica adequados (Pires e Sarmento, 1999).

Dessa forma, vemos que existe um pensamento comum entre os diversos autores, no que diz respeito à gestão desportiva, seja no sentido de definir a mesma, ou seja, nos principais objetivos, necessários para uma melhor utilização dos equipamentos desportivos.

Cada vez mais se torna claro que é necessário ter à frente das organizações, profissionais capacitados para conduzir da melhor maneira possível os equipamentos desportivos.

No caso das piscinas, é necessário que os administradores possuam conhecimento específico desse tipo de equipamento, bem como da população que utiliza os serviços dessa instalação desportiva.

Por isso, entende-se que há uma clara preocupação por parte desses autores em registar que cada vez mais é necessário que os novos gestores tenham formação específica capaz de conduzir da melhor maneira as instalações desportivas, para que o amadorismo dê lugar ao profissionalismo.

As Empresas Municipais são uma das mais recentes formas de gestão das instalações e espaços desportivos, tendo-se registado na última década em Portugal, a criação de muitos projetos Municipais de cariz empresarial.

Estas empresas são regidas pela Lei n.º 53-F/2006, de 26 de dezembro, e podem dividir-se em três tipos: Empresa Pública, Empresa de Capitais Públicos e Empresa de Capitais maioritariamente Públicos.

No primeiro caso, Empresas Públicas, o Município detém a totalidade do capital, sendo que no segundo caso o capital é partilhado com outras entidades e no último caso, existe participação de capital privado, sendo a sua maioria público.

Estas empresas devem ser regidas por estatutos próprios, compatíveis com a Lei supra mencionada, e serão pessoas coletivas, com personalidade jurídica, autonomia administrativa e financeira, bem como património próprio

A gestão é feita por um conselho de Administração, normalmente nomeado pelo Município e proposto pelo seu presidente.

Estas empresas municipais, são criadas com o intuito de alcançar de forma mais rápida e dinâmica alguns objetivos, dado que são dotadas de uma gestão específica, por exemplo, de determinados equipamentos, adotando

regimes administrativos simplificados, o que facilita toda a aquisição de bens, serviços ou contratação de recursos humanos.³

Vejamos de seguida, com melhor profundidade, o regime jurídico que pauta a constituição e a vivência destas entidades.

7 O Enquadramento Legal das Empresas Públicas Municipais

Em Portugal, o primeiro passo em relação à legislação das empresas públicas municipais ocorreu com a publicação da Lei n.º 58/98, de 18 de agosto – Lei das Empresas Municipais, Intermunicipais e Regionais⁴. No entanto, esta padecia de algumas ambiguidades, como por exemplo:

1. Quanto à natureza jurídica das empresas;
2. À ausência de determinações claras sobre os limites do respetivo objeto (facto que conduziu à criação de empresas sem objeto empresarial, para o exercício de funções administrativas ou, por exemplo, para se ocuparem de “gestão de parques desportivos” compostos por um campo de futebol e um pavilhão desportivo);
3. A ausência de definição rigorosa das condições de viabilidade económica das empresas a constituir (o que conduziu à criação de empresas inviáveis);
4. A total omissão de regras acerca da escolha de parceiros privados ou a ausência das exigências gerais de um quadro de regulação contratual entre a empresa e o município.

³ Segundo Silva (2004) o número de empresas municipais tem crescido significativamente na sequência da Lei n.º58/98, de 18 de agosto, e cobre uma grande variedade de atividades, a saber: ensino e formação profissional, gestão de equipamentos desportivos, gestão de parques municipais, fornecimento de transportes e parqueamento, serviços culturais e recreativos, recolha de resíduos sólidos urbanos, limpeza e higiene pública, manutenção e conservação de espaços em edifícios públicos e privados, manutenção de parques e jardins, promoção de habitação social, promoção de feiras, congressos e outras iniciativas de carácter socioeconómico e turístico, tratamento e rejeição de efluentes através de rede fixa, renovação de áreas urbanas, promoção de edições gráficas das Câmaras Municipais, exploração de publicidade.

⁴ Informação retirada no site das Finanças em 03/07/2010, podendo-se consultar em: http://www.igf.min-financas.pt/inflegal/bd_igf/bd_legis_geral/Leg_geral_docs/LEI_058_98.htm

Face a estas ambiguidades e a diretrizes pouco concisas esta lei foi revogada com a publicação da Lei n.º 53-F/2006 de 29 de dezembro⁵, Regime Jurídico do setor empresarial, a qual, por sua vez, sofreu uma alteração ao artigo 32º imposto pela Lei n.º 67-A/2007, de 31 de dezembro⁶.

De modo a melhor contextualizar, e com base em alguns estudos já efetuados, importa aqui apresentar uma breve revisão do conteúdo da Lei em vigor, que integra as Empresas Municipais (EEM), Intermunicipais (EEM) e Metropolitanas (EEMT) e regula as condições em que os Municípios, Associações de Municípios ou Juntas Metropolitanas podem criar empresas dotadas de personalidade jurídica e de autonomia administrativa, financeira e patrimonial. Assim, e com base no estudo apresentado por (Carvalho, MJ; Oliveira, N. e Moura, J. 2009) o disposto na Lei supra mencionada, esta:

- ✓ Assume que as empresas podem ter um dualismo organizativo: Privado ou Público.
 - Privado: as empresas são constituídas nos termos da lei comercial, nas quais os Municípios, Associações de Municípios e áreas Metropolitanas exercem de forma direta ou indireta, uma influência dominante em virtude da detenção da maioria do capital ou dos direitos de voto, ou do direito de designar ou destituir a maioria dos membros do órgão de administração ou de fiscalização. Neste caso os municípios podem constituir sociedades anónimas, sociedades por quotas ou sociedades unipessoais. **(artigo 3.º, n.º1, alín**
 - Público: as empresas são constituídas ao abrigo do regime jurídico revogado pelo atual diploma, onde pontifica a tutela económico-financeira das Câmaras Municipais, através de:
 - Aprovação dos planos de atividades e estratégico;
 - Orçamentos e contas;
 - Fixação das dotações para o capital estatutário;

⁵ Informação retirada no site das Finanças em 03/07/2010, podendo-se consultar em: http://www.seal.gov.pt/NR/rdonlyres/D9952013-0F8D-45AA-AA81-F6298F6E2D13/0/empresas_municipais.pdf

⁶ Informação retirada no site das Finanças em 03/07/2010, podendo-se consultar em: http://bdjur.almedina.net/item.php?field=item_id&value=1345340

- Subsídios e indemnizações compensatórias;
- Homologação de preços ou tarifas.

Neste tipo de organização, os mesmos organismos detêm ainda o poder de

- Emissão de diretivas e instruções genéricas ao Conselho de Administração;
- Autorização para a contração de empréstimos;
- Definição do estatuto remuneratório dos membros dos órgãos sociais. **(artigo**

- ✓ A Constituição de uma Empresa Municipal é da Competência da Assembleia Municipal, sob proposta da Câmara Municipal, sendo esta mesma proposta precedida dos necessários estudos técnicos, nomeadamente do plano de projeto, na ótica do investimento, da exploração e do financiamento, demonstrando-se a viabilidade económica das unidades, através da identificação dos ganhos de qualidade, e a racionalidade acrescentada decorrente do desenvolvimento da atividade através de uma entidade empresarial, e ainda de um projeto de estatutos. **(cf. Artigos 8.º, n.º1, al.a) e 9.nºs**
- ✓ Os contratos de gestão e os contratos programa são referenciados nas normas 20.º e 23.º, e regulamentam os termos em que se processam as transferências financeiras dos municípios, caso as empresas desenvolvam políticas de preços abaixo do custo, nos serviços prestados, e definem ainda o seu objeto e missão, bem como as funções de desenvolvimento económico a desempenhar, constando obrigatoriamente o montante das participações públicas – subsídios e indemnizações compensatórias – que as EEM têm direito a receber como contrapartida das obrigações assumidas.

Assim, e mediante o consignado nos artigos anteriormente dispostos, mediante as contribuições financeiras recebidas, em contrapartida, as EEM deverão assumir as seguintes obrigações:

- ✓ prática de preços sociais, isto é, preços diferenciados de acesso aos equipamentos desportivos públicos, em função da condição social dos utentes e investimentos de rendibilidade não demonstrada, ou seja, o planeamento e a concretização de programas e atividades de promoção e desenvolvimento da prática e animação desportiva. As comparticipações anteriormente referenciadas permitem colmatar ou minimizar a perda efetiva que a aplicabilidade prática das medidas implica ao nível do equilíbrio orçamental.

Os Recursos Humanos assumem relevância nesta Lei, que refere claramente: “o estatuto do pessoal das empresas é o do regime do contrato individual de trabalho” sendo a contratação coletiva regida pela lei geral (artigo 45.º, n.ºs1 e 2). O curioso nesta Lei é que admite que os funcionários e agentes da administração pública, incluindo os do município podem (...) exercer funções nas entidades do setor empresarial local em regime de afetação específica ou de cedência especial nos termos da legislação geral em matéria de mobilidade (artigo 46.º, n.º1).

Desta forma os recursos humanos iniciais de uma EEM poderão ser constituídos por:

- ✓ Funcionários do pelouro do desporto, podendo-se inicialmente aplicar o regime de afetação específica e posteriormente serem requisitados através da cedência especial à Câmara Municipal, mantendo vínculo à função pública;
- ✓ Os particulares em regime de prestadores de serviços, mas que poderão outorgar com a empresa um contrato individual de trabalho, tornando mais efetiva a sua colaboração;
- ✓ Os funcionários que laboravam nos equipamentos municipais ou em certas atividades já existentes, e que dispunham um vínculo precário com o município, a celebração de contratos a termo com a empresa municipal;

- ✓ Os contratados *ab initio*, que são os profissionais e técnicos especializados para constituírem a espinha dorsal das áreas administrativa, financeira e funcional da empresa, onde se incluem os Licenciados em Educação Física e Desporto e os Licenciados em Gestão do Desporto.

Com tudo isto, será possível criar um quadro de pessoal de raiz, permitindo:

- ✓ Existência de um novo estatuto remuneratório mais atrativo (com subsídios adjacentes)
- ✓ Elaboração de uma metodologia própria de promoção e progressão na carreira;
- ✓ Extinguem-se as horas extra e fixam-se horários por turnos;
- ✓ Criam-se sistemas de avaliação do desempenho para efeitos de promoção e classificação dos funcionários;
- ✓ Implementação de um adequado programa de formação profissional, com seleções criteriosas quer dos funcionários quer das ações a promover;
- ✓ Travar uma relação de proximidade entre as chefias e os funcionários base.

As empreitadas e a aquisição de bens e serviços: apesar de se ter verificado grandes alterações a este nível, atualmente as empresas municipais regem-se pelo novo regime jurídico de contratação pública. Mesmo assim, apesar das regras rígidas subjacentes a este regime (prazos e formalismos legais, processos de decisão) a funcionalidade e a estrutura da empresa municipal permite uma maior celeridade no processo de aquisição de bens e serviços e na execução de empreitadas.

A organização financeira das EEM, bem explícito pela Lei 53-F/2006, de 29 de dezembro, obriga a que os orçamentos, custos e receitas sejam contabilizadas e apresentadas em todos os equipamentos constituintes da empresa. A par desta obrigatoriedade entra também a programação das

atividades, com parcelas de encargos. Desta forma, as EEM terão que apresentar anualmente o plano anual de atividades, o orçamento correspondente e uma prestação de contas no fim do ano civil. Só desta forma, é possível compreender o alcance dos ganhos de gestão da empresa, ter o controlo de encargos de exploração, a rentabilidade dos equipamentos e a eficiência e qualidade dos serviços prestados.

Em suma, e atendendo ao disposto no art.19.º, os municípios, as associações de municípios e as regiões administrativas podem criar empresas de âmbito municipal, intermunicipal e regional, dotadas de capitais próprios, para exploração de atividades que persigam fins de reconhecido interesse público cujo objeto se contenha no âmbito das respetivas atribuições. Estas empresas podem ser públicas, de capitais públicos e, ainda, de capitais maioritariamente públicos.

As EEM, estruturam-se segundo as modalidades e as designações previstas para as sociedades anónimas, tendo as competências genéricas previstas na Lei comercial.

Das alterações introduzidas por esta Lei, importa destacar que trouxe:

1. Agilização de procedimentos;
2. Maior flexibilidade da gestão;
3. Possibilidade de recrutar técnicos qualificados;
4. Promoção de especialização de tarefas e adoção de instrumentos mais eficientes, de direito privado para o prosseguimento dos objetivos estatutários, colocando os municípios ao nível de uma qualquer sociedade comercial na área dos serviços;
5. Maior disciplina na relação entre as entidades públicas e os parceiros privados, procurando evitar a discricionariedade que se tinha vindo a assistir na escolha dos parceiros privados pelos poderes públicos.

As Empresas Municipais são formas indiretas de administração municipal. Dito por outras palavras, são a forma empresariada que o município encontra para cumprir uma das suas competências, por exemplo, a gestão de equipamentos desportivos que são propriedade municipal. Perante esta opção

coloca-se a seguinte questão: porque motivo assume esse modelo organizacional e não deixa esse exercício de gestão aos serviços municipais? A resposta mais óbvia parece ser que “empresarializando” essa sua competência tem ganhos de economicidade e de valor acrescentado, sendo que os proveitos resultantes dos serviços prestados são suficientes para cobrir as despesas e criar valor (lucro). Razão pela qual a criação de empresa local carece de fundamentação económico-financeira e de um estudo de viabilidade.

Parece-nos evidente que o desporto, os seus serviços ou equipamentos estejam sob a alçada política e organizativa dos serviços municipais ou da empresa municipal e existe enquadramento legislativo para operacionalizar as máximas registadas ao nível Constitucional que pretendem que o desporto e o acesso à cultura física sejam comuns a toda a comunidade. Neste sentido, parece-nos louvável a atribuição de competências para o desporto ao poder local, uma vez que esta é a entidade que se encontra mais próxima dos cidadãos e que poderá adequar melhor os serviços e equipamentos às necessidades específicas de uma determinada população.

Esta atribuição está devidamente legislada e regulamentada para que o desporto possa ser uma prática benéfica, se bem orientada, sob o ponto de vista da saúde, da cultura, da socialização e da integração social. A relação do desporto com os outros setores da atividade social faz com que exerça um papel importante no envolvimento e desenvolvimento da sociedade.

8 Processo de Certificação da Qualidade

Para melhor entendermos em que consiste o processo de certificação da qualidade, importa fazermos uma breve abordagem ao conceito de qualidade, seguidamente faremos uma breve perspectiva histórica da evolução do conceito e posteriormente faremos o transfere para a implementação qualidade.

8.1 Conceito de qualidade

A qualidade é considerada universalmente como algo que afeta a vida das organizações e a vida de cada um de nós de uma forma positiva. Referimo-nos a um produto como produto de qualidade se este cumpre a sua função da forma que desejamos. Um serviço tem qualidade se vai de encontro ou se supera as nossas expectativas. Estamos constantemente a ser exortados para procurar melhorar a qualidade do nosso trabalho – no entanto, nem sempre partimos de uma definição clara do que é a qualidade (Gomes, 2004).

«Fácil de reconhecer... difícil de definir». Assim começa a designação da Associação de Bibliotecas do Reino Unido sobre «o que é a qualidade?» (Library Association, 1994) .

É mais fácil começar por definir um objeto por aquilo que esse objeto não é. Quando nos deparamos com situações em que, como utilizadores de um bem ou serviço, as nossas necessidades não são satisfeitas ou as nossas expectativas são frustradas, sabemos que de uma forma ou de outra a qualidade foi negligenciada.

A maioria das falhas de qualidade em organizações que fornecem bens e serviços não são publicitadas, muitas vezes nem são registadas, no entanto, são falhas de qualidade reais e em termos agregados podem ter um efeito devastador. Reconhecer essas falhas é começar a denotar preocupações com a qualidade (Gomes, 2004).

8.2 Perspetiva histórica do Conceito de Qualidade

O conceito de Qualidade foi sofrendo algumas inovações, na medida em que constantemente têm sido alvo de introdução de alguns aspetos que têm vindo a complementar ou a refutar as perspetivas anteriores. (Mortágua, 2007).

Martins (2002), citado por Mortágua (2007) refere que este conceito teve uma evolução gradual ao longo dos tempos, acompanhando o constante desenvolvimento da economia social, obrigando a constantes adaptações e adequações do termo Qualidade.

Pinto, 2003 refere que o conceito têm conhecido múltiplas definições e tem sido usado para descrever uma vastidão de fenómenos.

Não é nossa intenção apresentar uma definição última e absoluta da Qualidade, mas antes realçar várias óticas, através do quadro 2 que, ao longo do tempo têm vindo a ser admitidas e utilizadas como definições plausíveis.

Quadro 2: Evolução do Conceito de Qualidade (adaptado de Gomes, 2004)

Autor	Conceito
Deming	Para a Qualidade é imprescindível o empenho continuado da gestão de topo, segundo a sua filosofia expressa nos 14 princípios de Deming, que por um lado expressavam a necessidade de motivar os colaboradores e assegurar as condições individuais com efetivas melhorias ao nível do sistema.
Juran	Definiu a Qualidade em termos da adequação de um produto à sua utilização pretendida, aproximando o conceito de Qualidade à perspetiva do cliente ou utilizador. Apresenta também uma base conceptual para um processo de Gestão da Qualidade, dividido em três fases distintas (Planeamento da Qualidade, controlo da Qualidade e melhoria da Qualidade) e recomenda a criação de equipas de projetos.
Feigenbaum	Propôs a expressão “controlo da Qualidade total” reforçando a ideia que a Qualidade resulta de um esforço de todos os indivíduos que colaboram com a organização e não de apenas um grupo de projeto. Promove a melhoria contínua, através da melhoria de comunicação entre departamentos.
Crosby	Define a Qualidade em termos de conformidade do produto com as suas especificações técnicas, mas introduz a ideia de que a Qualidade é grátis, compensa sempre o investimento, desde que se garanta que o processo vai produzir bem à primeira “ <i>right first time</i> ”.
Ishikawa	Parte da ideia de círculos de Qualidade, que consiste na ideia de criar grupos de trabalho que discutem e resolvem problemas de Qualidade. Define a gestão de Qualidade como o desenvolvimento, produção e serviço de um produto, de forma mais económica, útil e satisfatória para o consumidor.
Garvin	Desenvolveu um léxico da Qualidade no qual é possível gestores, trabalhadores e até clientes pensem e discutam questões da Qualidade de uma forma precisa. Encorajando as organizações a considerar a Qualidade como um elemento importante no seu posicionamento estratégico.
Harvey	Para o autor os serviços são por natureza intangíveis, o resultado do processo produtivo não é meramente um bem físico, o que lhe confere um carácter de heterogeneidade que dificulta a avaliação de Qualidade. A prestação de um serviço exige em muitos casos a participação do cliente, o que origina preocupações ao nível da relação que se estabelece durante o processo produtivo. Sendo a Qualidade avaliada em função de duas componentes, a Qualidade técnica do serviço (Qualidade dos resultados desejados pelos clientes ou fiabilidade do serviço) e a Qualidade funcional (Qualidade do processo a que os clientes se submetem para obterem os resultados desejados).

Segundo Saraiva et al., (2000), citado por Mortágua (2007), podemos afirmar que inicialmente a Qualidade estava associada a um produto em si mesmo, na medida em que o mesmo teria que cumprir um determinado número de especificações e requisitos, sendo da responsabilidade dos departamentos de inspeção e laboratórios a função de zelar pela Qualidade

dos produtos em questão. Na fase seguinte, tomada a consciência de que o sucesso de um produto está diretamente ligado à capacidade do mesmo responder a um número de necessidades, a qualidade é encarada como aptidão para o uso. Tendo em conta que o preço é um fator preponderante na decisão de compra, onde o cliente faz uma relação da qualidade-preço, a Qualidade alcança nova ideia, baseando-se nos critérios de valor.

8.3 Instituto Português da Qualidade / Certificação da Qualidade

O **Instituto Português da Qualidade, IP (IPQ)**⁷, é um instituto público que, nos termos da sua lei orgânica aprovada pelo Decreto-Lei n.º 142/2007, de 27 de abril, tem por missão a coordenação do Sistema Português da Qualidade (SPQ) e de outros sistemas de qualificação regulamentar que lhe forem conferidos por lei, a promoção e a coordenação de atividades que visem contribuir para demonstrar a credibilidade da ação dos agentes económicos, bem como o desenvolvimento das atividades inerentes à sua função de laboratório nacional de metrologia.

Enquanto Organismo Nacional Coordenador do SPQ, são atribuições do IPQ a gestão, coordenação e desenvolvimento do Sistema Português da Qualidade, numa perspetiva de integração de todas as componentes relevantes para a melhoria da qualidade de produtos, de serviços e de sistemas da qualidade e da qualificação de pessoas⁸.

No âmbito do SPQ, o IPQ é o organismo responsável pela gestão de programas de apoio financeiro, intervindo ainda na cooperação com outros países no domínio da Qualidade. Já o IPQ, como Organismo Nacional de Normalização compete-lhe, designadamente promover a elaboração de normas portuguesas, garantindo a coerência e atualidade do acervo normativo nacional e promover o ajustamento de legislação nacional sobre produtos às normas da

⁷ Esta informação foi recolhida no site do IPQ, encontrando-se disponível em <http://www.ipq.pt/custompage.aspx?modid=1416>. Este documento foi consultado em

⁸ No âmbito do Subsistema de Qualificação, a função Acreditação é da responsabilidade e competência do IPAC, Instituto Português de Acreditação, instituto publico criado ao abrigo do Decreto-Lei nº 125/2004 de 31 de maio.

União Europeia. Ao IPQ compete também, enquanto Instituição Nacional de Metrologia, garantir o rigor e a exatidão das medições realizadas, assegurando a sua comparabilidade e rastreabilidade, a nível nacional e internacional, e a realização, manutenção e desenvolvimento dos padrões das unidades de medida.

No domínio regulamentar, para além do controlo metrológico em Portugal, o IPQ é responsável pelo cumprimento dos procedimentos das diretivas comunitárias cuja aplicação acompanha e pelo processo de notificação prévia de normas e regras técnicas no âmbito da União Europeia e da Organização Mundial do Comércio. Já com vista ao desenvolvimento sustentado do País e ao aumento da qualidade de vida da sociedade em geral, o IPQ prossegue as suas atribuições assente nos princípios da Credibilidade e Transparência, da Horizontalidade, da Universalidade, da Coexistência, da Descentralização e da Adesão livre e voluntária, orientando a atividade de numerosos organismos que com ele colaboram, aplicando e promovendo o uso generalizado de procedimentos, de técnicas, metodologias e especificações reconhecidos a nível europeu e/ou internacional.

No que concerne à participação ao nível internacional, o IPQ assegura a representação de Portugal em inúmeras estruturas europeias e internacionais relevantes para a sua missão, designadamente, no *European Committee for Standardization (CEN)*, no *European Committee for Electrotechnical Standardization (CENELEC)*, na *International Electrotechnical Commission (IEC)*, na *Conference General of Poids et Mesures (CGPM)*, na *International Organization for Legal Metrology (OIML)*, e na *International Organization for Standardization (ISSO)*.

Em suma, o Instituto Português da Qualidade (IPQ) é o organismo nacional que gere e desenvolve o Sistema Português da Qualidade (SPQ). Assim, o IPQ assegura a representação portuguesa a nível internacional no domínio da Qualidade, mantendo estreito contacto com os seus congéneres europeus. No âmbito do SPQ, o IPQ é responsável, em Portugal, pela acreditação de entidades; pela normalização nacional, assegurando a articulação com os organismos europeus e internacionais de normalização;

pelo Laboratório Central de Metrologia; pela informação técnica na área da qualidade e pelo Secretariado do Conselho Nacional da Qualidade (CNQ). O Instituto também assegura a gestão de programas de apoio financeiro e intervém na cooperação com outros países, no domínio da Qualidade.

A Acreditação de Entidades, geridas pelo IPQ, insere-se no Subsistema da Qualidade do SPQ. Este Subsistema visa a demonstração da conformidade de produtos, de serviços e de sistemas da qualidade com requisitos previamente fixados, assim como a acreditação de entidades para fins específicos. Neste contexto e com base na série de normas cuja designação é EN 45000 e no respeito dos princípios gerais que regem a SPQ que foram estabelecidos os procedimentos de gestão do sistema de acreditação.

Mas o que é o sistema de acreditação? Este sistema refere-se ao processo de certificação, sendo que certificar consiste em avaliar com credibilidade a conformidade face a documentos de referência.

A certificação de sistemas da qualidade, no âmbito do SPQ é atribuída por Organismos de Certificação Acreditados (OCA), com base em auditorias da qualidade efetuadas por auditores qualificados e dá lugar à emissão de um certificado de conformidade.

8.4 International Organization for Standardization - ISO

A Organização Internacional de Normalização (ISO – International Organization for Standardization) é uma federação, a nível mundial, de organismos de normalização nacionais. O trabalho de preparação das Normas Internacionais é normalmente executado através dos comités técnicos da ISO.

O primeiro conjunto de normas internacionais da família ISO 9000 surgiram em 1987, e conseguiram criar uma linguagem universal relativamente à conceção e ao funcionamento dos Sistemas de Gestão da Qualidade. Posteriormente sofreram mais duas revisões, a primeira em 1994 e a última em 2000.

A figura 1 mostra-nos como é denominada uma norma ISO através de siglas.



Figura 1: Siglas da Norma

As normas da família ISO 9000 foram desenvolvidas para apoiar as organizações de qualquer tipo e dimensão, na implementação e gestão de sistemas da qualidade eficazes. Estas quatro normas formam um conjunto coerente de normas de sistema de gestão da qualidade que facilitam a compreensão mútua no comércio nacional e internacional, as quais passamos a expor sucintamente no quadro 3.

Quadro 3: Campos de Aplicação das Normas da família ISO 9000 (adaptado de IPQ)

Norma	Campo de Aplicação
	<u>Fundamentos e Vocabulário</u>
NP EN ISO 9000:2005	Está organizada em duas partes estruturantes: - Fundamentos; - Vocabulário (termos e definições). Apresenta e descreve todos os conceitos importantes relacionados com a Gestão da Qualidade e serve de base de orientação a toda a série de normas da família ISO 9000; Refere também quais os oito princípios de Gestão da Qualidade. Esta norma internacional destina-se a ser utilizada por organizações que procurem obter vantagens por via da implementação de sistemas de gestão da qualidade
	<u>Requisitos</u>
9001:2008 NP EN ISO	Especifica os requisitos que um SGQ deve cumprir para satisfazer o cliente e cumprir o especificado para o produto e/ou serviço; Demonstra a Capacidade de fornecer produtos que satisfaçam todas as partes interessadas (clientes, organização, fornecedores, colaboradores) de acordo com os requisitos regulamentares aplicáveis; É organizada segundo o modelo de abordagem por processos do “cliente ao cliente”; Usa os oito Princípios da Gestão da Qualidade; Enfoque na melhoria contínua da eficácia do SGQ e no envolvimento da gestão de topo.
	<u>Melhoria Contínua</u>
NP EN ISO 9004:2000	Guia de orientação para melhorar o desempenho; Proporciona linhas de orientação que estão para além dos requisitos da norma ISO 9001, de forma a considerar a eficácia como a eficiência de um SGQ;

O objetivo desta norma é a melhoria do desempenho da organização e a satisfação dos seus clientes e das outras partes interessadas. (clientes; organização, fornecedores, colaboradores e outras) sendo os objetivos de satisfação e Não se destina à certificação nem a guiar a implementação da ISO 9001.

Orientações para Auditorias

NP EN ISO
19011:2003

Proporciona a orientação sobre os princípios de auditoria a sistemas de Gestão da Qualidade e de gestão ambiental;
Orientação sobre a competência dos auditores.

Em suma, a certificação da qualidade é o reconhecimento por uma entidade acreditadora da conformidade do sistema da qualidade de uma organização com o referencial normativo que adotar para essa certificação, que em muitos casos, é a norma ISO 9001.

Esta norma, fornece às empresas, um conjunto de regras básicas, que deverão ser adaptadas à sua realidade específica, de forma a garantir ao cliente que a empresa se encontra devidamente organizada e é capaz de produzir um bem ou serviço que esteja de acordo com os requisitos do cliente e normativos aplicáveis. Basicamente, é uma norma vocacionada para a estruturação da organização da empresa e para a resposta ao cliente. No entanto, esta norma não fornece indicações precisas dos pormenores da organização. A norma é muito generalista, pois foi pensada para ser aplicada num grande número de empresas diferentes.

A certificação do Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com a norma ISO 9001:2008 permite demonstrar o compromisso das Organizações com a Qualidade e satisfação dos seus clientes e tem na base da sua execução os oito princípios de gestão da qualidade que estão definidos na ISO 9000:2005 e que apresentamos de seguida:

- Organizações focadas no cliente
- Liderança
- Envolvimento das Pessoas
- Abordagem por Processos
- Abordagem à Gestão através de um Sistema (SGQ)
- Melhoria Contínua
- Abordagem à Tomada de Decisões Baseada em Factos
- Relações com Fornecedores com Benefícios Mútuos

Importa assim abordar individualmente os oito princípios de gestão da qualidade enunciados.

8.4.1 Os 8 Princípios de Gestão da Qualidade, segundo a norma ISO 9001:2008

8.4.1.1 Organizações Focadas no Cliente

As organizações dependem dos seus clientes e sobretudo devem compreender as suas necessidades atuais e futuras, satisfazer os seus requisitos e orientar-se para exceder as suas expectativas (NP EN ISO 9000:2005).

Para Chang (1998), a Qualidade dos serviços conduz a diferentes consequências na perspetiva dos clientes, o que, sendo estas favoráveis, conduzem à satisfação dos clientes.

Zeithalm et al. (1996) sugerem ainda que as intenções comportamentais dos clientes são fortemente influenciadas pela Qualidade do serviço, sustentando que quando a avaliação da Qualidade do serviço por parte dos clientes é alta, as intenções comportamentais do cliente são favoráveis, fortalecendo por isso a sua ligação à empresa, criando índices de fidelização elevados.

Aplicando os princípios de focagem do cliente a organização deve tomar as seguintes ações:

- i. Perceber todas as necessidades e expectativas do cliente para os produtos, entrega, preço, dependência, etc;
- ii. Assegurar uma aproximação balanceada entre as necessidades e expectativas dos clientes e outras partes interessadas (proprietários, pessoas, fornecedores, comunidades locais e sociedade em geral);
- iii. Comunicar todas as necessidades e expectativas a toda a organização;
- iv. Medir a satisfação do cliente e atuar em função dos resultados;
- v. Gerir as relações com os clientes.

8.4.1.2 Liderança

A Gestão de Topo estabelece unidade no propósito e direção da organização, esta deve criar e manter um ambiente interno no qual as pessoas se possam sentir completamente envolvidas de forma a atingir os objetivos da organização (NP EN ISO 9000:2005).

Segundo Carapeto & Fonseca (2005) a liderança é representada sobretudo pela coragem de inovar e pela capacidade de entusiasmar os outros, ou seja, de mobilizar os outros em torno de projetos partilhados.

Para Duluc (2001) o líder antecipa o futuro, cria uma imagem do resultado a alcançar e, para ser seguido, partilha a sua visão com colaboradores e motiva-os para a alcançar.

Aplicando os princípios da liderança, a organização deve tomar as seguintes ações:

- i. Ser pró ativa e liderar pelo exemplo;
- ii. Compreender e responder às mudanças do ambiente externo;
- iii. Considerar as necessidades de todas as partes interessadas incluindo clientes, proprietários, pessoas, fornecedores, comunidade local e sociedade em geral;
- iv. Estabelecer uma visão clara do futuro da organização;
- v. Estabelecer valores chave e regras modelo de ética a todos os níveis de organização;
- vi. Construir confiança eliminando o medo;
- vii. Fornecer às pessoas os recursos e liberdade necessários para atuar com responsabilidade e prudência;
- viii. Inspirando, encorajando e reconhecendo a contribuição das pessoas;
- ix. Promover uma comunicação aberta e honesta;
- x. Formando, treinando e dirigindo pessoas;
- xi. Definir objetivos e metas agressivas;
- xii. Implementando estratégias para alcançar estes objetivos e metas.

8.4.1.3 Envolvimento das Pessoas

As pessoas, a todos os níveis, são a essência de uma organização e o seu completo envolvimento permite que as suas capacidades sejam utilizadas em benefício da organização (NP EN ISO 9000:2005).

Para Domingues (2003), a adoção de uma Política da Qualidade numa organização começa com a definição da visão, da missão e dos valores da organização. É neste triângulo que reside boa parte do futuro sucesso das práticas da Qualidade. Isto porque a Qualidade não depende unicamente de fatores técnicos e de características organizacionais. Depende antes, e sobretudo, das pessoas.

A aplicação do princípio de envolvimento das pessoas deve levar às seguintes ações pelas pessoas:

- i. Aceitar competência e responsabilidade para resolver problemas;
- ii. Procurar ativamente oportunidades para fazer melhorias;
- iii. Procurar ativamente oportunidades para desenvolver as suas competências, conhecimentos e experiência;
- iv. Partilhar livremente conhecimentos e experiências em equipas e grupos;
- v. Focar a criação de valor para o cliente;
- vi. Ser inovador e criativo no cumprimento dos objetivos da organização;
- vii. Representar melhor a organização aos clientes, comunidades locais e sociedade em geral;
- viii. Tirar satisfação do seu trabalho;
- ix. Ser entusiasta e orgulhoso de fazer parte da organização.

8.4.1.4 Abordagem por processos

Um resultado desejado é obtido mais eficientemente quando as atividades e recursos relacionados são geridos como um processo (NP EN ISO 9000:2005).

Para Vieira (2000) os processos de medida, avaliação e controlo da Qualidade deixam de estar ligados unicamente a características físicas ou ao cumprimento de normas ou especificações técnicas, passando a incluir

também, as sensações, as percepções, as impressões e a satisfação dos clientes.

Aplicando o princípio de aproximação por processos a organização deve tomar as seguintes ações:

- i. Definir os processos para os resultados desejados;
- ii. Identificar e medir os requisitos ou entradas e os resultados do processo;
- iii. Identificar a interface dos processos com as funções da organização;
- iv. Avaliar os possíveis riscos, consequências e impactos dos processos nos clientes, fornecedores e outras partes interessadas no processo;
- v. Estabelecer claramente responsabilidades, autoridades e contabilizar a gestão dos processos;
- vi. Identificar os clientes internos e externos, fornecedores e outras partes interessadas do processo;
- vii. Quando concebe processos, deve ser dada consideração às diversas fases do processo, atividades, fluxos, medidas de controlo, necessidades de formação, equipamento, métodos, informação, materiais e outros recursos para atingir os resultados desejados.

8.4.1.5 Abordagem à Gestão através de um Sistema (SGQ)

Identificar, compreender e gerir um sistema de processos inter-relacionados para um determinado objetivo melhora a eficiência e eficácia da organização (NP EN ISO 9000:2005).

Segundo Cardoso (2001) os objetivos explicitam aquilo que uma organização pretende atingir através das suas atividades em determinados momentos, devendo ser mensuráveis, periodizados e calendarizáveis, difíceis, para exigirem empenhamento e esforço, mas exequíveis, afim de não se criarem situações de desilusão.

Aplicando o princípio da abordagem sistemática da Gestão a organização deve tomar as seguintes ações:

- i. Definir o sistema identificando ou desenvolvendo os processos que afetam um dado objetivo;
- ii. Estruturar o sistema para atingir o objetivo da forma mais eficiente;

- iii. Perceber as interdependências dentro dos processos do sistema;
- iv. Melhorar continuamente o sistema através de medições e avaliações;
- v. Estabelecer constrangimentos de recursos antes da utilização.

8.4.1.6 Melhoria Contínua

A melhoria contínua deve ser um objetivo permanente da organização (NP EN ISO 9000:2005).

Para Gerson (1998) a Qualidade e o serviço são os meios para atingir o fim que é a satisfação do cliente e o seu regresso.

Aplicando o princípio da melhoria contínua a organização deve tomar as seguintes ações:

- i. Fazer da melhoria contínua dos produtos, processos e sistema, um objetivo para cada indivíduo da organização;
- ii. Aplicar os conceitos básicos de melhoria de aumento de melhoria e quebra de melhoria;
- iii. Utilizar avaliações periódicas contra estabelecer critérios de excelência para identificar as áreas de potencial melhoria;
- iv. Melhorar continuamente a eficiência e eficácia de todos os processos;
- v. Promover atividades baseadas na prevenção;
- vi. Fornecer a todos os membros da organização formação e treino adequados dos métodos e ferramentas de melhoria contínua, tais como:
 - a) O ciclo Planear – Executar – Verificar – Agir
 - b) Resolução de problemas;
 - c) Processos de re – execução;
 - d) Processo de inovação.
- vii. Estabelecer medidas e metas para guiar e fixar melhorias;
- viii. Reconhecer as melhorias.

8.4.1.7 Abordagem à tomada de decisões baseada em factos

Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações (NP EN ISO 9000:2005).

Para Soares (2007) importa criar e desenvolver uma linha de investigação que potencie as vantagens (...) na melhoria do conhecimento, do ponto de vista conceptual e aplicado, assim como nos reflexos que poderá ter na prestação dos serviços no Desporto, nas competências e no desenvolvimento de ferramentas que auxiliem os gestores do Desporto a exercerem as atividades profissionais com eficácia e eficiência.

Aplicando o princípio de aproximação factual a organização deve tomar as seguintes ações:

- i. Tomar medidas e recolher dados e informações relevantes para os objetivos;
- ii. Assegurar que os dados e informações são suficientemente precisos, credíveis e aceitáveis;
- iii. Analisando os dados e informações utilizando métodos válidos;
- iv. Perceber o valor das técnicas estatísticas apropriadas;
- v. Tomar decisões e tomar ações baseadas nos resultados da análise lógica balanceada com a experiência e intuição.

8.4.1.8 Relações com fornecedores com benefícios mútuos

Uma organização e os seus fornecedores são interdependentes e uma relação mutuamente benéfica desenvolve a capacidade de ambos criarem valor (NP EN ISO 9000:2005).

A organização pode adotar a nova filosofia de gestão, segundo a qual todos ganham (*win-win*), devendo-se colocá-la em prática e transmiti-la aos colaboradores, clientes e fornecedores que traduzem os objetivos na sua lista de objetivos Deming (1982). Ainda segundo o mesmo autor a organização pode igualmente, eliminar o medo, construindo um ambiente de confiança para que as pessoas trabalhem com eficiência e deem o melhor de si, sem receio de errar.

Aplicando o princípio da relação de mútuo benefício com os fornecedores a organização deve tomar as seguintes ações:

- i. Identificar e selecionar os fornecedores chave;
- ii. Estabelecer relações com os fornecedores que balance os ganhos a curto prazo com considerações a longo prazo para a organização e sociedade em geral;
- iii. Criar comunicação clara e aberta;
- iv. Iniciar um desenvolvimento conjunto e melhorar os produtos e processos;
- v. Estabelecer conjuntamente uma clara compreensão das necessidades dos clientes;
- vi. Partilhar informação e planos futuros;
- vii. Reconhecer as melhorias e objetivos alcançados dos fornecedores.

Em suma, a reputação da ISO – International Organization for Standardization e o reconhecimento internacional do Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com a ISO 9001:2008 prestigiam a imagem de qualquer Organização. Simultaneamente, proporcionam a melhoria contínua dos processos e Sistemas de Gestão de Qualidade, o que se traduz na melhoria geral da performance e influencia positivamente os resultados da Organização. Demonstrar um real compromisso com a Qualidade poderá transformar a cultura de uma Organização, uma vez que os colaboradores reagem positivamente a melhorias constantes.

8.5 O Processo de Implementação da Certificação/Gestão da Qualidade

Para a obtenção de uma Certificação, a Organização tem de se sujeitar a um processo de avaliação dos seus sistemas internos, preocupando-se com aspetos de organização interna e com o desenho e desempenho dos seus processos. Assim, em resultado deste processo, poder-se-ão detetar deficiências organizacionais que, uma vez corrigidas, trarão inúmeras vantagens à Empresa.

Segundo Mortágua (2007), Uma abordagem ao desenvolvimento e implementação de um sistema de Gestão da Qualidade, de acordo com as ISO9000:2000, compreende diversas etapas:

- i) Determinação das necessidades e expectativas dos clientes e de outras partes interessadas;
- ii) Estabelecimento da Política da Qualidade e dos Objetivos da Qualidade da organização;
- iii) Definição dos processos e responsabilidades necessárias para atingir os Objetivos da Qualidade;
- iv) Determinação e disponibilização dos recursos necessários para atingir os Objetivos da Qualidade;
- v) Estabelecimento de métodos para medir a eficácia e eficiência de cada processo;
- vi) Aplicação destas medidas para determinar a eficácia de cada processo;
- vii) Identificação dos meios de prevenção de não conformidades e eliminação das suas causas;
- viii) Estabelecimento e aplicação de um processo para a melhoria contínua do sistema de Gestão da Qualidade.

Pós implementação da Certificação de Qualidade, a empresa terá que se focar na gestão do processo, isto é, no modo como a gestão da qualidade é feita. Para um correta gestão do processo, as empresas especializadas na área, sugerem que a abordagem do mesmo seja feita através de sete grandes processos, que por sua vez se dividirão em sub-processos de acordo com a atividade e estrutura da Organização. Por conseguinte, o desenho dos processos é sempre concebido de acordo com o posicionamento do cliente. É o cliente do processo que determina quais devem ser os *outputs* que deverão sair do mesmo. Importa então, fazer-se uma breve abordagem aos sete grandes processos:

Processo de compromisso com o cliente – inclui toda a relação existente entre a Organização e o cliente, como a identificação de todos os requisitos

determinados, ou não, por este, relativamente ao Produto ou Serviço, bem como a sua completa satisfação e a identificação dos meios e formas necessários de comunicar com o cliente.

Processo de criação do produto – inclui todas as atividades relacionadas com a conceção e desenvolvimento de Produtos e Serviços, incluindo o seu planeamento, revisão, verificação e validação.

Processo de gestão dos recursos e meios – inclui todas as atividades relacionadas com a provisão de recursos necessários para a realização do produto, de acordo com as necessidades do cliente e, consequentemente, com as especificações do mesmo, como competências dos recursos humanos, infraestruturas e ambiente de trabalho necessários.

Processo de realização – inclui todas as atividades que estão diretamente relacionadas com a produção do Produto e fornecimento de Serviços, incluindo o planeamento, a compra de Produtos e Serviços de terceiros, a identificação e preservação dos mesmos, o controlo dos equipamentos de monitorização e medição, e todos os outros, verticais e transversais, que envolvam as diferentes áreas funcionais da Organização (administrativos, financeiros).

Processo da melhoria contínua - inclui as atividades de monitorização e medição dos processos e do Produto ou Serviço, análise dos dados, *feedback* do cliente, auditorias internas, ações corretivas e preventivas e oportunidades de melhoria.

Processo de compromisso com o Sistema de Gestão – este processo inclui a responsabilidade e compromisso da gestão para com os clientes, internos e externos, e para com o próprio sistema de gestão, incluindo motivação estratégica, visão, missão, políticas, objetivos, responsabilidades e autoridades e a revisão do sistema.

Processo de avaliação – as atividades relacionadas com a avaliação da satisfação dos diferentes *stakeholders*⁹ é, por si só, um processo autónomo devido à importância que o mesmo deve ter na estratégia da Empresa.

⁹ O termo inglês *stakeholder* designa uma pessoa, grupo ou entidade com legítimos interesses nas ações e no desempenho de uma organização e cujas decisões e atuações possam afetar, direta ou indiretamente, essa outra

Dizem os especialistas da área, que obedecendo a estes sete subprocessos, a gestão da qualidade terá sucesso garantido.

Em suma, o processo de certificação tem por objetivo determinar e evidenciar, perante Organismos Independentes Acreditados, a conformidade e eficácia do sistema estabelecido pela Empresa que recorre ao serviço de Certificação, com a correspondente referência normativa. Assim, periodicamente (pelo menos uma vez por ano), a Empresa terá de realizar auditorias internas ao Sistema de Gestão da Qualidade implementado.

Para o efeito, deve promover um conjunto de atividades que passam pela análise da documentação da Empresa, pela eventual realização de uma visita prévia da Entidade Certificadora e pela realização de uma auditoria de concessão para efeitos de certificação. A validade do certificado é de três anos.

Realiza-se, ainda, anualmente, uma auditoria de acompanhamento por Entidade Certificadora, para efeitos de manutenção da certificação nos dois anos seguintes. Após os três anos inicia-se novo ciclo¹⁰.

A implementação de um SGQ baseado na Norma ISO 9001:2008 deve ser visível que a organização tem a capacidade de mutuamente corresponder positivamente, quer às exigências legais quer às reais necessidades do cliente. Desta forma, toda a sua estrutura e orgânica geral, deverá estar direcionada para a capacidade de realizar os serviços ou produtos pretendidos.

Na figura 2, conseguimos analisar esquematicamente quais os aspetos chave de um sistema de Gestão da Qualidade, de acordo com as Normas ISO9000:2000

organização. Estão incluídos nos stakeholders os funcionários, gestores, proprietários, fornecedores, clientes, credores, Estado (enquanto entidade fiscal e reguladora), sindicatos e diversas outras pessoas ou entidades que se relacionam com a empresa.

¹⁰ Esta informação foi recolhida no site da Qualidade on line. Este documento foi consultado a 31 de julho de 2010, e encontra-se disponível em:
http://www.qualidadeonline.com/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=130&Itemid=71 e também
http://www.gestaototal.com/competencias/artigos/certificacao_empresas.htm

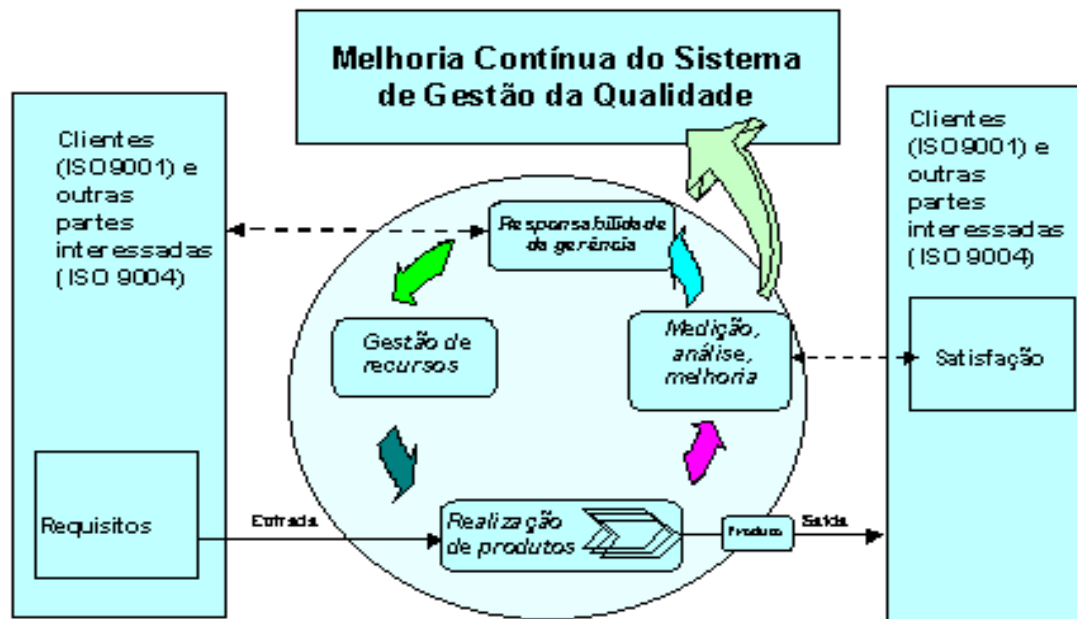


Figura 2: Representação esquemática do modelo das ISO9000:2000.

Fazendo uma análise o esquema representado na Figura 1, estruturalmente a Norma NP EN ISO 9001:2008 está organizada em oito capítulos:

1. Objetivos e Campo de Aplicação;
2. Referência Normativa;
3. Termos e Definições;
4. Sistema de Gestão da Qualidade;
5. Responsabilidade da Gestão;
6. Gestão de Recursos;
7. Realização do Produto;
8. Medição, Análise e Melhoria.

Sendo que os três primeiros de caráter meramente introdutório, o quarto “Sistema de Gestão da Qualidade” apresenta as regras básicas da focalização da Gestão da Qualidade, sendo nos capítulos da “Responsabilidade da Gestão”, “Gestão de Recursos”, “Realização do Produto” e “Medição, Análise e Melhoria” apresentados os requisitos (necessidade ou expectativa expressa, geralmente implícita ou obrigatória) para a certificação.

Para melhor entendermos o que está subentendido, através da norma, para os quatros últimos requisitos, faremos a referência existente na respectiva NP EN ISO 9004:2000.

- ✓ **Responsabilidade da Gestão:** “A liderança, o comprometimento e o envolvimento ativo da gestão de topo são essenciais para desenvolver e manter um sistema de Gestão da Qualidade eficaz e eficiente, de modo a atingir benefícios para as partes interessadas. Para atingir esses benefícios é necessário estabelecer, manter e aumentar a satisfação dos clientes” (NP EN ISO9004:2000).
- ✓ **Gestão dos Recursos:** “Convém que a gestão de topo assegure que os recursos essenciais para a implementação da estratégia e para atingir os objetivos da organização são identificados e disponibilizados. Convém que inclua recursos para a operação e melhoria do sistema de Gestão da Qualidade, bem como para a satisfação dos clientes e de outras partes interessadas. Os recursos podem incluir pessoas, infraestruturas, ambiente de trabalho, informação, fornecedores e parceiros, recursos naturais e financeiros” (NP EN ISO9004:2000).
- ✓ **Realização do Produto ou Serviços:** “Convém que a gestão de topo assegure a operação eficaz e eficiente dos processos de realização e de suporte e da rede de processos associada, de modo a que a organização tenha capacidade para satisfazer as suas partes interessadas” (NP EN ISO9004:2000).
- ✓ **Medição, Análise e Melhoria:** “Convém que a gestão de topo assegure a medição, a compilação e a validação eficaz e eficientes dos dados para assegurar o desempenho da organização e a satisfação das partes interessadas. Convém que inclua a revisão da validação e do propósito das medições e da utilização pretendida para os dados, de modo a assegurar valor acrescentado para a organização” (NP EN ISO9004:2000).

Importa agora, fazermos o enquadramento entre o atrás disposto sobre os oito Princípios de Gestão da Qualidade que a Norma NP EN ISO 9000 define com os respetivos capítulos, clausulas, sub-clausulas e requisitos explícitos na Norma NP EN ISO 9001. Poderemos verificar que existe uma estreita correlação entre os princípios de Gestão e os Capítulos da Norma conforme está explícito no quadro 4.

Quadro 4: Princípios da Gestão e Capítulos da Norma. (adaptado de IPQ)

Princípios da Gestão	Capítulo da Norma
1.Organizações focadas no cliente	5 Responsabilidade da gestão (5.2. Focalização no cliente) (8.2.1. Satisfação do cliente)
2.Liderança	5 Responsabilidade da gestão (5.5.2. Representante da gestão)
3.Envolvimento das Pessoas	5 Responsabilidade da gestão (5.5.3. Comunicação interna)
4 Sistema de Gestão da Qualidade	6 Gestão de recursos (6.2. Recursos humanos)
5.Abordagem Sistemática da Gestão	4.Abordagem por processos
6.Melhoria Contínua	6 Gestão de recursos
7.Aproximação factual da tomada de decisões	7 Realização do produto
8.Relação de mútuo benefício com os fornecedores	8 Medição, análise e melhoria (8.4. Análise de dados)
	7 Realização do produto (7.4. Compras)

8.5.1 As entidades certificadoras

Para dar apoio ao processo de implementação da Certificação da Qualidade, existem várias empresas especializadas nestes processos. As referidas empresas apresentam natureza e fins bastante distintos entre si, sendo que as empresas referenciadas são:¹¹

- APCER – Associação Portuguesa de Certificação

¹¹ Esta informação foi recolhida no site da Qualidade on line. Este documento foi consultado a 31 de julho de 2010, e encontra-se disponível em: http://www.qualidadeonline.com/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=130&Itemid=71

- BVQI Portugal – Bureau Veritas Quality International Portugal
- CERTIALENTEJO – Certificação de Produtos Agrícolas,
- CERTIEL – Associação Certificadora de Instalações Elétricas
- CERTIF – Associação para a Certificação
- Det Norske Veritas Portugal – Classificação, Certificação e Serviços, Lda.
- DQ – Portugal
- EIC – Empresa Internacional de Certificação, SA
- LRQA – Lloyd's Register Quality Assurance
- QSCB – Certificação de Sistemas ISSO, Lda
- LUSAENOR – Portugal
- SATIVA – Controlo e Certificação de Produtos
- SGS ICS – Serviços Internacionais de Certificação
- TUV RHEINLAND PORTUGAL – INSPEÇÕES TÉCNICAS, LDA

A empresa Feira Viva está certificada pela EIC- Empresa Internacional de Certificação, SA.

9 A Empresa Feira Viva Cultura e Desporto EEM

9.1 Caracterização

Em 24 de novembro de 2000, por deliberação da Câmara Municipal de Santa Maria da Feira, foi constituída a Feira Viva, Cultura e Desporto, E.M., com início da sua atividade em março de 2001. O primeiro Conselho de Administração foi constituído por: Carlos Martins (presidente), Delfim Silva (Administrador) e Paulo Pais (Administrador Executivo), tendo os mandatos deste Conselho a mesma duração dos mandatos autárquicos.

Atualmente a empresa Feira Viva Cultura e Desporto, EEM, é possuidora do NIPC 505 120 151, registada sob o número 1/2001-02-07 na conservatória do Registo Predial/Comercial de Santa Maria da Feira, com o capital social de 224.488,43 euros. É uma pessoa coletiva pública dotada de personalidade jurídica, com autonomia administrativa, financeira e patrimonial, a qual fica sujeita à tutela da Câmara Municipal de Santa Maria da Feira, única titular da totalidade do capital social.

Considerando a Lei n.º 53-F/2006, de 29 de dezembro que veio aprovar o novo Regime Jurídico do Setor Empresarial Local, o Conselho de Administração deliberou, em 10 de dezembro de 2008, submeter a proposta de alteração dos Estatutos da Feira Viva EEM, considerando que esta passará a ser uma entidade empresarial local de natureza municipal, a qual foi aprovada na reunião de Câmara Municipal a 17 de dezembro de 2008 e na sessão ordinária de Assembleia Municipal de Santa Maria da Feira a 29 de dezembro de 2008. Assim o Conselho de Administração¹² eleito para o quadriénio 2009-2012 é constituído por: Presidente: Alfredo Oliveira Henriques; Administrador Não-Executivos: Cristina Tenreiro; Sérgio Cirino; Teresa Vieira; Administrador Executivo: Paulo Sérgio Bastos Pais

O objetivo que residuiu à criação desta empresa foi gerir os Equipamentos Desportivos, Culturais e Sociais do Concelho de Santa Maria da Feira, nomeadamente promover e realizar atividades de animação desportiva, recreativa e cultural e iniciativas de carácter sócio-económico e científico. Alias, estes objetivos podem ser constatados na forma como a empresa se apresenta no seu Manual de Acolhimento (dezembro, 2010) e que passamos a referir “*A EM tem como principal objetivo a administração e gestão dos equipamentos desportivos, culturais e sociais, a promoção de atividades de animação, desportiva, recreativa e cultural e iniciativas de carácter sócio-económico e científico.*”

Ainda de acordo com o Manual de Acolhimento, em termos de princípios de gestão e principais linhas de ação é de mencionar:

¹² A identificação dos sujeitos foi sujeita a autorização prévia pelos próprios.

- ✓ A promoção do desenvolvimento local e a prestação de serviços de qualidade aos munícipes;
- ✓ A obtenção, sempre que possível, de preços que permitam o equilíbrio da exploração a médio prazo (Princípio do utilizador pagador);
- ✓ A obtenção de índices de produtividade compatíveis com os padrões internacionais;
- ✓ O enriquecimento do património cultural do concelho através da divulgação de novas criações e produções artísticas de carácter nacional e internacional, bem como, por via da participação em rede de produção e programação cultural a nível nacional;
- ✓ A potenciação da notoriedade de marca Santa Maria da Feira;
- ✓ O contributo continuo para o desenvolvimento do território – SANTA MARIA DA FEIRA – pela qualidade dos serviços prestados nos equipamentos e diferenciação das atividades culturais proporcionando o contributo para: Captar residentes e Captar visitantes.

As suas linhas de ação centram-se, essencialmente na:

- ✓ A Maximização da qualidade;
- ✓ A motivação e formação contínua dos colaboradores;
- ✓ Forte aposta no Marketing e comunicação;
- ✓ Rigor orçamental;
- ✓ Constante procura de novas soluções.

Reconhecendo a qualidade como um investimento que se reveste de uma importância significativa, cuja melhoria conduz a uma maior produtividade, na Feira Viva considera-se fundamental garantir *“os mais elevados padrões da qualidade ao menor custo possível, perspetivando a melhoria contínua dos produtos, serviços e do próprio Sistema de Gestão da Qualidade, na procura constante de exceder as expectativas dos clientes,*

elevando a qualidade de vida dos mesmos com a geração de momentos de felicidade.”¹³

No que respeita às atribuições e competências da empresa previstas no artigo 6º (1) do citado manual, eis a sua enumeração:

- I. Proporcionar às populações a fruição dos equipamentos e instalações relacionados com a sua atividade, garantindo a sua manutenção e adequado funcionamento;
- II. Praticar os atos necessários à exploração dos seus bens e equipamentos;
- III. Contribuir para a promoção de eventos desportivos, recreativos e culturais da região de Santa Maria da Feira;
- IV. Contribuir para a divulgação do património histórico e cultural do concelho de Santa Marias da Fera e suas gentes;
- V. Prestar ampla informação sobre as suas realizações, incentivando a participação nas atividades desportivas e culturais;
- VI. Promover estudos, visando o conhecimento dos centros de interesse da população e dos diversos agentes, com vista a promoção de iniciativas conformes;
- VII. Adquirir os bens, equipamentos e direitos a eles relativos necessários à prossecução das suas atribuições;
- VIII. Cooperar com as entidades interessadas na promoção de manifestações culturais, recreativas e desportivas;
- IX. Exercer todas as atividades complementares e subsidiárias relacionadas com as anteriores ou outras que lhe venham a ser cometidas pela Câmara Municipal de Santa Maria da Feira dentro das atribuições da empresa;
- X. Praticar os demais atos necessários à prossecução das suas atribuições

¹³ Informação recolhida no Manual de Acolhimento da Empresa Feira Viva Cultura e Desporto EEM(dezembro, 2009)

9.2 Os Dez anos de atividade

Embora fundada em 2000, a Feira Viva inicia a sua atividade em 2001, tendo atingido os seus 10 anos em 2010. Inúmeras foram as iniciativas e marcos levados a cabo pela empresa, passando pela certificação da qualidade, 24 horas a nadar, Eurozone, entre muitas outras. Dada a abrangência de áreas de intervenção e os sucessos sucessivos, importa fazermos uma breve retrospectiva pelos seus dez anos de existência.

Quadro 5: Resumo alargado das principais atividades da empresa (manual de acolhimento, dezembro 2010)

2001
• A FV inicia a sua atividade em março, assumindo a gestão das Piscinas Municipais de Santa Maria da feira, Fiães e Lourosa; • A FV reabre ao público o Parque Orintológico de Lourosa;
2002
• A FV passa a gerir o pavilhão Municipal da Lavandeira; • A FV lança o conceito de período azul (preços diferenciados), nas Piscinas Municipais; • A FV lança o programa Férias Vivas; • A FV passa a gerir as Casas da Juventude de Arrifana, Souto e Lobão; • A FV inicia a dinamização das esplanadas de verão; • A FV passa a gerir o Cine teatro António Lamoso;
2003
• A FV passa a gerir a Piscina de São João de Ver; • A FV abre o ginásio na Piscina Municipal de Santa Maria da Feira; • A FV começa a colaborar na produção de eventos culturais do município; • A Feira Viva lança o Programa Manhãs Vivas; • No Zoo de Lourosa nascem os primeiros casuares de cativeiro em Portugal;
2004

- A FV passa a produzir grande parte dos eventos culturais do município;
- A FV abre o ginásio na Piscina Municipal de Lourosa;
- A FV, torna-se a primeira empresa municipal em Portugal certificada pela ISSO 9001:2000, no âmbito da gestão de equipamentos desportivos, culturais e sociais;
- As Piscinas Municipais abrem aos domingos de manhã;
- A FV organiza pela primeira vez evento em torno da seleção nacional de Futebol – Eurozone2004Feira;
- A FV lança o Festival para Gente Sentada;

2005

- A FV passa a gerir o Pavilhão Municipal de Arrifana;
- Ao Parque Orintológico de Lourosa é atribuído o título de licença de funcionamento;
- As Piscinas Municipais introduzem o tratamento de água por raios ultra violeta;
- A FV é convidada a participar como prelectora no seminário organizado pela comissão de coordenação e desenvolvimento regional do norte, subordinado ao tema “Certificação para a Qualidade na Administração Pública – casos de sucesso”;
- A FV realiza o evento “24 horas a nadar” em parceria com a SIC, onde é obtido o Recorde do Guinness;

2006

- A FV organiza o “29º Congresso Nacional da Associação Portuguesa de Técnicos de Natação”;
 - A FV é convidada a participar como prelectora no “ Congresso Ibérico de Atividades aquáticas”, em Ovideo – Espanha;
 - A Piscina de São João de Ver passa a ter utilização de 12 meses, fruto da cobertura insuflável da mesma;
 - O evento Viagem medieval em Terra de Santa Maria é apresentado na Conferência Ibérica de marketing nas Cidades organizado pelo
-

IPAM ao lado de eventos como o Rock in Rio e American's Cup – Valência;

2007

- O Parque Zoológico de Lourosa torna-se membro de pleno direito da Associação Europeia de Zoos e Aquáticos;
- As Piscinas municipais passam a abrir na época de inverno, ao Domingo, no período da tarde;
- Na Viagem Medieval em terra de Santa Maria são colocados pórticos definindo claramente o perímetro do evento;
- A FV vence o Prémio no 1º Concurso Nacional de Boas Práticas na Administração Pública;
- É na Viagem medieval concretizada uma operação sem precedentes, a Operação Pendão, no sentido de reforçar o desenvolvimento do sentimento de pertença e de reforço de identidade e diferenciação do território;
- A FV lança a Equipa Feira Viva – Natação Adaptada;
- O evento Viagem Medieval em Terra de Santa Maria atinge um impacto em termos de Communication Performance superior a 1.500.00 €;
- As Piscinas Municipais de Santa Maria da Feira foram alvo de análise em tese de doutoramento pela UTAD, em que lhe atribuiu o 1º Lugar no ranking de 20 piscinas em Portugal com o tema “Gestão da qualidade e da Excelência no Desporto”;

2008

- A FV lança o evento Terra dos Sonhos com fortíssima participação local;
 - A Viagem Medieval recebe Menção Honrosa, na área de animação, atribuída pelo Turismo de Portugal;
 - O Imaginarius realiza uma parceria com o Festival de Holsebro, na Dinamarca, com participação de uma produção local “As noivas” no
-

referido local;

- As Piscinas Municipais alargam os seus serviços à área da estética e novas salas de aulas de grupo;
- A FV lança o projeto Envolver na Viagem Medieval;

2009

- A FV introduz na Viagem Medieval o conceito de espetáculos de grande formato, 100% constituídos pela organização da Viagem Medieval;
- A Piscina municipal de Santa Maria da Feira atinge em Pleno a autossustentabilidade de exploração;
- A FV introduz o conceito de casting na Viagem medieval proporcionando à população uma maior participação efetiva no projeto;

2010

- As Piscinas Municipais, apesar do enquadramento conjuntural económico, e fruto sobretudo do conceito multisserviço, conseguem um crescimento de rendimentos de 10%;
- A 10ª Edição do Imaginárius contou com a maior participação de entidades locais de sempre;
- A Feira Viva – Natação Adaptada, vê uma das suas atletas de 15 anos, consagrar-se recordista do mundo;
- A Viagem Medieval em Terra de Santa Maria recebe prémio de “Melhor Evento cultural 2009” na Gala dos Eventos

Tendo como referência o quadro anteriormente exposto, importa, ainda assim, fazer uma abordagem aos acontecimentos desportivos de maior relevância. Assim, destacamos:

- i. **2004** A FV, torna-se a primeira empresa municipal em Portugal certificada pela ISSO 9001:2000, no âmbito da gestão de equipamentos desportivos, culturais e sociais. Apenas 4 anos após a sua existência, conseguem o primeiro triunfo. A filosofia da

autossuperação, leva a empresa a “mergulhar” em projetos que a possam colocar em patamares superiores.

- ii. **2005** “24 horas a nadar”, edição Guinness. Como evento desportivo de maior impacto, atribuindo-lhe uma elevada visibilidade no meio. Arriscando uma logística nunca antes experimentada, dão provas das suas fortes capacidades organizativas.
- iii. **2007** A FV lança a Equipa Feira Viva – Natação Adaptada. Mais um projeto ambicioso e de elevada credibilidade, que importa fazermos uma breve abordagem no ponto seguinte.
- iv. **2009** A Piscina Municipal de Santa Maria da Feira atinge em pleno a autossustentabilidade de exploração, provando que a sua estratégia de gestão estava bem traçada. Demonstração importante, tendo em conta que infraestruturas publicas deste cariz, assumem, à priori, especial dificuldade de equilíbrio financeiro.
- v. **2010** - A Feira Viva – Natação Adaptada, vê uma das suas atletas de 15 anos, consagrar-se recordista do mundo. A ambição de ser melhor, falou mais alto! Marco histórico, num projeto tão “jovem”!

9.3 Equipamentos e Atividades de Empresa Municipal

Ao nível da gestão de equipamentos e atividades, prevê-se que durante o presente ano de 2011 a Feira Viva EEM, terá a seu cargo as seguintes responsabilidades:

Quadro 6: Resumo alargado das principais atividades da empresa (manual de acolhimento, dezembro 2010)

DESPORTIVA	PISCINAS	Santa Maria da Feira Fiães Lourosa S.João de Ver
	PAVILHÕES	Lavandeira Arrifana
	PISTA ATLETISMO	Lourosa
	PROJETOS	Natação Adaptada

TEMATICA	ZOO	Lourosa
CULTURAL	CINE-TEATRO	António Lamoso
	CASA DA JUVENTUDE	Arrifana Souto Lobão
	EVENTOS	Festival para gente sentada Semana Santa Imaginarius Era uma vez...no castelo Viagem Medieval em Terra de Santa Maria Festival da Juventude Terra dos Sonhos Programação de sala – Santa Maria da Feira apresenta Plano de Coproduções de Dança/teatro/Música

9.4 Caracterização da sua área de intervenção no âmbito desportivo

Pensamos que apenas seja pertinente para este estudo centrarmo-nos apenas nos equipamentos desportivos que esta empresa alberga, sem contudo desvalorizarmos as outras áreas de intervenção da Feira Viva EM.

Piscinas Municipais de Santa Maria da Feira:

✓ Características:

Dois tanques cobertos, uma semiolímpica com as dimensões de 25.0 x 12.5 metros, constituída por 6 pistas, e outra, de aprendizagem com as dimensões de 12.5 x 6.0 metros, equipada com rampa de acesso e cadeira hidráulica para portadores de deficiência. Profundidade: piscina de 25 metros 1.80 (máximo) e 1.10 (mínima); Piscina de 12 metros: 1.10 (máxima) e 0.80 (mínima).

✓ **Modalidades aquáticas:**

Adaptação ao meio aquática; Iniciação; Aperfeiçoamento; Manutenção; “Aquagames”; Aulas individuais; Hidroginástica; Hidrobike; Hidroterapia; Natação para bebés; Natação Sincronizada; Ai-Chi. A escola de Natação possui um programa técnico-pedagógico organizado por níveis de aprendizagem, que juntamente com a idade cronológica do utente, constituem os principais critérios para a formação de classes. Outras modalidades: Natação Adaptada; Surf e Bodyboard, Cursos Intensivos e classes familiares.

✓ **Atividades Adjacentes:**

Sala de Musculação e Cardiofitness

3 “Studios” destinados a aulas de grupo: Aeróbica, Aerodance; Localizada; Total condicionamento; GAP; Push Power; Yoga; Pilates Fitness; Pilates pós Parto; Pilates pré-parto; Ginástica Postural; Danças Juvenil e Infantil; Ballet; Danças latinas; Cycling; Dança do Ventre; ...

1 sala de Avaliação Física e serviço de SPA

Piscinas Municipais de Fiães

✓ **Características:**

Dois tanques cobertos, um semiolímpica com as dimensões de 25.0 x 12.5 metros, constituída por 6 pistas, e outra, de aprendizagem com as dimensões de 12.5 x 9.0 metros, equipada com rampa de acesso. Profundidade: piscina de 25 metros: 1.60 (máximo) e 1.10 (mínima); Piscina de 12 metros: 1.10 (máxima) e 0.80 (mínima).

✓ **Modalidades aquáticas:**

Adaptação ao meio aquático; Iniciação; Aperfeiçoamento; Manutenção; “Aquagames”; Aulas individuais; Hidroginástica; Hidrobike; Hidroterapia; Natação para bebés; Natação Sincronizada; Ai-Chi. A escola de Natação possui um programa técnico-pedagógico organizado por níveis de aprendizagem, que juntamente com a idade cronológica do utente, constituem os principais critérios para a formação de classes. Outras modalidades: Natação Adaptada; Surf e Bodyboard, Cursos Intensivos e classes familiares.

✓ **Atividades Adjacentes:**

1 sala de Avaliação Física e serviço de SPA

Piscinas Municipais de Lourosa

✓ **Características:**

Uma Piscina coberta semiolímpica com as dimensões de 25.0 x 12.5 metros, constituída por 6 pistas. Profundidade: piscina de 25 metros 1.60 (máximo) e 1.10 (mínima).

✓ **Modalidades aquáticas:**

Adaptação ao meio aquático; Iniciação; Aperfeiçoamento; Manutenção; “Aquagames”; Aulas individuais; Hidroginástica; Hidrobike; Hidroterapia; Natação para bebés; Natação Sincronizada; Ai-Chi. A escola de Natação possui um programa técnico-pedagógico organizado por níveis de aprendizagem, que juntamente com a idade cronológica do utente, constituem os principais critérios para a formação de classes. Outras modalidades: Natação Adaptada; Surf e Bodyboard, Cursos Intensivos e classes familiares.

✓ **Atividades Adjacentes:**

Sala de Musculação e Cardiofitness

1 sala de Avaliação Física e serviço de SPA

Depois de feita uma descrição técnica das três piscinas municipais geridas pela FV, faremos uma breve abordagem a alguns elementos adjacentes as estas três infraestruturas. Importa fazer referência, que a piscina de São João de Ver, não entra nos dados a seguir apresentados na medida em que, embora gerida pela mesma empresa, é da responsabilidade do departamento de recursos humanos, pelas suas características físicas, dado ser uma piscina descoberta, assumindo um cariz balnear.

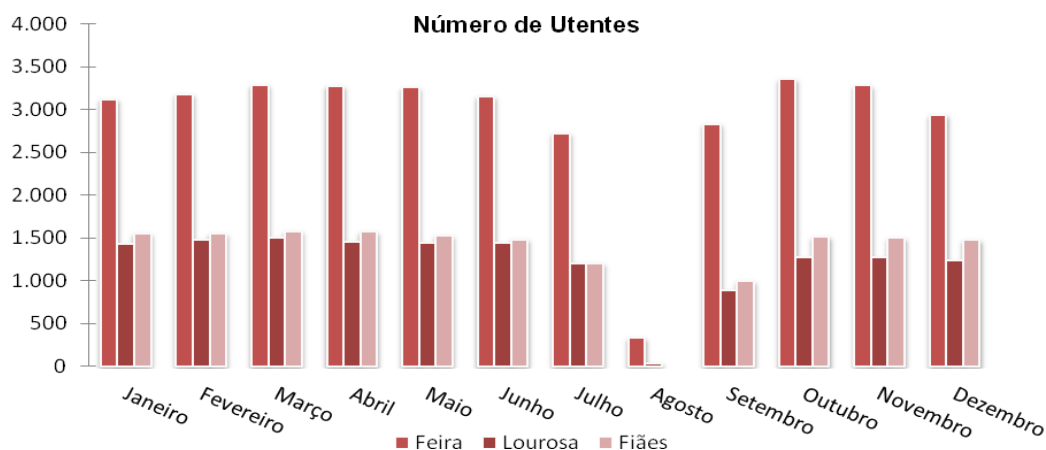


Gráfico 1: Número de utentes ativos por mês (Consulta no programa de faturação na gestão do GESP XXI)

O número de sócios de um clube/piscina/ginásio é um indicador da sua dimensão e importância na sociedade onde está inserido. Analisando o número de utentes existentes em cada piscina, através da leitura do gráfico 1, foi possível verificar que a piscina da Feira, destaca-se das duas restantes, alcançando em grande parte dos meses, mais do dobro dos sócios. Embora este facto não esteja legitimamente assumido, o destaque de utentes deve-se à privilegiada localização da piscina da Feira, acrescido de que não existem infraestruturas concorrentes na zona limítrofe da mesma. O contrário se passa nas restantes piscinas, que para além do número de habitantes que as circunda ser inferior, as próprias instalações são mais reduzidas, assim como são vizinhas de outras infraestruturas concorrentes.

No gráfico 2 podemos visualizar de forma clara que a piscina da Feira, assume um destaque no número médio de utentes ativos. Assim, esta é a piscina que apresenta um maior número de sócios, pois é, sem dúvida, a mais representativa, a mais carismática e aquela que para muitos é a imagem desportiva do concelho de Santa Maria da Feira. De referir que para elaborarmos o gráfico 2, eliminamos o mês de agosto das três piscinas, na medida em que o plano de água de aulas está fechado, funcionando apenas o regime livre e ginásios de Lourosa e da Feira, não apresentando um valor representativo da afluência às piscinas nos restantes meses.

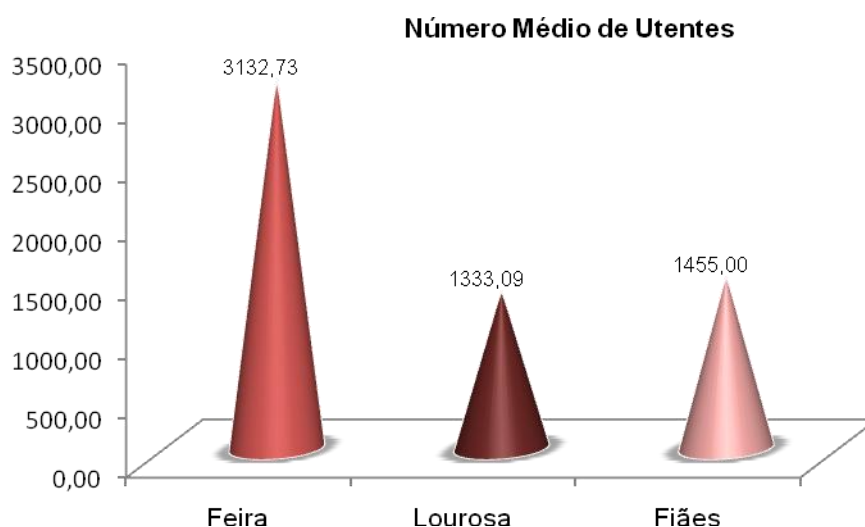


Gráfico 2: Número médio de utentes no ano de 2010 (Consulta no programa de faturação na gestão do GESP XXI)

Através da leitura do gráfico 3, verificamos que os índices de participação em eventos são muito aproximados. Alguns dos eventos são feitos em momentos distintos nas três piscinas, no entanto a estratégia de marketing, o objetivo e a organização dos mesmos é feita de igual forma. Daí que será um bom indicador, o facto de as percentagens de adesão aos eventos estarem equilibradas, conferindo um bom trabalho coordenativo entre as três piscinas.

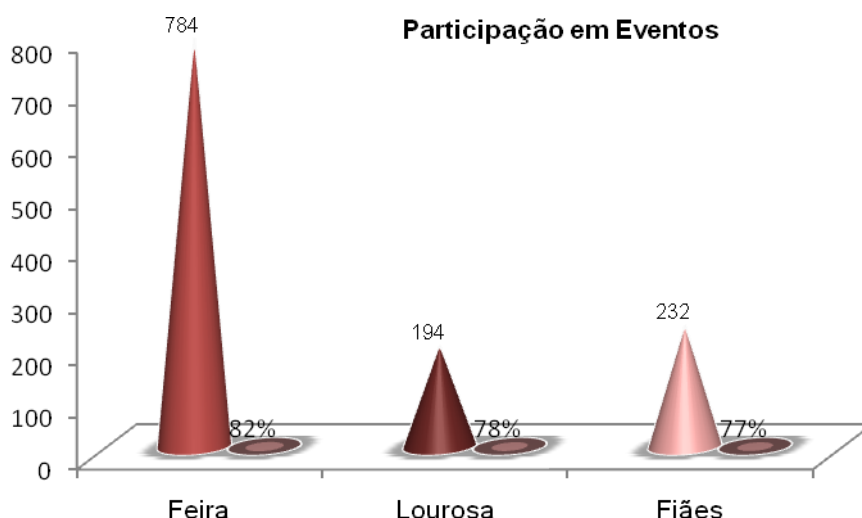


Gráfico 3: Número de utentes e respetivas percentagens de participação em eventos (Consulta no programa de faturação na gestão do GESP XXI)

Seguidamente faremos uma leitura dos indicadores relativos aos custos e proveitos, tendo em conta que apenas tivemos acesso aos indicadores dos três primeiros trimestres. Conforme poderemos analisar no gráfico 4 e 5, e complementando com os dados fornecidos pela contabilidade da empresa, dentro do controlo orçamental para 2010, o objetivo a alcançar foi o de “Aumentar a autonomia económico-financeira”.

No que respeita ao “Controlo Orçamental de Custos” conseguimos verificar pela leitura do gráfico 4, que a piscina da Feira é a infraestrutura que apresenta maior desvio entre o orçado e o realizado, atingindo um desvio de 6,98%; segue-se a piscina de Fiães com um desvio de -4,12% e por fim a piscina de Lourosa com um desvio de -5,66%. Estes valores devem-se ao reconhecido gasto nos recursos energéticos, que aumentam substancialmente com a frequência de utilização, tamanho da infraestrutura e manutenção da mesma. Ora, os valores apresentados estão diretamente proporcionais às características de cada uma das piscinas.

Por sua vez, o “Controlo Orçamental de Proveitos”, elucidado no gráfico 5, retrata um desvio de -4,98%, -17,16% e -21,43%, respetivamente nas piscinas da Feira, Fiães e Lourosa. Desta forma, e confrontando os valores dos dois gráficos acima referidos, conseguimos apurar que o produto

final da Piscina da Feira é o mais elevado, seguindo-se Fiães e por último Lourosa.

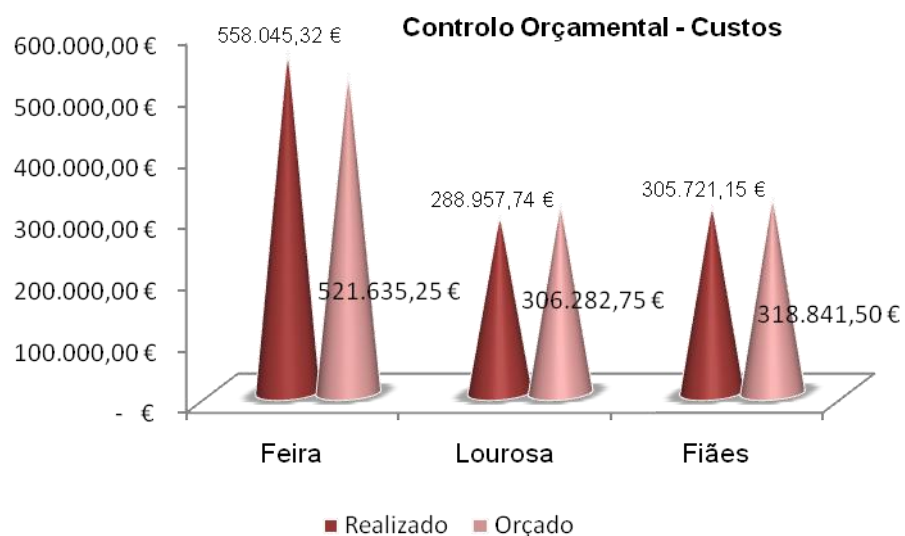


Gráfico 4: Controlo Orçamental – 3 primeiros trimestres de 2010 (Dados fornecidos pela contabilidade da FV)

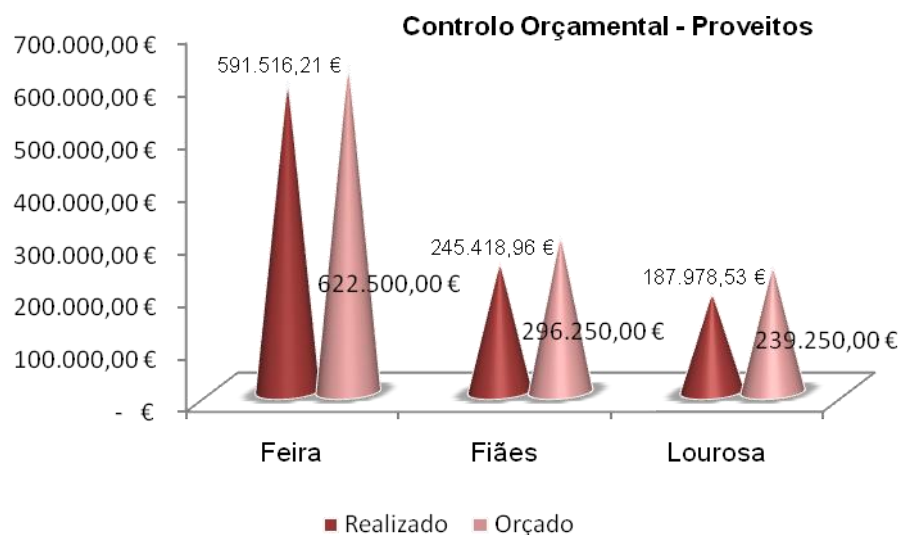


Gráfico 5: Controlo Orçamental – 3 primeiros trimestres de 2010 (Dados fornecidos pela contabilidade da FV)



Gráfico 6: Receitas – 3 primeiros trimestres de 2010 (Dados fornecidos pela contabilidade da FV)

Por último analisado o exposto no gráfico 6, a piscina da Feira assume valores de receitas que ultrapassam o dobro das restantes duas piscinas. Será pertinente aqui evidenciar que confrontando o presente gráfico com os anteriormente analisados (gráfico 4 e 5) e tendo em conta o atrás disposto quanto à percentagem de utilização que aumenta os custos associados, percebemos que é a piscina da feira que mais se aproxima do objetivo criado para o Processo P6 - Infraestruturas desportivas, que voltamos a expor, “Aumentar a autonomia económico-financeira”.

Piscinas Municipais de São João de Ver

✓ Características:

Uma Piscina descoberta de verão, com cobertura insuflável de inverno. Semiolímpica com as dimensões de 25.0 x 12.5 metros, constituída por 7 pistas. Profundidade máxima 2.00 metros e mínima 1.00 metro.

✓ Modalidades aquáticas:

Esta piscina é ocupada essencialmente com o clube desportivo Feirense, para os treinos de natação. Aos fins de semana tem aulas de

Hidroginástica e Natação. Durante o verão pode ser removida a cobertura e abrir ao público para Lazer.

Pavilhão Municipal de Santa Maria da Feira

✓ Características:

O Pavilhão da “Lavandeira” é maioritariamente ocupado pelo Clube Académico da Feira nas suas modalidades de Hóquei em Patins; Futsal e Ginástica de Trampolins. Apresenta um campo de hóquei em patins com as dimensões oficiais e com uma bancada lateral. Um outro compartimento é destinado aos trampolins e um terceiro onde são promovidas aulas de artes marciais e defesa pessoal.

Por vezes, o campo de hóquei chega a ser cedido ao clube desportivo Feirense, na sua modalidade de Andebol.

Pavilhão Municipal de Arrifana

✓ Características:

O Pavilhão da Arrifana é um pavilhão pertencente a uma escola da freguesia de Arrifana e apenas é da responsabilidade de gestão da Feira Viva após as 18h30. É explorado para treinos e jogos de Futsal das equipas de Sanfins, Arrifanense, São João de Ver e para o Andebol do Clube Desportivo Feirense.

Pista de Lourosa

✓ Características:

Projeto Natação Adaptada

✓ Características:

O projeto de Natação Adaptada tem como objetivo a alcançar, a participação dos Jogos Paralímpicos – Londres 2012.

A Feira Viva consultou os censos 2001, e verificou que o concelho de Santa Maria da Feira apresenta um número de indivíduos com deficiência que ascende a 6.202, correspondendo a 4,6% da população

residente. Assim o projeto Feira Viva - Natação Adaptada visa dar oportunidade a muitos desses cidadãos de praticarem com regularidade atividade física, sendo que se pretende que o mesmo tenha um nível de ambição significativo designadamente com uma vocação competitiva, capaz de com treino, dedicação e atitude, proporcionar a oportunidade a muitos dos jovens e até menos jovens de desfrutarem das emoções do desporto e da vida nos patamares mais elevados de competição, designadamente campeonatos do mundo e jogos paralímpicos.

Este projeto configura-se segundo a seguinte estrutura de responsabilidades e cargos.



Figura 3: Organograma do Projeto Natação Adaptada

Como podemos verificar pela leitura do organograma acima apresentado, este projeto engloba cerca de dez profissionais, com responsabilidades e intervenções explícitas. De referir que todos os treinadores

são licenciados em Educação Física, complementando a sua intervenção com profissionais de saúde.

Atualmente o projeto abrange um total de 48 atletas, distribuídos em 5 níveis distintos que passamos a expor.

Quadro 7: n.º de atletas por nível (informação cedida pelos responsáveis)

Nível 1	Hidroterapia
N.º Atletas: 13	Treinos: um por semana
Nível 2	Adaptação ao Meio Aquático
N.º Atletas: 9	Treinos: um por semana
Nível 3	Pré-Competição
N.º Atletas: 8	Treinos: dois a três por semana
Nível 4	Competição
N.º Atletas: 12	Treinos: cinco a seis por semana
Nível 5	Alta-Competição
N.º Atletas: 6	Treinos: seis a dez por semana

Facilmente conseguimos depreender que se trata de um projeto totalmente estruturado, que passa desde a oportunidade do desporto para todos até à competição de alto nível.

9.5 Estrutura funcional e orgânica da Feira Viva

Em 6 de dezembro de 2010 (data da última atualização do manual de acolhimento), a Feira Viva dispunha de 78 funcionários, divididos em 22 categorias e colocados em 11 estabelecimentos. A média de idades dos funcionários era de 35 anos, sendo que 89% destes pertencem ao quadro da empresa. A par destes funcionários, a Feira Viva contou com um número médio de 70 de colaboradores, entre eles os professores e coordenadores das piscinas municipais.

Atualmente a Feira Viva EEM pretende reforçar a orientação para as pessoas assegurando o desenvolvimento, e eficácia e a adequação dos

Recursos Humanos a novos desafios e contribuindo para o correto percurso de cada colaborador dentro da organização.

Segundo informação retirada do Manual de Qualidade (2010), a intervenção é realizada através de 4 áreas de atuação:

Ao nível do Recrutamento e Seleção em que se procura compreender as necessidades internas, procurando os melhores meios de atrair e encontrar os colaboradores com as capacidades e competências mais adequadas aos requisitos da Organização.

Ao nível da Formação, tendo em conta que os conhecimentos e as capacidades de aprender são fatores fundamentais na diferenciação dos Recursos Humanos e do seu desempenho, pretende a EM dotar os colaboradores de conhecimentos e competências críticas, de forma a responder às necessidades estratégicas da Organização, melhorar a performance atual e futura dos colaboradores, desenvolvendo através da aprendizagem, as suas capacidades e potencialidades, e ainda ser um elemento de motivação dos Colaboradores.

Na Avaliação do Desempenho, cujo processo pretende analisar e monitorar comportamentos, competências e resultados obtidos, face a objetivos e expectativas previamente definidas. Serve a mesma para orientar a consecução de objetivos e identificar as áreas de desenvolvimento profissional e necessidades de formação.

Quanto à Política de Remuneração, a intervenção dos Recursos Humanos deverá ser garantia da competitividade e reconhecimento do contributo individual.

Desenvolver continuamente cada Colaborador da empresa, o espírito de missão associado ao serviço público e à causa que motiva a Feira Viva EEM: Santa Maria da Feira, estão na constantemente na base de gestão da empresa.

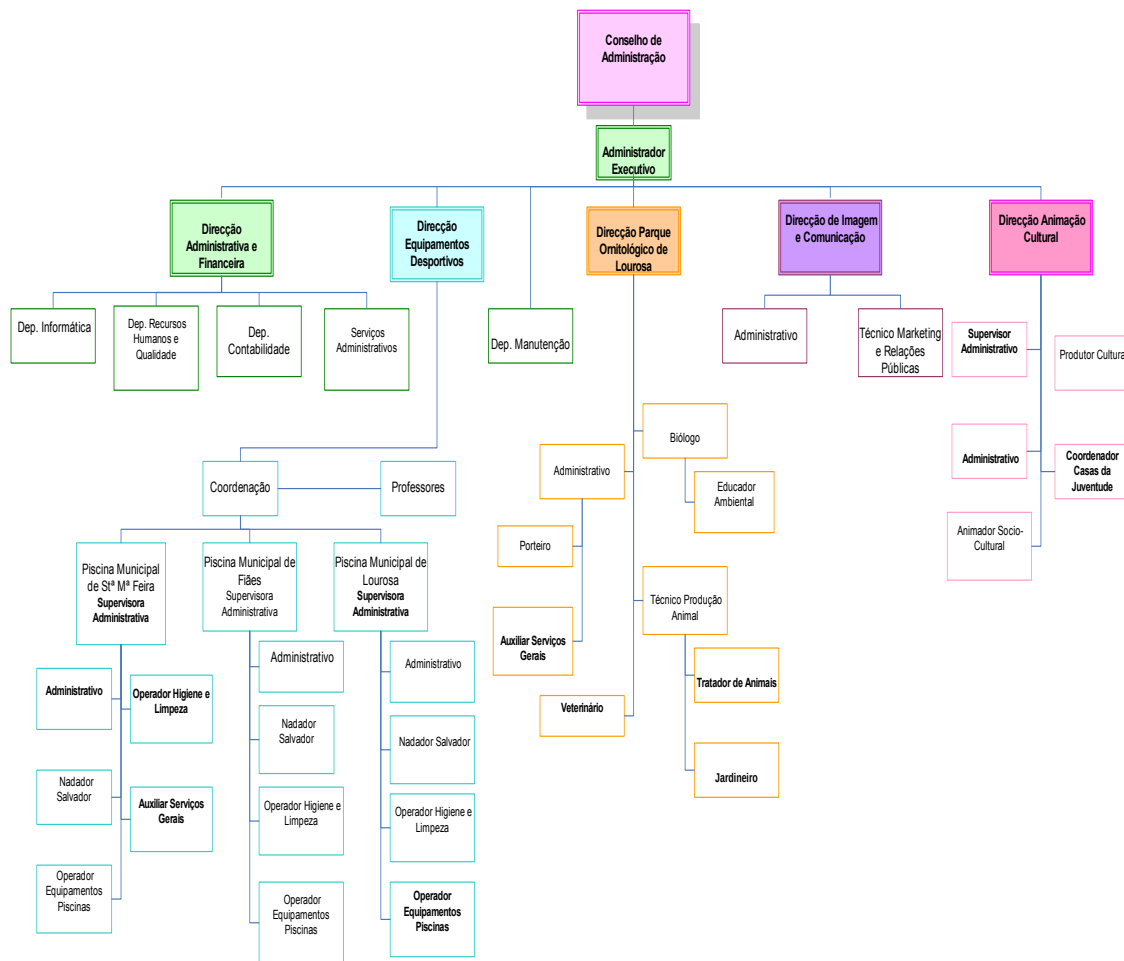


Figura 4: Organograma da empresa Feira Viva EEM

De acordo com o elucidado no organograma acima, a estrutura da Feira Viva é composta por cinco direções: administrativo-financeiro; equipamentos desportivos; parque ornitológico de Lourosa; imagem e comunicação e animação cultural. A direção administrativo-financeira está dividida em quatro departamentos, consoante a sua área de intervenção, assumindo-se como serviços centrais de apoio aos restantes departamentos, estando o departamento da qualidade aqui inserido. As restantes quatro direções, assumem uma estrutura hierárquica simples, com subordinação de responsabilidades, perfazendo um total de cinco direções.

9.6 Linhas Orientadoras e Sistema de Gestão da Qualidade Feira Viva

A política, implementada a partir do ano de 2004, pretendeu evidenciar o comprometimento da administração na implementação dos requisitos do

Sistema de Gestão da Qualidade segundo o modelo definido nas normas NP EN ISO 9001:2008, adaptado à organização e tipo de negócio praticado pela Feira Viva EEM, e dirigido para a aplicação efetiva dos Objetivos da Qualidade previamente definidos. Estes objetivos assentaram sobretudo em:

- Garantir a obtenção da desejada Melhoria Continua;
- Melhorar a Satisfação de todas as partes interessadas;
- Aumentar a durabilidade e fiabilidade dos equipamentos e infraestruturas;
- Melhorar o desempenho dos fornecedores;
- Promover o Desporto e o Lazer elevando a qualidade de vida dos utentes com a geração contínua de momentos de qualidade;
- Transmitir ensinamentos direcionados para a conservação de espécies e da natureza em geral, expectativas dos visitantes e potenciais visitantes.

A feira viva adotou uma abordagem baseada na identificação dos seus processos para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia do sistema de gestão da qualidade, de forma a aumentar a satisfação do cliente mediante o cumprimento dos seus requisitos.

Está representado na figura 5 o modelo conceptual adotado na Feira Viva nesta abordagem. Pretende-se igualmente, com este modelo, reconhecer os Clientes, Fornecedores e colaboradores, como partes verdadeiramente interessadas e consideradas.

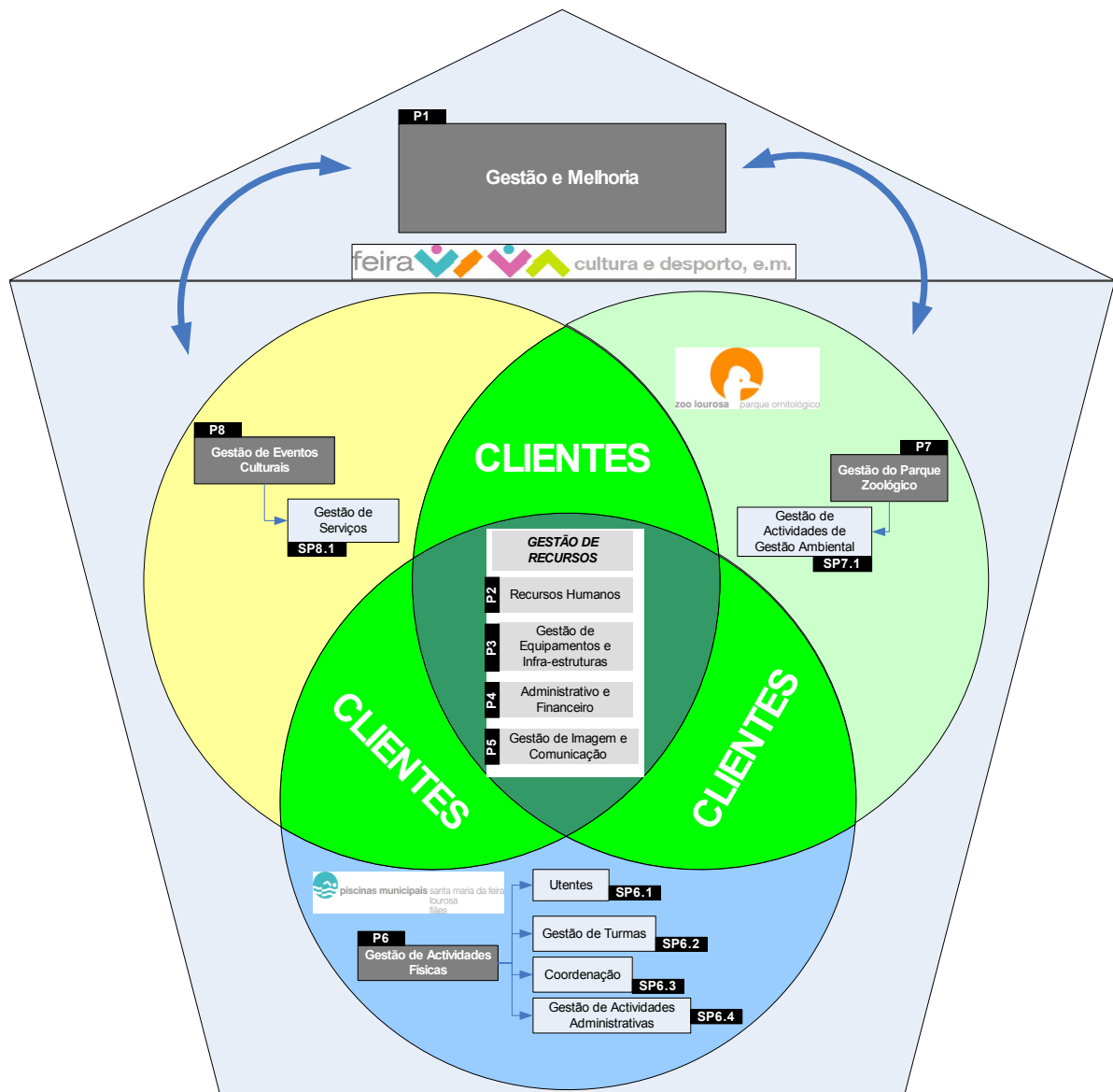


Figura 5: Modelo conceptual do sistema de gestão da qualidade (manual da qualidade, 2010)

Com o presente modelo, pretende-se ainda reconhecer o Ciclo de Melhoria Contínua, que monitoriza e potencia as evoluções.

A Feira Viva torna possível a gestão sistemática de todos os processos identificados, suporta todas as suas atividades num modelo comum. Neste sentido, e de forma a reduzir à expressão mais simples de gestão, foram identificados para cada um dos oito processos: as Entradas e Saídas, os Objetivos, as Atividades e Tarefas associadas, bem como os meios envolvidos,

os quais estão documentados em “Planos de Monitorização”, “Matrizes dos Processos” e “Manuais de Procedimentos”.

A gestão dos recursos é feita sempre com base na satisfação do utente, estando os processos de P2 a P5 centralizados a fim de emitir diretrizes e fornecer todo o apoio logístico aos restantes três processos, de P6 a P8, que trabalham diretamente com o utente.

A responsabilidade depositada pela Administração na Responsável da Qualidade, permite-lhe assegurar o estabelecimento, a implementação e manutenção dos processos necessários ao sistema de gestão da qualidade e reportar o seu desempenho e qualquer necessidade de melhoria. No entanto, a Administração da Feira Viva ciente da importância da Qualidade na vida da empresa, delegou uma equipa responsável¹⁴ pela gestão dos processos da qualidade, a saber:

- Dr. Paulo Sérgio Pais, responsável pelo processo de eventos culturais;
- Raquel Ferreira , responsável pelo processo administrativo-financeiro;
- Marta Bernardes, responsável pelo processo de imagem e comunicação;
- Jorge Amorim, responsável pelo processo de atividades físicas;
- Carlos Leite, responsável pelo processo de equipamentos e infraestruturas;
- Kátia Basto, responsável pelo processo de recursos humanos e pela gestão na manutenção do sistema de qualidade.
- Salomé , responsável pelo processo do parque zoológico.

Os elementos atrás referenciados, participam em reuniões periódicas, a fim de exporem situações plausíveis de alteração ao sistema de qualidade, refletirem sobre as possíveis melhorias e avanços no sistema de gestão.

A comunicação interna ao nível do Sistema de Gestão da Qualidade recorre a uma variedade de formas e meios, sendo que a maior parte dos assuntos incluídos nesta comunicação são: a Política da Qualidade, Objetivos e Metas a atingir; Programas de Gestão da Qualidade; Atividades, Tarefas e

¹⁴ A identificação dos sujeitos foi sujeita a autorização prévia pelos próprios.

Responsabilidades; “Performance” da empresa comparada com os objetivos e metas estabelecidas; Relatórios de auditorias e da Revisão da Gestão.

O modo como cada assunto deve ser comunicado internamente, contemplando os documentos da qualidade e as comunicações dos colaboradores da empresa relacionados com o Sistema da Gestão da Qualidade (não conformidades/ocorrências) são feitas através da informação dada ao responsável de cada pólo que as regista num dos impressos definidos para o efeito e envia ao responsável da Qualidade e do Processo a que diz respeito.

Assim, a autoridade e a relação mútua de todos os Recursos Humanos que gerem, efetuam e verificam o trabalho considerado relevante para o sistema da Qualidade, estão definidos e documentados, as responsabilidades e as competências mínimas para o desempenho das mesmas, nos Manuais de Procedimentos e nas respetivas Matrizes dos Processos.

No entanto, e devido ao objeto de estudo em causa, será pertinente abordarmos sucintamente a sistematização da gestão da qualidade no “P6 – Gestão de Atividades Físicas.”

Assim, este processo está dividido em quatro sub-processos: SP 6.1-Utentes; SP 6.2-Gestão de turmas; SP 6.3-Coordenação; SP 6.4-Gestão de atividades administrativas. Estes sub-processos estão interligados e dependentes uns dos outros, estando presentes nos fluxogramas de cada um deles, com intenções e responsabilidades bem delineadas.

Cada um dos fluxogramas evidencia as ações dos respetivos responsáveis e os impressos codificados para cada fim específico, devendo toda e qualquer situação respeitar a orientação evidenciada nesse fluxo.

Todos os documentos associados a cada um dos processos estão devidamente enumerados, para que a sua consulta ou utilização seja facilitada, tendo em conta a extensa quantidade dos mesmos.

III. METODOLOGIA

10 Metodologia

A Metodologia é a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método (caminho) do trabalho de pesquisa. É a explicação do tipo de pesquisa, dos instrumentos utilizados (questionários, entrevistas, entre outros), do tratamento e análise dos dados, enfim, de tudo aquilo que se utilizou no trabalho de pesquisa para abordar o problema colocado e os objetivos formulados.

Método de Investigação é o dispositivo específico de recolha ou análise das informações, devendo este ser selecionado de acordo com os fenómenos ou domínios estudados (Quivy e Campenhoudt, 1992, p.22-188).

O presente trabalho adotou uma metodologia de cariz qualitativo, uma vez que esta permite um estudo mais detalhado e aprofundado do tema selecionado (Patton, 2002). A investigação qualitativa, segundo Bodgan e Biklen (1991), possui cinco características, não sendo forçoso que toda e qualquer investigação as incorporem na sua totalidade, a sua presença apenas determina o grau (qualitativo) da investigação:

1. A fonte direta dos dados é o ambiente natural e o investigador arroga-se como instrumento principal.
2. A investigação traduz-se numa descrição, os dados recolhidos são em forma de palavras ou imagens.
3. Os investigadores têm maior interesse nos processos do que nos resultados.
4. Os investigadores buscam a análise de dados de forma indutiva, não recolhem dados visando a confirmação ou refutação de uma hipótese previamente definida.
5. O significado assume um papel fundamental na investigação, pretende-se apreender adequadamente os diferentes panoramas de um fenómeno.

Assim, neste ponto do nosso trabalho, foi nossa preocupação descrever com o maior rigor possível, todo o processo e forma como os dados foram recolhidos, analisados, sintetizados e interpretados, bem como em aclarar os procedimentos de validação utilizados.

No que se refere à investigação propriamente dita, centramos o nosso objetivo na recolha de dados, provenientes de documentação interna da Empresa Feira Viva Cultura e Desporto EEM, e simultaneamente, responsáveis pela temática em análise.

Com o propósito de explorar e interpretar os fenómenos da qualidade de gestão, foi utilizado o desenho metodológico de estudo de caso. Segundo Merriam (2001), a escolha de um modelo de estudo de casos requer compreensão dos fundamentos filosóficos subjacentes ao tipo de investigação. Ainda refere, que a principal característica de um estudo de casos reside na delimitação do objeto de estudo, o caso.

Miles e Huberman (1994) definem o caso como um fenómeno de qualquer índole que ocorre num contexto limitado. Este conceito de contexto ou sistema circunscrito permitiu-nos descortinar, à partida, tudo aquilo que não deveria ser alvo de estudo.

Yin (1990), citado por Campomar (1991,pag. 96) apresenta também uma definição bastante interessante “o estudo de caso é uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenómeno atual dentro do seu contexto de vida real, onde as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidências são usadas”. O mesmo autor refere também que os estudos de caso envolvem uma análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações e, às vezes, o número de casos estudados reduz-se a um. É dada ênfase à completa descrição e ao entendimento do relacionamento dos fatores de cada situação, não importando os números envolvidos.

Para Holanda (2006) os obstáculos no uso do estudo de caso são a definição do caso a estudar e da sua pertinência, bem como a sua circunscrição. O investigador, quando adota por este modelo de investigação, deve adotar os seguintes passos: definir o caso a estudar, recolher extensivamente os dados (recorrendo a várias fontes de informação), analisar os dados recolhidos e interpretar a informação obtida.

Porém, o mesmo autor, é da opinião que a decisão pela adoção do estudo de caso deve ter em conta as limitações do uso desta metodologia de investigação:

1. Resultados não são generalizáveis.
2. Não são tão facilmente discutíveis/refutáveis.
3. A sua realização requer tempo.
4. Exigem uma base teórica bastante aprofundada. Os dados coletados são de difícil organização.

Todavia esta metodologia apresenta algumas vantagens no seu uso. Os resultados são prontamente entendidos por todos e revelem-se bastante realistas, podendo fornecer informações para outros casos similares, sendo facilmente realizáveis por um único observador, não se limitando aos acontecimentos pré-antecipados a às variáveis pré-determinadas.

A proficuidade do estudo de caso reside na necessidade de entender um problema ou situação concreta com grande profundidade, permitindo a recolha de informação sistemática, rica e completa (Patton, 2002).

A seleção deste método não se deveu à pretensão de compreender algum construto abstrato ou fenómeno genérico, nem tão pouco ilustrar uma característica particular ou problema; do mesmo modo que não foi nosso intuito generalizar este caso a outros semelhantes ou formular uma ou mais teorias. Pretendeu-se sim, realçar um caso que, em toda a sua particularidade e ordinariedade, nos suscitou elevado interesse.

10.1.1 Caracterização do caso

O nosso estudo foi realizado no concelho de Santa Maria da Feira, o qual fica situado a norte de Portugal e tem uma densidade populacional de 142.295 habitantes¹⁵. O presente estudo realizou-se na empresa municipal “Feira Viva”, a qual obteve a certificação de qualidade, segundo a norma ISSO 9001:2000, para a gestão de equipamentos desportivos e culturais no ano de

¹⁵ In: <http://observatoriosocial.cm-feira.pt/>

2004¹⁶. Este facto influenciou a escolha da Feira Viva, dado ser uma empresa de referência nacional, tendo sido pioneira na implementação de Certificação de Qualidade em Piscinas Municipais. Para além dos indicadores atrás descritos, o interesse académico, profissional e pessoal foram fatores também tidos em conta. Enquanto estudante de Mestrado de Gestão Desportiva na FADEUP e exercendo as funções de Diretora Técnica na Empresa Feira Viva, considero que a pertinência do estudo

Para realizarmos este estudo de caso, recorremos a entrevistas não formais com colaboradores da empresa e análise de documentos internos da mesma. Relativamente aos responsáveis pela empresa, selecionamos aquele que consideramos ser o fator fundamental na definição e aplicação da política de gestão da empresa: o Administrador Executivo da Empresa Feira Viva Cultura e Desporto EEM, Dr. Paulo Sérgio Pais. Com 43 anos de idade, formado em Economia, exerce funções de Administrador Executivo da Feira Viva, desde a sua fundação, isto é, há 10 anos. Assumindo-se como um desportista nato e fiel à sua terra natal, atribui a estas duas causas, fator de ambição crescente pela otimização da empresa que gere, na terra que vive e do desporto que honra.

10.1.2 Processo de Recolha da Informação

Segundo Miles e Huberman (1994), a possibilidade de utilizar diferentes técnicas de recolha de informação, e em diferentes fases do estudo, permite também a corroboração e o complemento da informação. Nesta investigação, procuramos interligar as informações recolhidas através da entrevista realizada ao responsável máximo da empresa e a análise documental aos documentos internos da Feira Viva, EEM.

¹⁶ Certificação atribuída pela Empresa Internacional de Certificação (EIC)

Entrevista

A escolha da entrevista como meio de recolha de informações foi motivada pelos objetivos do estudo. Esta técnica destacou-se entre as demais pela vantagem da profundidade dos elementos que obtém (Quivy e Campenhoudt, 2005).

Recorremos à entrevista semiestruturada pois, era nossa intenção recolher depoimento junto do responsável da empresa acerca das ideias, preferências, expectativas e medidas de gestão desportiva e gestão da empresa municipal.

Tal como afirma Januário (2010) que com a entrevista pretendemos apurar aquilo que não podemos observar diretamente, extraindo elementos de reflexão muito ricos que credibilizem grandemente a investigação. Utilizando as palavras deste autor as entrevistas “são, no fundo, períodos de colheita de informação sobre factos e entrevistados, constituindo uma ferramenta poderosa na ampliação e interpretação dos dados em estudo” (p. 207).

Após a seleção do tipo de entrevista a aplicar, passámos à elaboração do respetivo guião, que posteriormente foi submetido à análise de dois peritos com experiência na gestão desportiva e na validação destes instrumentos. Depois de analisado foram efetuados reajustamentos que nos permitiram validar definitivamente o guião da entrevista e garantir a sua aplicação em estrita consonância com os objetivos formulados. Cumpridos todos os procedimentos metodológicos, resultou a versão final da entrevista, constituída por seis grupos de questões base que abaixo explicitamos, formando cinco dimensões de análise neste trabalho, como se pode observar no guião da entrevista (anexo1):

- I. Contexto Político
- II. Empresa Municipal (histórico, fundamentação e futuro)
- III. Certificação da Qualidade – Qualidade do serviço
- IV. Gestão dos Recursos Humanos

De seguida passamos à aplicação da entrevista junto do respetivo Administrador Executivo da empresa.

O participante foi entrevistado individualmente no seu gabinete de trabalho. Em primeiro lugar, foram fornecidas algumas informações sobre a temática em estudo e, conseqüentemente da entrevista, no sentido de os contextualizar e criar um clima favorável à realização da mesma.

A entrevista foi registada em gravação áudio digital num gravador “Sony IC Recorder”, com o consentimento do entrevistado, com uma duração de cerca de setenta e cinco minutos e foi transcrita na íntegra para o computador (suporte informático), com o auxílio do programa *Digital Voice Editor 3*, para posterior impressão, análise e interpretação.

Desta forma, obtivemos um dos elementos do nosso corpus de estudo, ao qual o submetemos a análise de conteúdo, de forma a conseguirmos elaborar um texto interpretativo. Desta forma, a categorização inerente a esta técnica foi efetuada *a priori*. Isto é, algumas questões colocadas na entrevista, serviram para enquadrar o objeto de estudo e posteriormente criar as dimensões de análise, construídas com base no quadro teórico e na leitura flutuante do *corpus* de estudo. Neste sentido, definimos as dimensões de análise com base na revisão da literatura e fizemos a sua confirmação através da leitura flutuante efetuada à entrevista que não modificou qualquer dimensão. Assim, o *corpus* documental do nosso estudo, ou seja, o conjunto de documentos a ser objeto de análise, é constituído por:

- Manual da qualidade da empresa Feira Viva;
- Manual de acolhimento da empresa Feira Viva;
- Legislação específica à temática em estudo;
- Transcrição da entrevista ao responsável máximo da empresa Feira Viva.

10.1.3 Procedimentos de Análise

Após a recolha da entrevista é necessário proceder à sua análise de acordo com o contexto do estudo pois, só assim os dados recolhidos se revestem de sentido para a investigação.

Neste sentido, esta será a fase onde o investigador tenta construir um conhecimento a partir das informações recolhidas (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Entrevista

Na análise do conteúdo informativo das entrevistas utilizaram-se procedimentos de análise de conteúdo. A análise de conteúdo fundamenta-se na investigação social por permitir “tratar de forma metódica informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e complexidade” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 227).

Tal como referiu Bardin (2004), o objetivo deste modelo de análise é, através da manipulação do conteúdo e da expressão das mensagens, evidenciar os indicadores que permitem inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem. Deste modo, a interpretação das mensagens pode alternar entre o concreto e objetivo e o implícito e subjetivo.

Neste sentido, a aplicação deste modelo de análise exige uma especial atenção às mensagens implícitas em cada resposta. Deste modo, Bardin (2004) alerta para que o analista das comunicações não proceda a uma leitura unicamente, «à letra», mas antes uma leitura atenta ao sentido implícito em segundo plano, inferindo, assim, sobre o conteúdo das comunicações. Não esqueçamos que a análise de conteúdo é, sobretudo, um procedimento de interpretação (Heinemann, 2003, p. 147).

Deste modo, segundo o mesmo autor, este modelo de análise das comunicações visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/receção (variáveis inferidas) destas mensagens.

De acordo com Kirt e Miller (1996), citado por Boutin (2005, p.75), o investigador, quando inicia o seu trabalho de campo, possui muitas vezes uma grande bagagem teórica mas poucas ideias precisas sobre o que se irá passar. Às interações geradas entram os objetivos e os dados recolhidos, fazem ressaltar as contradições existentes entre as interpretações inferidas pelo investigador e o objeto de estudo.

Deste modo, e baseando-nos na revisão da literatura e numa leitura flutuante na transcrição integral da entrevista, realizamos uma pré-dimensão e após uma exploração mais aprofundada efetuaram-se as dimensões de análise definitivas.

Em suma, este modelo permitiu-nos tratar de forma sistemática, organizada e criteriosa um vasto conjunto de informações em toda a sua complexidade e profundidade.

Esta é uma fase determinante, pois é aqui que procedemos a ligação entre a problemática do nosso estudo e o campo de análise a ser investigado.

Bardin (2004) sublinha, ainda, que a definição das diferentes categorias deve seguir um critério bem estabelecido podendo este ser do tipo semântico, sintático, lexical ou expressivo.

No nosso estudo as categorias foram organizadas segundo temas, logo todos os elementos referentes foram agrupados por categorias temáticas.

O processo de construção das categorias obedeceu aos pressupostos definidos por Bardin (2004, p. 31), que devem ser: homogeneidade, pertinência, objetividade, fidelidade, exaustivas e exclusivas (exclusão mútua).

IV. Análise e Discussão dos Resultados

11 Análise e Discussão dos Resultados

Momento atual e perspectiva futura: contexto político

“As Políticas Desportivas têm de reconhecer que existe uma nova centralidade das “questões desportivas” que passa pelo reconhecimento do direito de todo o cidadão à prática do desporto.”

Constantino (1998)

A realidade Desportiva do Conselho de Santa Maria da Feira

Como já foi referenciado anteriormente, o enquadramento legislativo geral e o quadro geral do sistema desportivo em particular imputam às Autarquias a promoção e o desenvolvimento da atividade física e do desporto.

Assim a intervenção das Autarquias requer medidas políticas que tenham impacto direto sobre o crescimento desportivo local, ou seja, que assentem na satisfação das necessidades básicas das populações e que estructurem a atividade física e desportiva numa perspetiva de saúde, bem-estar e qualidade de vida (Carvalho, 1994; Constantino, 1999).

Neste sentido o entrevistado refere que o município de Santa Maria da Feira, tem uma realidade associativa muito vasta. Num panorama de 31 freguesias, existe uma dinâmica associativa muito forte. No entanto, identifica algumas dificuldades na intervenção da própria autarquia como um catalisador da atividade física via movimento associativo. Desta forma, tem optado por desenvolver protocolos de parceria com diferentes entidades, a fim de, por um lado, promover diversidade para os munícipes mais jovens e por outro, fomentar a capacidade de crescimento dessas mesmas entidades. Para tal, a autarquia tem apoiado com a criação de infraestruturas, assim como fornece apoios regulares em termos económicos e em termos de formação dos técnicos associados.

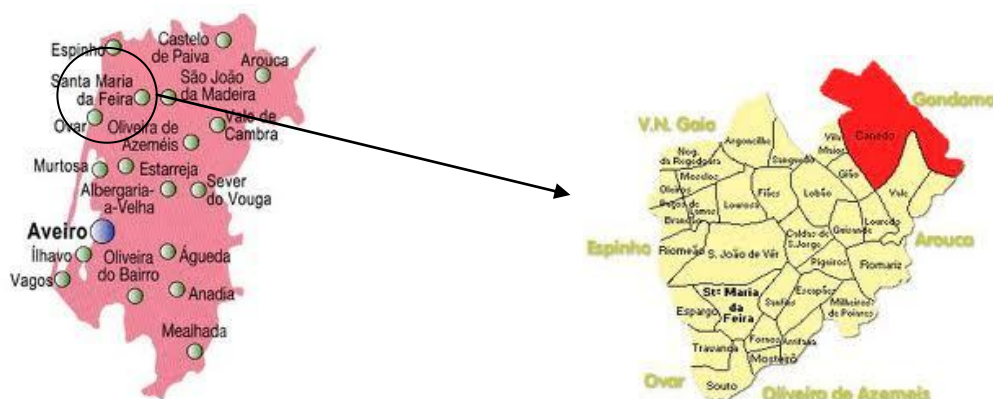


Figura 6: Localização do Concelho de Santa Maria da Feira e respetivas freguesias.

De acordo com Pereira (2009), a missão das Autarquias em matéria desportiva é criar, melhorar e aumentar as condições de acesso da população à prática do desporto. Deste modo, “as estratégias e as políticas desportivas das Autarquias têm de levar em consideração todos os fatores de desenvolvimento do desporto, ainda que com diferentes pesos e medidas, e atender às diversas áreas de prática desportiva, seja na via formal, não formal ou informal” (Pereira, 1997).

No entanto, “não podemos esquecer que as Autarquias, por si só, terão mais dificuldades em cumprir as suas missões, pelo que devem cimentar e incrementar a realização de parcerias estratégicas com vista a aumentarem a quantidade e a melhorarem a qualidade das suas atividades e projetos” (Pereira, 2000). Assim, este autor salienta que, no futuro, as Autarquias deverão: (i) melhorar e aperfeiçoar as relações com o associativismo desportivo; (ii) contribuir para a melhoria da qualidade dos agentes desportivos; (iii) aumentar o número de equipamentos desportivos e melhorar a qualidade dos já existentes; (iv) aumentar a qualidade dos espaços de jogo e recreio. Isto é, as Autarquias deverão contribuir, através das atividades físicas e desportivas, para a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

O entrevistado, Paulo Sérgio Pais, identifica no panorama dos munícipes adultos e seniores, dois elementos fulcrais no desenvolvimento e oferta desportiva destes dois públicos. Às Piscinas Municipais, atribui-lhe o mérito máximo de dinamização desportiva, a par destas está o “Movimento e bem-

estar”, que fazendo parte da Divisão Social de Câmara Municipal, está focado apenas no apoio e desenvolvimento desportivo da população sénior. Poderemos confirmar esta conclusão com as seguintes palavras do entrevistado “As Piscinas Municipais, que são por excelência, atualmente o pólo de maior dinamização desportiva para a população em geral e a dinâmica associada aquilo que nós denominamos o “Movimento e Bem-estar”, que gerido pela Divisão Social da Câmara Municipal, mais numa ótica obviamente do movimento físico relativamente aos idosos.”

Desta forma, o entrevistado, afirma convictamente, que a Câmara tem uma política desportiva municipal, perfeitamente estruturada e de sucesso explícito. Atribui a essa mesma estrutura, a responsabilidade, de mesmo em eminente crise, a afluência aos espaços públicos desportivos não ter diminuído. Isto deve-se, talvez, a uma educação desportiva, de longa data, da responsabilidade da intervenção precoce da autarquia em termos da acessibilidade do desporto para todos. Este tipo de política vai bem de encontro ao idealizado por Constantino (1993), onde profere que urge repensar um desporto para todos, um desporto à medida de cada um, pois esse deverá ser o desporto dos nossos tempos.

Parece-nos então que a Câmara Municipal de Santa Maria da Feira, seguiu as linhas orientadoras dos especialistas na área, onde as suas políticas desportivas se desenvolveram através de processos de cooperação entre a autarquia e os diferentes atores sociais do concelho, públicos ou privados.

Ao nível autárquico, a política pública desportiva é consensualmente entendida pelos diferentes autores estudados, como o conjunto de ações e processos desenvolvidos pelo município, com o objetivo de cumprir as competências que lhe são atribuídas pela legislação em vigor, no domínio do desenvolvimento desportivo e que este assume sob a forma de Plano de Atividades.

Pires (1989) define-a como um dispositivo super estrutural que tem como objetivo organizar a dinâmica dos múltiplos aspetos específicos da sociedade

desportiva, em função da teia de relações que, estrategicamente, devem ser estabelecidas para a obtenção dos objetivos inicialmente determinados em função do quadro de princípios.

O entrevistado refere, quando questionado sobre o impacto ou influencia dessa política pública desportiva do município na empresa municipal, que o resultado de uma manutenção de afluência às piscinas por parte dos utentes, se deve a uma educação desportiva de longa data, resultante de uma intervenção política objetiva. O administrador sublinha “... as receitas das piscinas a preços constantes não têm diminuído! A nossa conclusão tem muito a ver com a predisposição e a atitude cada vez maior das pessoas, da população em geral, para a atividade física e para o desporto. A autarquia nestes diferentes segmentos, tem procurado é criar condições para que essa atitude tenha correspondência na prática e que existe oportunidade para a prática da atividade desportiva e por isso esta dinâmica dos três segmentos, mais estruturantes, as crianças e os jovens, a população em geral e os idosos, que dessa forma é possível cobrir a realidade da população toda.”

Neste âmbito, a intervenção desportiva da autarquia de Santa Maria da Feira, vai de encontro ao definido por Paz (1973, p.33) que define uma política desportiva como “um conjunto de medidas a tomar, para passar da situação presente para outra mais evoluída, que é considerada como objetivo a atingir”.

No que concerne ao cumprimento da política pública desportiva, o entrevistado assume que atualmente têm sentido algumas dificuldades em equilibrar os recursos económicos, em tempos de crise atual. Se por um lado, o administrador reconhece que nem sempre tem sido fácil “conseguir concretizar investimentos independentemente de eles serem indelutavelmente reprodutivos em termos económicos.” Por outro lado, “os recursos económicos são cada vez mais escassos e na dinâmica das piscinas nós já adotamos desde há dez anos uma estratégia do caminho para o utilizador-pagador. Ora, isso numa, situação de uma redução do rendimento disponível das famílias cria

algum tipo de problemas. Temos tentado através de desenvolver uma dinâmica nas piscinas que propicie a diminuição dos custos fixos existentes, através da proliferação de atividades multiserviços, que permitam gerar um conjunto de outros proveitos... de outras oportunidades para a população, mantendo os custos fixos relativamente ou diminuindo o custo per-carpita fixo. Dessa forma acho que tem sido possível nós mantermos uma elevada qualidade deste tipo de serviços e não onerar sobremaneira os custos para os praticantes, os utilizadores.”

Parece-nos, mais uma vez, que este tipo de estratégias está bem sustentado com o que os especialistas e estudiosos da área ditam. Januário (2010), assume que a gestão autárquica, deve procurar a obtenção de maior rentabilidade ao menor custo, isto é, ser rentável do ponto de vista social, desportivo e se possível económico, garantindo um serviço de qualidade que responda às exigências atuais e futuras no município e, sobretudo dos munícipes. Todavia, dada a crescente exigência das populações face à qualidade dos serviços prestados e dos equipamentos disponíveis é, ainda, pressionado o orçamento municipal no sentido da despesa, acabando, inclusive, por criar novos serviços e uma multiplicidade de novas necessidades cuja satisfação acarretará, igualmente, recursos acrescidos de difícil provisão particularmente em tempos de crise.

Na atualidade, e como o desporto passou, claramente, a constituir um campo em que impera a decisão política, este setor, deverá manter-se sempre como “garante” dos direitos do cidadão e das responsabilidades públicas, salvaguardando, portanto, o interesse e o bem comum dos munícipes sobretudo nesta época de incerteza económica e social como a que atualmente vivemos. Daí emerge, a sua necessidade e importância e, por isso, a pertinência em atribuímos à administração local a intervenção nas atividades físicas e desportivas facultando e facilitando aos cidadãos “o direito à cultura física e ao desporto”, através de uma oferta pública desportiva, privada ou associativa.

Apesar de toda a conjuntura, o entrevistado, assume um espírito entusiasta e ambicioso, perante os objetivos que ainda almeja alcançar, no capítulo do desenvolvimento desportivo municipal. A “maximização da capacidade instalada” de todos os equipamentos desportivos, em especial das piscinas, é uma das utopias que não deixa de fazer parte dos seus horizontes de pensamento. O Administrador da FV assume que “ o meu sonho seria que as piscinas funcionassem 24h por dia. Porque é a maximização total da capacidade instalada. Não, chegaremos, muito provavelmente, nunca a isso, mas o que estamos a fazer não é termos mais equipamentos, é maximizarmos a capacidade de utilização de todos os que temos. E esta nossa política não tem a ver com uma dinâmica de estarmos agora num contexto de crise. Há 10 anos que foi delineada esta estratégia, de alargamento das horas de utilização, dos dias de utilização...”.

Por outro lado, o sentido arrojado do entrevistado idealiza que toda a intervenção desportiva perante o município, passa por “ estar permanentemente a criar novas oportunidades e novos desafios, responder a novos anseios da população em geral e muitas das vezes de grupos em particular”. O mesmo fala do Projeto da Feira Viva da Natação Adaptada, como o recente orgulho da autarquia e empresa municipal. Constatamos o atrás afirmado quando nos diz que “ o Projeto da Feira Viva de Natação Adaptada que pretendeu responder a uma lacuna existente e que está a proporcionar a esses jovens e que duvido que haja outro projeto em Portugal com a mesma dimensão em termos de número de jovens e resultados. Proporcionar a esses jovens que tenham empenho, dedicação oportunidades para poderem praticar desporto com os maiores índices de atividade que a sua atitude lhes permite”. Este pensamento social de que o desporto é influente direto, é distinto por vários autores. Calléde (1991, p.3) relata que o desporto é, indubitavelmente, um fenómeno de repercussão social e aos decisores políticos compete-lhes, não desvalorizar qualquer sinal e implementar políticas proactivas em resposta a este ingente desafio. Moreira (2006, p.15) alvitra, que o primeiro facto reconhecido pela ciência política, em comum com todas as ciências humanas, é que o homem apenas vive em sociedade. Podemos concebe-la segundo Pires (1998, p.58)

como um campo de relações humanas, constituída essencialmente por dois elementos, um qualitativo e outro quantitativo. Desta forma, formou-se a opinião, consensualmente aceite, que veicula e reconhece ao desporto, um papel fundamental quanto à formação e ao desenvolvimento individual e coletivo do ser humano, afirmando-o como o fator determinante de coesão e identificado por Carvalho (2004, p.10) como atividade produtora de riqueza social. Esta constatação tem enormes consequências, desde logo no combate à discriminação em razão da raça, da origem, género ou quaisquer outras circunstâncias pessoais, na integração de minorias, de pessoas com deficiência, na promoção da escola para a cidadania e participação ativa dos jovens, bem como, tornando imperativo que as mulheres e os homens desfrutem, a todos os níveis e em todas as fases das suas vidas, de igual acesso ao desporto, independentemente da origem social. Infelizmente, a sua oportunidade tende, ainda a ser desigual ao longo dos diferentes estratos sociais. A tarefa é, por isso, enorme, porém ao qualificar diversas possibilidades da vida humana gregária, pode ser entendido, preferencialmente como um imperativo da política pública.

Ora, nesse entendimento, quando é colocado ao entrevistado a questão do apoio autárquico para as diferentes iniciativas que leva a cabo, a resposta é perentória, isto é, de forma inequívoca, considera incondicional todo o apoio dado pela câmara até ao momento. Esse apoio, tem crescido e é quase encarado como dado adquirido, na medida em que o sucesso retirado de cada um deles, e a credibilidade assegurada para cada um dos novos eventos a serem lançados, será difícil reprovar aos olhos da autarquia. Como as próprias palavras do entrevistado confirmam “Ser credível. Hoje é mais difícil, ...também pela experiência que vamos tendo, que a apresentação de um projeto não esteja automaticamente aprovada e desenvolvida e apoiada e integrada por toda a gente”.

Empresa Municipal

A génese da Feira Viva, encontra-se nas Piscinas Municipais de Santa Maria da Feira, com o intuito de rentabilizar, uma infraestrutura que reconheciam potencial. O Administrador da empresa, Paulo Sérgio Pais, recorda a questão que o Presidente da Câmara em 2001 lhe colocou, e cita: “Olha, eu gostava que fosses para Administrador das piscinas, porque nós gostávamos de definir um caminho de autossustentabilidade para as piscinas e para isso sentimos que é preciso dinamiza-las muito mais, criar uma dinâmica de moda de ir às piscinas e de prática da atividade física e achamos que tu nos podes ajudar a fazer isso”.

Sobre a estratégia de origem, a rentabilização máxima, é delineado todo o plano de ação da empresa. Com um pensamento e atitude vanguardista, foram levando a cabo diferentes intervenções ao nível da orgânica de base das piscinas. Criou-se uma escola de natação com uma sustentação técnica forte e coligou-se a iniciativas que fizeram da Feira Viva Imagem de Marca, conforme o próprio entrevistado refere, “Aliás é um bocado nessa dinâmica que surge eventos como o 24h a nadar”, “Um dos momentos mais marcantes é claramente o “24 horas a nadar” edição Guinness. É um momento que nos deixa nostalgia a todos, quando falamos nele, porque foi um momento de altíssima intensidade de testar técnicas, de testar as dinâmicas, as atitudes e de conseguir chegar a um objetivo que quando pensamos nele acreditávamos...”.

Com os sucessos consecutivos de impacto social elevado, as áreas de intervenção vão-se alargando, chegando às diferentes áreas de intervenção que hoje abarcam: Desporto (piscinas, pavilhões, pista de atletismo e projetos); Temática (Zoo) e Cultura (Casa da Juventude, Cine-teatro e animação). A primeira declaração que o administrador refere quando questionamos acerca da origem da empresa municipal é: “A génese...teve a ver com as piscinas. Hoje a empresa sendo municipal não tem nada a ver com isso. Tem as piscinas, mas tem muito mais do que as piscinas”.

Portanto, percebe-se que o estudo económico-financeiro da empresa foi bem realizado, na medida em que a mesma tem vindo a crescer, sendo inclusivamente alvo de vários estudos científicos acerca da sua original linha de ação. Assenta perfeitamente naquilo que Constantino profere, a criação da empresa municipal deve demonstrar que esse é o modo mais adequado e eficaz para a prossecução do interesse público, o que deverá passar pelo estudo comparativo entre o modelo empresarial e outras opções organizativas.

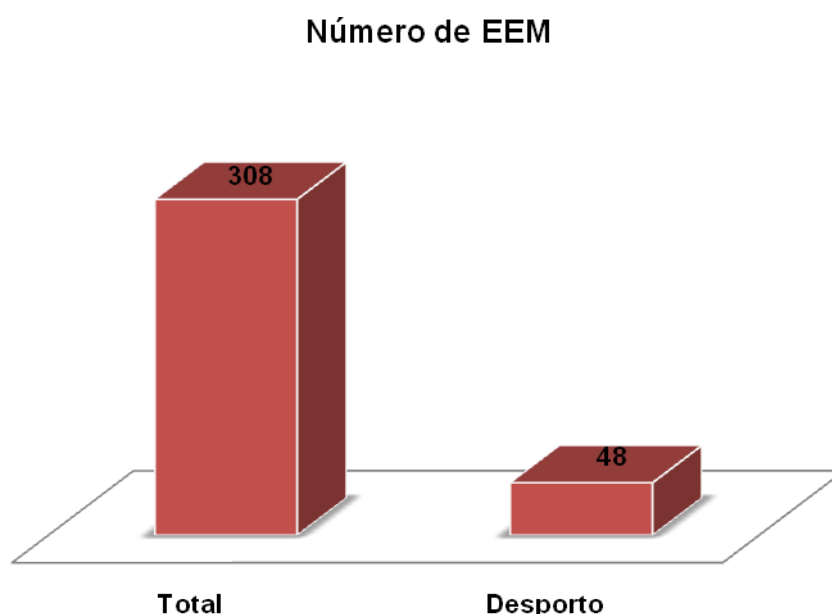


Gráfico 7: Número de EEM (Fonte: DGAL)

O quadro anterior elucida-nos quanto ao número de empresas municipais existentes até à data de catorze de fevereiro de dois mil e onze¹⁷.

Embora já se tenha constatado que a existência do Desporto no Código de Atividade Económica (CAE), não é fator suficiente para afirmar que uma

¹⁷ Esta informação foi retirada a 15 de agosto de 2011 e pode ser consultada em <http://www.portautarquico.pt/PortalAutarquico/ResourceLink.aspx?ResourceName=EM%2bEEM%2bEIM%2bEEIM.pdf>

dada empresas municipal se dedica realmente aquela atividade, julgamos que a existência do Desporto no CAE principal da empresa poderá ajudar a clarificar esta questão. No entanto, fizemos também uma pesquisa detalhada por todas as EEM que tenham discriminado no seu objeto social a gestão de equipamento e outras nomenclaturas que nos despertassem interesse.

Como podemos verificar no quadro sete, a percentagem de EEM cujo objeto social (CAE) está inerente o desporto é de aproximadamente 15,58%.

“Cada organização vale pelas pessoas que tem”

Este é certamente o lema responsável por todas as mais-valias que a empresa FV trouxe para o município. O Administrador, assume com orgulho, que está dotado de um conjunto de Recursos Humanos, que constituem a génese do sucesso da empresa como podemos constatar com as palavras emitidas, “...se na Câmara estivessem as mesmas pessoas que ao longo destes 10 anos têm trabalhado nas piscinas, conseguia-se fazer muitas coisas semelhantes ao que tem sido feito”. Quando o entrevistado se refere às “pessoas”, está a reportar-se para os colaboradores das diferentes áreas de intervenção, que pela particularidade do regime jurídico que as EM estão sujeitas, onde conseguem elaborar estatutos remuneratórios mais atrativos (com subsídios adjacentes: p.e. de turno), implementar uma metodologia própria de promoção e progressão na carreira e criar sistemas de avaliação do desempenho para efeitos de promoção e classificação dos funcionários. A par disto, a Feira Viva implementa de um adequado programa de formação profissional, com seleções criteriosas quer dos funcionários quer das ações a promover, conseguindo-se, por tudo isto, travar-se uma relação de proximidade entre as chefias e os funcionários base.

Desta forma, os objetivos são mais facilmente alcançados. No entanto, a par de tudo isto, a FV, introduziu alguns conceitos novos, que dotaram o município de uma quantidade de serviços de qualidade, ao qual os munícipes não estavam habituados. É sabido que se esses mesmos serviços, estivessem

sob a alçada única da câmara, provavelmente a qualidade atual nunca seria alcançada. Prova disso está no relatado pelo entrevistado, quando refere “Acho que a Feira Viva introduziu alguns conceitos novos. Nomeadamente a questão da certificação da qualidade, que por exemplo eu recordo a Câmara de Santa Maria da Feira ainda não tem esse processo”.

Com a qualidade do serviço, vem a proximidade ao utilizador e consequentemente a maior satisfação do mesmo.

Assenta perfeitamente naquilo que preconiza Montalvo (2003, p.179) que as EM constituem organismos personalizados, isto é, com identidade jurídica distinta do município ainda que sujeitos à superintendência do seu órgão executivo, característica que pode alterar o paradigma da relação município-sociedade civil. Representam portanto, uma profunda alteração do posicionamento organizacional municipal face aos munícipes, dada a prestação de serviços públicos de acordo com um critério económico e uma gestão moderna e empresarial.

Se juntarmos a capacidade que uma EM tem de resolver problemas de diferentes áreas de intervenção de uma forma bem mais célere que os serviços burocratizados de uma Câmara Municipal, acrescido de um quadro de recursos humanos especializado, com uma estrutura relativamente pequena e funcional, resulta num sistema prático e operante. O próprio administrador, assume estes fatores como fulcrais e responsáveis, por todo o sucesso e consequente impacto que a EM Feira Viva, trouxe para a cidade, “E faz a diferença toda na qualidade de serviço. Há complementos burocráticos, não têm muito a ver com as pessoas”, “Burocráticas que por vezes não são ultrapassáveis. E a maior parte das vezes não tem a ver com constrangimentos financeiros porque dinheiro que existe na Empresa Municipal, é o mesmo dinheiro que existe na Câmara Municipal. Acho que por outro lado há alguma componente autónoma permite uma proatividade muito superior em termos da dinâmica da criação de novos serviços. E de estar permanentemente a criar novos produtos, novos serviços, detetar essas oportunidades por essa proximidade aos utilizadores, tentar perceber onde é que estão as lacunas e onde é que temos

oportunidades de melhoria. Isto também tem muito a ver com a cultura que a Empresa foi assumindo e onde a certificação teve um papel decisivo”.

E com isto, a Feira Viva vai ao encontro ao preconizado por Constantino (2011), onde diz que a atividade empresarial de uma EM deve limitar-se ao desenvolvimento de uma iniciativa que inserindo-se nas atribuições normais da autarquia vise a satisfação de uma necessidade de interesse geral relevante.

O mesmo autor profere que as Empresas Municipais são uma forma de Administração indireta de autarquia. Através da sua criação, as Autarquias conseguem:

- Uma melhoria do serviço público prestado;
- Ganhos de economicidade no serviço prestado;
- Ganhos no âmbito da gestão empresarial mais flexível que a gestão pública administrativa;
- Maior transparência na estrutura de custos dos serviços prestados.

Com base no anteriormente exposto, também a Câmara Municipal de Santa Maria da Feira, optou por praticar um modelo de gestão misto. O Administrador entrevistado explica que “ há alguma complementaridade, porque o “movimento e bem-estar” vai trabalhar nas piscinas, muitos dos protocolos que a câmara faz, imaginemos de andebol ou de basquete ou de natação, implique a utilização de equipamentos e portanto há aqui uma articulação que também é perfeita pelo facto de neste caso quer o Presidente, quer a Vereadora da área do desporto, serem, pertencerem ao conselho de administração da Feira Viva e permite essa articulação em contínuo”.

Quando questionado se o tipo de gestão adotada é aquele que o entrevistado preconiza, responde que “não há situações ideais”. Para o administrador, cada realidade ajusta-se a formas de gestão distintas. Ao que é praticado na sua autarquia, classifica-a de atrativa e funcional. As palavras proferidas falam por si “portanto há aqui algumas dinâmicas que foram criadas ao longo dos

tempos, mas que permitem por outro lado uma otimização e uma responsabilização, também dos clubes e da empresa porque nós sabemos ao cêntimo, quanto é que custa a gestão de um pavilhão ou de uma piscina. E essa autonomia trás vantagens até da criação de oportunidades de poupança ou de oportunidades de potenciação de proveitos ainda não explorados.”

Mais uma vez, este tipo de pensamento encaixa no que refere Constantino (1999), a opção, no modelo de gestão a seguir, como depende de muitas variáveis que se repercutirão nas estratégias de gestão em função da natureza e da propriedade das instalações desportivas e sobretudo, dos respetivos objetivos: público ou privado.

Sendo assim, o tipo de modelo adotado para gerir um equipamento está intrinsecamente dependente do proprietário e da missão que este tem na gestão desse equipamento.

Certificação da qualidade – “A busca incessante da perfeição”

A qualidade nos serviços desportivos, pode considerar-se como a busca e a tendência de alcançar a excelência dos desempenhos, em toda a sua extensão. Para Cela Trulock (1996), a qualidade é antes de tudo, um valor económico, ético e social.

Neste sentido, Crosby (1979), há já alguns anos atrás, definiu o conceito de qualidade como “Ausência de falhas ou erros no fabrico”, no mesmo seguimento, Deming (1984) proferiu “qualidade significa conformidade, prevenção e melhoria continua”.

A qualidade de um produto ou serviço tem múltiplas faces e tem como orientação primária as necessidades dos clientes. Estas necessidades fazem-se sentir com intensidades diversas pelo que se torna estratégico decidir quais as dimensões da qualidade prioritárias para uma organização. A nível do processo de gestão de qualidade, e apesar das diferenças entre os seus contributos, autores como Demming, Juran, Feigenbaun, Crosby, Taguchi, que

estão amplamente ligados às teorias e desenvolvimento da Qualidade realçam um conjunto de elementos que se tornaram pilares da Teoria da Qualidade: envolvimento da gestão de topo, envolvimento e autonomia dos colaboradores, gestão baseada em métricas e factos, utilização de ferramentas estatísticas para controlo da variabilidade e ênfase no cliente. O passo mais importante para uma organização empenhada em melhorar a qualidade é passar da formulação da visão da qualidade, constituição de equipas da qualidade e planeamento da qualidade para a implementação do plano.

Também na empresa FV, a implementação do processo de qualidade de serviço, surge no intuito de algum pioneirismo e da melhoria contínua tentando alcançar a mestria. O diretor administrativo ao narrar que “...e toda a gente se empolgou, porque nós estávamos na linha de algum pioneirismo. (...) Após termos refletido sobre o projeto, sentimos que era a ferramenta de estarmos numa dinâmica de melhoria contínua.”, Percebe-se que a FV, estava em 2003, a passar por uma fase de vanguarda, e a preparar-se para atingir patamares superiores aos já alguma vez alcançados na área. Com a empresa constituída há 3 anos (desde 2000), as etapas e tarefas de implementação da Certificação iniciam-se em 2003, e um ano mais tarde, a FV alcança mais um marco no seu percurso de sucesso: em 2004 torna-se a primeira Empresa Municipal em Portugal certificada pela ISSO 9001:2000, no âmbito da gestão de equipamentos desportivos, culturais e sociais.

Esta tomada de iniciativa, surge em consequência do reconhecimento das necessidades de melhoria, numa perspetiva de transformação das oportunidades de melhoria em ações e uma avaliação do possível progresso. Estando a organização de base já bem definida e onde os responsáveis máximos pela empresa, tinham um explícito espírito empreendedor e um sentido arrojado de evolução, sentiram que aquela não seria a altura para “içar a vela” e entrar em “velocidade cruzeiro”, mas antes pelo contrário, de arriscar em projetos inovadores que lhes trouxessem valores acrescentados num futuro próximo. O entrevistado, refere que o objetivo do projeto passava pela conformidade, prevenção e melhoria continua. Cumprindo-se as demais exigências com a maior ausência de deficiências. “... Melhoria continua

associado aquele jogo da batalha naval, em que quando nós atiramos “B4” e do lado de lá nos dizem “é água”, nós registamos e jamais vamos atirar “B4””. Ora esta linha de pensamento acompanha o que Philip Crosby (1979), enuncia como um dos cinco pontos chaves da qualidade: “o único padrão de desempenho é o de zero defeitos”. O administrador chega mesmo a assumir que o objetivo “era a otimização”, “ (...) se nós não cometermos duas vezes o mesmo erro estamos com uma vantagem brutal relativamente a qualquer outra entidade”.

Refletindo sobre o valor acrescentado que a certificação da qualidade traria, e fazendo um balanço dos pró e contras que um processo de instalação de Certificação da qualidade acarreta, os responsáveis máximos da empresa, optaram por envolver todo o grupo de colaboradores da empresa no processo. Para Domingues (2003), a adoção de uma Política da Qualidade numa organização começa com a definição da visão, da missão e dos valores da organização. É neste triângulo que reside boa parte do futuro sucesso das práticas da Qualidade. Isto porque a Qualidade não depende unicamente de fatores técnicos e de características organizacionais. Depende antes, e sobretudo, das pessoas.

Só assim, conseguiriam um resultado mais célere, os demais obstáculos mais facilmente ultrapassáveis e por fim, com o objetivo alcançado, a dinâmica de grupo seria potenciada. Verificamos isto quando o entrevistado refere “uma dinâmica completamente coletiva de que um mais um, com o processo de certificação da qualidade, seria maior do que dois”, “no imediato, quando atingimos o objetivo, «um conseguimos coletivo» é fortíssimo em termos de organização”. A Empresa Municipal, passa então a reconhecer a qualidade como um investimento que se reveste de uma importância significativa, cuja melhoria conduz a uma maior produtividade, considerando fundamental garantir:

“os mais elevados padrões da qualidade ao menor custo possível, perspetivando a melhoria contínua dos produtos, serviços e do próprio Sistema de Gestão da Qualidade, na procura constante de exceder as expectativas dos clientes, elevando a

qualidade de vida dos mesmos com a geração de momentos de felicidade”(manual de acolhimento, Feira Viva, dezembro 2010).

Tal como Philip Crosby (1979) referencia como uma das ilusões da qualidade “ os problemas da qualidade parte dos trabalhadores”, também na FV esse foi um problema primário com o processo de gestão da qualidade instalado. Segundo o entrevistado, a inércia à mudança pelos trabalhadores mais antigos, foram alguns dos entraves encontrados logo à partida. A falta de capacidade de assumir o erro, avaliá-lo de forma a não o repetir, foram barreiras encontradas pelo departamento da qualidade. A curto prazo, foram aspetos negativos que a certificação trouxe, que tiveram de ser trabalhados de forma a não desvirtuar o objetivo primário da qualidade e assim tirar proveito do que a gestão da qualidade trás à empresa. A médio prazo passou-se a “incorporar que cada reclamação, são dádivas divinas, (...) pois é alguém a fazer um trabalho por nós, que nós não conseguimos detetar *Per Si*”. Esta alteração de culturas e de determinados princípios de alguns trabalhadores tem vindo a ser alterada através de um processo contínuo de reeducação e de demonstração que esse é o caminho certo para se alcançar a excelência e de constante superação.

Tal como é enunciado pelos mentores do processo de qualidade, a sua instalação e manutenção tem custos associados. Esses custos foram identificados, contabilizados ponderados pela empresa FV, perspetivando-se o que mais tarde iriam colher, a otimização do sistema de gestão. As mais-valias ultrapassam visivelmente os custos previstos. A imagem associada a uma empresa com certificado de qualidade, assim como os objetivos da melhoria nela inerente, estarem incluídos nos planos de negócios da empresa, tornam os resultados surpreendentemente positivos.

Tal como referenciado anteriormente, a FV é uma empresa certificada pela ISSO 9001:2000. Esta norma, fornece às empresas, um conjunto de regras básicas, que deverão ser adaptadas à sua realidade específica, de forma a garantir ao cliente que a empresa se encontre devidamente organizada

e é capaz de produzir um bem ou serviço que esteja de acordo com os requisitos do cliente e normativos aplicáveis. O processo de Gestão da Qualidade na empresa FV é feito por sete sub-processos, que passam pela animação, manutenção, Zoo, administrativo, financeiro, marketing e piscinas, sendo monitorizado por um responsável por cada sub-processo, nestes casos os Diretores de cada uma das áreas de intervenção. Ciclicamente são feitas reuniões, a fim de se refletirem sobre os indicadores construídos ao longo dos anos. Este processo sofre constantemente, adaptações, atualizações, inovações, sempre com vista a melhoria contínua. Dr. Paulo Sérgio afirma convictamente “O objetivo é premiar o mérito, (...) nunca seremos perfeitos, mas o horizonte é esse, o caminho da perfeição.”

Gestão dos Recursos Humanos

“A Gestão estratégica de recursos humanos envolve a conceção e a implementação de um conjunto de políticas e práticas com coerência interna, que garantam que as pessoas contribuam para alcançar os objetivos da organização.” (Bilhim, 2002)

Durante o século XIX, a distribuição do trabalho era comparada a uma máquina em que cada individuo funcionava como uma peça e a quem eram atribuídas funções e tarefas específicas que quase impossíveis de ser realizadas por outro membro da organização. Segundo Weber (s.d.), cada trabalhador era uma roda dentada de uma máquina e para que a máquina funcionasse era necessário a roda dentada funcionar. Esta comparação está fortemente associada à distribuição do trabalho de carácter nitidamente burocrático: as funções atribuídas são muito específicas e especializadas, a divisão do trabalho é altamente hierárquica e centralizada no poder.

Como refere Bilhim (2002), este tipo de distribuição do trabalho é rígida e não se coaduna com os tempos que correm, onde as exigências e a celeridade

de decisões, por parte das organizações, obrigam a estruturas mais dinâmicas e flexíveis.

Isto acontece porque, os indivíduos têm cada vez mais, uma formação académica qualificada e superior, com múltiplas competências, acedendo facilmente à informação e porque a evolução verificada ao nível das condições económicas, tecnológicas e sociais mostra-se inadequada ao modelo burocrático muitas vezes imposto. Desde o final do século XX, que estas mudanças, na vida da sociedade, obrigam a novas formas de agir e de gerir as organizações.

Como refere Chiavenato (2000), saímos da “Era da Industrialização” e estamos na “Era da Informação”, o que significa que, a organização burocrática está a desaparecer e a dar lugar a novas estruturas organizacionais mais soltas e mais adequadas às exigências da era pós-industrial.

O entrevistado, assume com presteza que um dos pilares que constitui o sucesso das piscinas é sem dúvida a presença, desde sempre, da figura do Coordenador Técnico atualmente transformado em Diretor Técnico à margem da Lei 271/2009 de 1 de outubro. Se há dez anos a função de coordenador técnico existia como elemento estruturante da escola de natação, hoje o mesmo coordenador assume muitos outros papéis e dinâmicas em áreas distintas, de forma a conferir a qualidade de serviço. Conseguimos perceber esta mutação de funções e propósitos do papel de coordenador, quando o administrador entrevistado nos expõe “E na génese o coordenador assentava muito na dinâmica de coordenar toda a dinâmica da escola de natação. Ao longo dos tempos e com o processo evolutivos que nós fomos tendo nas mais diversas áreas, as tarefas os desempenhos desse e/ou coordenadores passaram a englobar outras dinâmicas e por isso nós, mantendo sempre a questão estruturante da escola de natação, passamos a incorporar uma coordenação...porque a questão dos momentos de felicidade é um chavão em qual acreditamos e que é o segundo aspeto da componente.”

Para a empresa, a base científica será sempre encarado como uma componente chave para o sucesso, podendo a partir daí explorar e apostar em áreas distintas e alcançar patamares superiores de sucesso e excelência. Conforme relata o entrevistado “ Nós temos de conseguir criar condições sustentáveis, em termos de atividade física com toda a legitimidade técnica e científica e depois produzir um upgrade de que isso gere momentos de felicidade. Mas na base está essa componente da atividade física com toda a sustentabilidade científica e que depois nós consigamos incorporar o encanto do momento de felicidade. (...) Mas a questão estruturante, assenta na correta planificação da atividade física de acordo com bases científicas. E é aí que o papel do coordenador técnico assume especial relevo. (...) Então as questões de infraestrutura base, para nós a questão do coordenador técnico é infraestrutura base, a partir daí, só depois de termos completa sustentabilidade nisso é que nós podemos, num termo que eu gosto de usar muitas vezes, alucinar.”

Esta linha de pensamento assenta no almejado por Bilhim (2002), quando refere que as diversas pressões para se alcançar e manter elevados níveis de desempenho organizacional fizeram da gestão das pessoas no trabalho, uma questão de natureza estratégica. Em outras décadas, o recurso estrategicamente mais relevante foi o capital, mas, nos anos oitenta, passou a afirmar-se e a ser aceite sem grandes reservas a ideia de que as pessoas eram o recurso organizacional mais importante para a competitividade.

O mesmo autor refere que esta linha de pensamento não se trata de cosmética de nomenclatura, mas antes de verdadeira transformação da postura tradicional. Com tal transformação, as pessoas deixam de ser encaradas como um custo e passam a ser um ativo estratégico.

Mais uma vez, verificamos uma elevada concordância de pensamento, entre o entrevistado e a literatura. Apuramos na entrevista quando questionamos o entrevistado acerca das vantagens de terem assumido o papel de coordenador técnico desde o início, “este pensamento que eu refiro agora, não é um pensamento de agora. É um pensamento de 10 anos, e nas piscinas

essa componente de sustentabilidade funciona... nós primeiro temos de ter resolvida as questões absolutamente estruturante e só a partir daí é que podemos trabalhar as outras componentes que dão encanto que... nós não podemos querer estar a fazer um jardim se não tivermos resolvido primeiro o problema de abastecimento de água e do saneamento.”

Conforme podemos constatar no manual de procedimentos da FV, está bem regulamentado e diferenciado os papeis que o Diretor de Instalações Desportivas e Técnico de Educação Física (Coordenador), assumem. Verificamos que o Diretor de Instalações Desportivas adota um papel de Gestor e Supervisor, focando-se em setores mais abrangentes inerentes à dinâmica geral das piscinas, fazendo a ponte entre Administração/ Coordenação. Os requisitos mínimos para esta função são para além do grau de licenciado, deverá complementar o seu conhecimento teórico em ciências básicas empresariais/contabilidade. Por outro lado o Técnico de Educação Física assume as responsabilidades de supervisão técnica pedagógica, intervindo diretamente com o grupo de professores, assim como estabelece a ligação entre professores/direção e utentes/direção. É da sua responsabilidade zelar pelo funcionamento das atividades físicas, manter e proporcionar a atualização pedagógica dos professores, organizando formação contínua; proporcionar e dinamizar eventos de promoção de serviços, e todas as atuações que interfiram e intercedam nas atividades desportivas existentes. A sua intervenção é mais direcionada para a ação e envolvimento prático das piscinas. Os requisitos mínimos para esta função são para além do grau de licenciado, deverá complementar o seu conhecimento teórico em Educação Física.

Para além de estarem definidos os requisitos mínimos, as competências técnicas e profissionais, as competências sociais e relacionais e as responsabilidades de todas as funções, está também regulamentado o plano de ação para diferentes campos de intervenção e situações específicas, ao que lhes atribuem o nome de Matriz do Processo. Ora esta orgânica,

embora há muito instaurada, não sai muito do âmbito da nova Lei 271/2009 de 1 de outubro, que visa a obrigatoriedade do Diretor Técnico (coordenador técnico) ser Licenciado em Educação Física e assumir a direção e a responsabilidade pela atividade ou atividades físicas e desportivas que decorrem nas instalações desportivas. Apercebemo-nos que existe uma divisão de responsabilidades no que toca aos dois cargos da empresa Feira Viva, mas que nos parece justificável face ao número de recursos e ações a orientar.

No que respeita ao recrutamento de recursos humanos especializados, também a FV esteve à frente da Lei. Desde o início da sua atividade que o recrutamento de professores obedece a linhas de recrutamento específicas e onde a obrigatoriedade de todos os professores serem licenciados em Educação Física fazia e faz parte dessas diretrizes. Podemos constatar esta afirmação no Manual de Procedimentos: gestão de atividades físicas MP 6.0.01/06, que apresentamos na figura 7.

Função	Sigla
Professores/Fisioterapeutas	PROF/FISI
Técnico educação Física (coordenador)	COOR
Nadador Salvador	NS
Operador do Equipamento das piscinas	OEP
Administrativo	AD
Supervisor Administrativo	SA
Operador de Higiene e limpeza	OHL
Diretor de Equipamentos Administrativos	DIRD

Formação Académica	
Descrição	Sigla
2º Ciclo do Ensino Básico	OEP/OHL
3º Ciclo do ensino básico	NS
Ensino Secundário Complementar	AD/SA

Ensino Secundário Técnico-profissional	
Bacharelato	
Licenciatura	DIRD/PROF/COOR/SA
Mestrado	

Formação Profissional	
Descrição	Sigla
Sem Formação na área	AD/OHL
Com formação na área	DIRD/PROF/COOR/NS/OEP/SA

Experiência Profissional	
Descrição	Sigla
S/ experiência com acompanhamento	AD/OHL/NS
1º Ano na função c/ acompanhamento	PROF/COOR/SA
Experiência na função > 1 ano	OEP
Experiência na função > 2 ano	DIRD
Experiência como formador	

Saber – (conhecimento teórico)	
Descrição	Sigla
Conhecimento em Educação Física	PROF/COOR
Conhecimento em ciências básicas	AD/CEP/NS/SA
Conhecimento em ciências básicas empresariais/contabilidade	DIRD
Conhecimento em ciências sociais e humanas	

Figura 7: Tabela de requisitos mínimos (Manual de procedimentos MP6.0.01/06)

No entanto o entrevistado tem bem presente que para a qualidade dos serviços prestados, a qualificação profissional não é per si o fator chave. O administrador expõe que “nós não podemos descuidar as componentes comerciais da gestão nas piscinas. E a mais-valia partindo do pressuposto que,

as tais infraestruturas todas estão lá, e que a componente técnica e científica da atividade física está sempre presente, o principal desafio é que os professores, partindo dessa base sejam angariadores, comunicadores, impulsionadores da atividade física permanente e isso tem de ir para além da base.”

Pires (2003), refere que a gestão dos recursos humanos, à luz das novas teorias, deixa de abranger somente as áreas de recrutamento, gestão de carreiras, análise e avaliação de desempenhos e remunerações.

A formação e o aperfeiçoamento profissional têm como objetivo mudar o comportamento e o desempenho dos colaboradores e voluntários, ou seja, o objetivo do treino é fornecer capacidades e conhecimentos específicos que possibilite às pessoas desempenharem uma determinada função ou melhorarem o seu desempenho na mesma função (Stone, 1998, Cit. Tavares, 2007).

O mesmo autor assume que o objetivo do aperfeiçoamento profissional é a aquisição de novas capacidades, conhecimentos e atitudes que os prepara para futuras responsabilidades na função. Este treino e aperfeiçoamento são muito importantes para orientar o sucesso do evento e consequentemente da instituição.

O administrador da FV, encara a formação adicional dos técnicos especializados como lacuna a corrigir. Verificamos quando afirma “E então essa componente de energia, de encanto, de psicologia, de empatia, é absolutamente necessária e por isso não raras vezes tenho falado com os recursos humanos e com o diretor para nós introduzirmos componente de formação nestas vertentes nos professores. Que eu acho, que de futuro, em termos, de faculdades, é uma oportunidade de melhoria que existe, nesta área.”

Neste sentido, Allen e al. (2003) consideram que o melhor será efetuar um levantamento formal da avaliação das necessidades de formação para

verificar se o mesmo é pertinente neste ou naquele momento da organização e se há necessidades de formação que não estão a ser atendidas.

Os mesmos autores referem ainda que, o tipo de formação necessária também se podem verificar através da comparação entre o desempenho atual dos colaboradores e o desempenho desejado, através de :

- i) Avaliações de desempenho dos colaboradores
- ii) Análise dos requisitos da função: capacidades identificadas na definição da função
- iii) Avaliação do pessoal: quais as capacidades que são necessárias à equipa.

A excelência de uma organização é produto do desempenho dos recursos humanos que nela atuam, de cima para baixo, na vasta cadeia hierárquica que vai do líder ao funcionário que se encontra no terreno da prática (Bento, 2001).

O entrevistado, expõe que um dos lemas levados pela empresa é a estabilidade. No entanto, anualmente é publicado um concurso de professores, a fim de se elaborar uma bolsa de professores, para eventuais necessidades residuais ou extraordinárias durante o ano letivo. Para o administrador da FV, o regime de trabalho praticado na empresa (modelo de prestação de serviços), não vigorará muito mais tempo, por força da legislação laboral e o enquadramento fiscal. O entrevistado, deixa transparecer que por mais do que uma razão, este regime de trabalho seria o mais rentável e cómoda para a empresa. Demonstra-nos quando questionado sobre os outros regimes de trabalho obrados por empresas idênticas, ao responder “Tenho serias dúvidas. Tenho seríssimas dúvidas”, “Mas é modelo que também, na minha perspetiva, interessa a muitos dos professores. Porque muitos dos professores, têm essa opção, nas nossas piscinas, como segundo emprego e são na generalidade são professores com qualificações que nos interessam...”.

Ainda relatos do entrevistado, deixa transparecer algumas reservas em relação a um possível contrato de trabalho relacionado com a redução de rendimento de trabalho. O Administrador, Paulo Sérgio, expõe claramente as seguintes palavras “Tenho dúvidas, os professores não são diferentes das outras pessoas e não é por serem professores que não podem estar em contrato definitivo. Tal como as outras pessoas, por incrível que pareça, e isso é uma frustração, isto não tem a ver com os professores, há demasiadas dinâmicas negativas associadas a quem está por contrato e que depois integra o quadro. Isto não tem a ver com os professores, tem a ver com a realidade das pessoas e, e com alguma tristeza minha, muito provavelmente uma realidade das pessoas portuguesas.”

Talvez este tenha sido o receio associado à diminuição da qualidade do serviço prestado, o grande fator para que o regime de trabalho seja ainda de prestação de serviços para todos os cerca de 70 professores a lecionar nas Piscinas Municipais.

Segundo as conclusões de um estudo efetuado por (Mortágua, 2007) sobre qualidade em EEM, estas não têm planos de carreira. A entrevista e o concurso são os procedimentos mais utilizados no recrutamento, sendo o critério mais utilizado o perfil para o exercício da função. Para a FV este recrutamento assenta em três fases distintas bem definidas, “Na questão da contratação dos professores, sempre tivemos em linha de conta três elementos fundamentais: a questão curricular, não numa perspetiva de ser o currículo, o grande currículo, ou a experiência profissional determinante, porque senão nunca daríamos a oportunidade aos jovens e faz parte da imagem de marca da Feira Viva, dar oportunidades. Mas muito mais tentamos ser calculista quer em entrevista quer na disponibilidade para participação nas aulas práticas, nas avaliações práticas perceber a atitude do candidato, relativamente ao que ele pode fazer nas piscinas.”

A importância da avaliação de desempenho refere-se principalmente ao facto de poder diagnosticar, através de inúmeras ferramentas, o desempenho

dos recursos humanos da organização num determinado período de tempo. Com a avaliação, a organização poderá colher dados e informações sobre o desempenho de seus colaboradores e direccionar a sua ação e política no sentido de melhorar o desempenho organizacional, por intermédio de programas de melhoria do desempenho individual e de grupo (Tavares, 2002).

A mesma autora refere que a avaliação de desempenho deixou de ser vista como um recurso puramente operacional, para assumir uma função estratégica da administração de pessoal em organizações modernas. Avaliar é uma ferramenta indispensável, para qualquer organização. É o meio certo para se obter dados que servirão para se definir a formação, promoção e estimular a maior produtividade, visando benefícios para a organização, que poderá adequar o indivíduo certo para o cargo certo.

No mesmo estudo anteriormente referenciado (Mortágua, 2007), as Empresas Municipais têm identificadas as competências necessárias para as suas pessoas, recolhem o feedback das pessoas nas reuniões por setores e nas reuniões e contactos individuais, sendo criadas oportunidades de melhoria, através de comunicações internas. No mesmo estudo, verificou-se que não está implementado um sistema de avaliação de desempenho e a divulgação interna em reuniões por setor funcional é a forma mais identificada como política de reconhecimento das pessoas.

Apesar da FV estar incluída neste estudo, apresenta uma orgânica e estratégia de gestão desviante das conclusões atrás apresentadas e concordante com o apresentado por autores da área. Conforme poderemos constatar no manual de procedimentos e no manual da qualidade e rematando com as palavras proferidas pelo entrevistado quando afirma “introdução de conceitos associados ao prémio de mérito e isso é que é objetivo principal, promover permanentemente o mérito de cada pessoa e por isso com a mesma frontalidade de que convidamos alguns professores a não continuar (...) premiamos à frente de todos os professores, aqueles que achamos que têm marcas distintivas em termos de upgrade que introduzem, na Feira Viva, nas piscinas e obviamente nos seus utentes. E portanto, não temos a política do

calar e tratar tudo por igual. Temos uma política incisiva, frontal de premiar e de penalizar. É isto que defendemos e é nisto que acreditamos.”

Ao avaliar-se um desempenho compatível com o esperado, é de se esperar uma recompensa por tal facto. Estas recompensas podem ser pautadas pelos resultados e metas atingidas, pelo conhecimento adquirido ou pelo comportamento relacionado com a cultura organizacional. Quando a organização opta pelo recrutamento interno, ela já está a privilegiar sua gestão de carreira, dando oportunidade ao colaborador de ser reconhecido pelo seu bom desempenho (Tavares, 2002).

Este sistema de recompensas pelo bom desempenho é também tido em conta na FV. No entanto, devido à total inexistência de professores com contrato de trabalho, a forma de compensar, para além do prémio de mérito, é também a sua continuidade e oportunidade de evoluir. Revemos esta ideia nas palavras proferidas pelo entrevistado, quando diz “temos sempre procurar ter como política a minimização da rotatividade dos ...deste tipo de recursos. Porque somos a favor da estabilidade, mas não é pela estabilidade, pela estabilidade. Duma estabilidade em crescimento, e crescemos todos juntos. Crescer a empresa, crescerem os professores e só dessa forma é que se compreende que numa situação de constante correção económica dos valores pagos aos professores, correção económica para baixo, nós temos defendido, desde há anos, a não correção para baixo...”.

V. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Após o estudo e interpretação da legislação em vigor relativa às empresas municipais, da análise documental de textos de referência da empresa e da tarefa descritiva e interpretativa da entrevista efetuada, passaremos, de seguida a apresentar as principais conclusões da nossa investigação, primeiramente no que respeita à política desportiva municipal e de seguida respeitante à empresa municipal, Feira Viva Cultura e Desporto EEM.

Política Desportiva Municipal

- ✓ Atualmente o município de Santa Maria da Feira, ostenta 31 freguesias, com uma realidade associativa muito vasta.
- ✓ A política desportiva do município assenta na criação de protocolos com entidades a fim de promover a diversidade de ofertas e por outro lado, promover o crescimento dessas mesmas entidades com quem se travam parcerias.
- ✓ A política desportiva do município centra-se no apoio à criação de infraestruturas para a prática desportiva, faculta formação para os técnicos associados, assim como apoios económicos regulares ao nível do associativismo.
- ✓ A autarquia, após um estudo de viabilidade económica, decidiu criar em março de 2001, a Empresa Municipal Feira Viva Cultura e Desporto EEM, com o intuito primário de rentabilizar os equipamentos desportivos, fundamentalmente as três piscinas municipais.
- ✓ O município criou um plano estratégico ao nível das políticas públicas desportivas, que passa por uma concertação ideológica assente nos desígnios emanados na CRP. Salienta-se o proporcionar o acesso à

participação desportiva das populações e o alterar a qualidade dessa mesma participação. Exemplo disso é a criação de projetos que perspetivem maiores e mais fáceis condições de acesso às atividades desportivas, ao maior número de pessoas de diferentes grupos etários e sociais.

- ✓ Verificamos a existência de um programa dirigido para a população sénior da responsabilidade da autarquia identificado por “Movimento e Bem Estar”, dinamizando o projeto com a EEM. Este programa abarca diferentes atividades desportivas, sociais e culturais. No foro desportivo, os munícipes seniores, praticam semanalmente atividades físicas na vertente água e terra, orientada por profissionais da área.

Concluimos que a Política de Desporto para Todos se efetiva em grande plenitude. Constatamos uma grande preocupação em criar condições de prática desportiva para todos os munícipes, através da construção de infraestruturas direcionadas para a prática informal, do apoio aos clubes para oferta de diferentes modalidades às classes mais jovens e à criação da EEM, que confere uma elevada e variada oferta de desporto de lazer, dinamizando sobretudo, um elevado número de munícipes. Por outro lado, também os Serviços Sociais trabalham continuamente para a oferta desportiva da classe mais idosa do município, conseguindo criar um programa diversificado para este tipo de população. Desta forma, a Autarquia consegue uma diversificada oferta desportiva, abrangendo todas as classes sociais, que vai desde a oferta para os grupos da população que almejam praticar desporto com o objetivo da melhoria da saúde, do seu bem-estar e como forma de ocupação do seu tempo livre, assim como a oferta pelo movimento associativo, que se encontra maioritariamente estruturado para um público mais jovem, sob a forma de um modelo tradicional competitivo.

Concluimos ainda que existe uma profunda ligação entre a autarquia e a EEM, no trabalho de dinamização desportiva, variando entre “parceiros” e

parcerias. Esta ligação estende-se aos eventos levados a cabo no município, onde a organização e responsabilidade de produção estão imputadas às duas entidades.

A Empresa Municipal: Feira Viva EEM

- ✓ Verificamos que a EEM tem vindo a dominar positivamente a gestão das instalações e conquistou a gestão de outras áreas de intervenção, nomeadamente a cultura e a animação. Nesta última área, existe uma complementaridade elevada entre o município e a EEM, a fim de obterem índices de rentabilidade e sucesso mais elevados.
- ✓ A EEM, abarca três áreas distintas: desporto, temática e cultura, onde as infraestruturas associadas e as responsabilidades de intervenção estão respetivamente atribuídas:
 - Desporto: piscinas, pavilhões, pista de atletismo e projetos;
 - Temática: zoo;
 - Cultura: casa da juventude, cine-teatro e animação.
- ✓ A EEM é, desde 2004, certificada segundo a norma NP EN ISO 9001:2008, aplicada na prestação de serviços de administração e gestão das Piscinas Municipais, Parque ornitológico, Cine-Teatro António Lamoso, Casa Municipal da juventude e nos eventos culturais e sociais do concelho de Santa Maria da Feira.
- ✓ A EEM compromete-se em administrar e gerir os equipamentos desportivos, culturais e sociais, promover atividades de animação desportiva, recreativa e cultural e ainda em criar iniciativas de carácter socioeconómico e científico, segundo os mais elevados padrões da qualidade ao menor custo possível, perspetivando a melhoria contínua dos produtos, serviços e do sistema de

gestão da qualidade, cumprindo todos os requisitos legais e procurando exceder as expectativas dos clientes.

- ✓ O manual da qualidade é o documento mais importante e mais abrangente, pois apresenta o sistema de gestão da qualidade da empresa. Abaixo dele, estão os procedimentos da qualidade, que descrevem as atividades de gestão da qualidade para as diferentes áreas e/ou processos da EEM. Esses procedimentos são complementados pelas instruções de trabalho e documentos específicos, que detalham, sempre que necessário, os procedimentos para gestão da qualidade em atividades específicas. Depois dos procedimentos e instruções, estão os registros que são informações sobre resultados de produção e atividades em geral, que registam e identificam o histórico de produção e atividades, assim como dão evidências de que o controle é exercido ao longo das etapas de realização de produto e/ou serviço.
- ✓ A EEM organiza-se segundo um ciclo de melhoria contínua, que monitoriza e potencia as evoluções.
- ✓ A qualidade do serviço proporcionada pela certificação da qualidade, traz uma elevada proximidade ao utilizador e consequentemente a maior satisfação do mesmo.
- ✓ A EEM, aposta numa proliferação de atividades multiserviços, que permitam a diminuição de custos e assim consigam gerar maiores proveitos.
- ✓ Apuramos que a EEM, opta por uma gestão de vanguarda e ambição, apostando em potenciar a qualidade do serviço, maximizar a capacidade instalada e criar programas inovadores que vão de encontro às necessidades da população.

- ✓ Iniciativas e programas de referência nacional e internacional, como o “24 horas a nadar” edição Guinness e o projeto de Natação Adaptada, são dois exemplos expressos de exímio rigor no planeamento e execução dos objetivos traçados.
- ✓ Os recursos humanos são considerados a génese do sucesso da empresa. Para tal a EEM, implementa um adequado programa de formação contínua profissional, com seleção criteriosa quer dos funcionários quer das ações a desenvolver, criando-se uma relação de proximidade entre as chefias e os funcionários base.
- ✓ O recrutamento dos recursos humanos especializados obedecem a linhas de orientação específicas, onde, entre outras condicionantes, a obrigatoriedade de todos os professores serem licenciados sempre fez parte das diretrizes desse recrutamento.
- ✓ O coordenador técnico atualmente transformado em diretor técnico, à margem da Lei 271/2009 de 1 de outubro, é um papel existente desde a origem da empresa. No início com o intuito de conferir a legitimidade técnica da escola de natação e atualmente assume uma dinâmica extensa de forma a conseguir conferir a qualidade do serviço.
- ✓ A avaliação de desempenho dos professores é um plano em constante mutação, ou não seja o ato de avaliar eternamente subjetivo. No sentido de se alcançar o plano mais legítimo, assim como, em adaptação às constantes realidades, este processo é visto como a melhor forma dos recursos humanos melhorarem a sua prestação.
- ✓ A empresa reconhece que deverá melhorar a formação adicional dos técnicos especializados. Embora haja um plano de formação para os colaboradores da empresa, a exploração da área comercial dos professores

é vista como algo a melhorar de forma a ir ao encontro do lema da certificação de qualidade: “a busca incessante da perfeição”.

- ✓ Verificamos que durante os dez anos de existência da empresa, os recursos humanos especializados trabalham sobre o mesmo regime de trabalho – modelo de prestação de serviços. Este regime é mantido na medida em que a administração considera ser o mais rentável para a empresa, mas têm consciência que devido às diversas questões fiscais da atualidade, este modelo contratual brevemente será repensado.

Em síntese, verificamos que a empresa municipal Feira Viva Cultura e Desporto, está devidamente estruturada, tem uma estratégia de ação devida e cuidadosamente delineada, alcançando o sucesso em diferentes âmbitos. Por outro lado, ao nível da gestão interna das diferentes áreas que a compõe, apresenta-se como atual, sempre dentro da linha de pensamentos dos autores das respetivas áreas. O rigor na gestão dos recursos humanos, orçamental, na maximização da qualidade da empresa, a aposta no marketing, na comunicação e na constante procura de novas soluções, serão os principais fatores que contribuem para a eficácia da empresa Feira Viva, Cultura e Desporto EEM. As lacunas de intervenção e atuação estão devidamente assinaladas e reconhecidas, esperando por momentos estratégicos de alteração das mesmas.

Consideramos que a empresa poderia ser estruturalmente mais completa se mais cedo tivesse alterado o tipo de contrato dos seus colaboradores especializados. Dado a dinâmica das piscinas ser bastante elevada, provavelmente, com professores a contrato de trabalho, teriam uma maior agilização dos mesmos e conseqüentemente uma melhor gestão estratégica com vista a melhoria contínua dos seus serviços.

VI. BIBLIOGRAFIA

Bibliografia

Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo* (3ª ed ed.). Lisboa: Edições 70.

Bento, J. O. (2004). Para o bem do desporto ou do desporto que faz bem. In: Anais do V Forum Olímpico Estudos Olímpicos: Ética e Compromisso Social. São Paulo, 15.

Bonafont, L. (2004). Redes de políticas públicas. Madrid: Centro de Investigaciones sociológicas.

Borges, J. (2004). Serviços Desportivos. Planeamento e Gestão de Serviços Aquáticos. Edições Caminho. Lisboa.

Boutin, Gerald; Goyette, G.; Lessard-Hébert, M.(2005). Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas (2ª edição). Instituto Piaget.

Cachada,J.M. (2003), Adequação Política Desportiva do Concelho de Gondomar aos Novos Valores Sociais e Desportivos. Porto: Tese de mestrado. Porto: Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto.

Campomar, M.(1991). Revista de Administração, São Paulo v.26, n.º3, (p.95-97).

Carapeto, C.; Fonseca, F. (2005). Administração Pública. Modernização, Qualidade e Inovação. Lisboa. Edições Sílabo.

Cardoso, L. (2001). Gestão Estratégica das Organizações. Como Vencer os Desafios do Século XXI. Edições Verbo.

Carvalho, A. (2004). Desporto e Autarquias Locais do Alentejo. Évora: Associação de Municípios do Distrito de Évora.

Carvalho, M. J., Moura, J. C. e Oliveira, N.. Empresas municipais de desporto: contributos para a sua caracterização legal, funcional e relacional. *Rev. Port. Cien. Desp.*, nov. 2009, vol.9, no.2, p.33-45. ISSN 1645-0523.

Carvalho, M.J. (2003) Direito do Desporto no Município – as principais referências normativas. *O Desporto*, 4, 4-19.

Cela Trulock, J.L. (1996): *Calidad. Qué es. Cómo hacerla*. Ed Gestión 2000, S.A. Barcelona.

Chang, K. (1998). *A System View of Quality in Fitness Services: Development of a Model and Scales*. Dissertação de Doutoramento. The Ohio State University.

Constantino, J.M. (1990). *Políticas de Desenvolvimento Desportivo das Autarquias*. Oeiras: Câmara Municipal de Oeiras.

Constantino, J.M. (1993). *O Desporto e a Cultura do Tempo Livre*. In J.O.Bento & A. Marques (Eds). *A Ciência do Desporto – A Cultura e o Homen*. Porto: Universidade do Porto: FDCEF. Câmara Municipal do Porto: Pelouro do Fomento Desportivo.

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

Constantino, J.M. (1998). *As Políticas desportivas face ao desporto contemporâneo*. In J.Vila Carvalho (ed). *Desporto e Autarquia: Atas do Seminário*. Óbidos: Câmara Municipal de Óbidos.

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

Correia, A. (2001). A Qualidade como fator Estratégico dos serviços de Desporto. In, Costa, C.; Mamede, P.; Sacavém, A. Serviços de Qualidade no Desporto – Piscinas, Polidesportivos e Ginásios. Lisboa. 2ª Edição. Secretaria do Estado do Desporto: Centro de estudos e formação Desportiva.

Correia, J. (2009). Políticas Públicas Desenvolvimento Desportivo do Desporto. In: Bento, J.; Constantino, J. (coord.), O Desporto e o Estado. Porto: Edições Afrontamento, p. 7-44.

Correia,A.; Costa,C.; Mamede, P. e Sacavem, A. (2000). Serviços de Qualidade no Desporto, Piscinas, Polidesportivos e Ginásios. Centro de Estudos e Formação Desportiva. Lisboa.

Costa, J. (2010). O Desporto no Concelho de Fafe. Associativismo e Política Desportiva Municipal. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Costa; C (2001). Qualidade e Piscinas. In, Correia, A.; Mamede, P.; Sacavém, A. Serviços de Qualidade no Desporto - Piscinas, Polidesportivos e Ginásios. Lisboa. 2.ª Edição. Secretaria do Estado do Desporto: Centros de Estudos e Formação Desportiva.

Cunha, L.M. (2003) O espaço, o desporto e o desenvolvimento. Lisboa: Edições FMH. 2ª Edição.

Deming.(1998), Out of The Cfrises. Cambridge. Massachusetts Institute of Technology. Massachusetts. Usa.

Denzin, N.; Lincoln, Y. (2000). Handbook of qualitative research (2ª ed.). Sage publications.

Dias, A; Barata, J (2000). Da Parametrização de Requisitos à Determinação um índice de Qualidade. Congresso Nacional da Qualidade. Instituto Português da Qualidade. Lisboa.

Dias, I. (2000). As Autarquias e o Desporto do Séc. XXI. *Revista Horizonte*, XVI(94), 16-19.

Dias, I. (2002).Desporto e Autarquias no sec. XXI. Desporto. V (2),22-25.

Domingues, I. (2003). Gestão da Qualidade nas Organizações Industriais: Procedimentos, Práticas e Paradoxos. Celta Editora. Oeiras.

Duarte, A; Cunha, A. (2004) Modernização Autárquica. A experiência do Município de Torres Vedras. Edições Pergaminho, Lda. Cascais.

Duluc, A. (2001). Liderança e Confiança: Desenvolver o Capital Humano para Organizações Competitivas. Edições Piaget. Lisboa.

European Foundation for Quality Management - EFQM (20002). Dossier de la Excelência. Liderazgo. Lisboa. APQ/EFQM.

Fernandes, A. (2000). Qualidade de Serviço: pela Gestão Estratégica. Cascais. Editora Pergaminho.

Gerson, R. (1998). Medir a qualidade e Satisfação do Cliente. Monitor Edições. Lisboa.

Godinho, C. (2004). O desenvolvimento Desportivo Local - Quais as Competências dos Municípios? *Revista Horizonte*, XIX(113), 10-14.

Gomes, P. (2004). A evolução do Conceito de Qualidade: dos bens Manufaturados aos Serviços de informação. Lisboa. Associação Portuguesa de Bibliotecários, arquivistas e Documentalistas (6-18).

Graça, O. (1998). O desporto nos Planos Diretores Municipais: Livro de Atas do III Congresso Nacional de Gestão do Desporto – Desporto 2000, Processos de Mudança.2004. Madeira.

Heinemann, K. (2003). *Introduccion a la metodologia de la investigacion empirica en las ciencias del deporte*. Barcelona: Editorial Paidotribo.

Holanda, A. (2006). Questões sobre pesquisa qualitativa e pesquisa fenomenológica. *Análise Psicológica*, 3(4), 363-372.

Januário, C. (2001). Atividade Física, Autarquias e Políticas Desportivas – um estudo realizado na freguesia de Miragaia (Porto). Dissertação de Mestrado em Gestão Desportiva. Universidade do Porto. Faculdade de Ciências do desporto e De Educação Física. Porto.

Januário, C. (2010). *Políticas Públicas Desportivas: estudo centrado nos municípios da Área Metropolitana do Porto*. Porto: C. Januário. Dissertação de Doutoramento apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Januário, C., Sarmiento, P., & Carvalho, M. J. (2009). Políticas Públicas Desportivas: Enfoque nos programas de "desporto para todos" vs "desporto de elite" nos municípios da área Metropolitana do Porto.

Meirim, J. (2001). Elementos para uma Leitura Critica da Legislação sobre o Desporto. Estudos da CPD.n.º4. outubro 2001. Lisboa.

Meirim, J. (2002). *A Federação Desportiva como Sujeito Público do Sistema Desportivo*. Coimbra: Coimbra Editora.

Meirim, M. (2003). Necessitará o sistema desportivo português de um quadro normativo renovado? In A. Camps i Povill, J. Lucas, J. Araújo, J. O. Bento, J. A.

D. Oliveira, J. M. Constantino, J. M. Meirim & R. Santos (Eds.), *Sistema desportivo português que modelo?* (pp. 33-36). Algés: Confederação do Desporto de Portugal.

Melo de Carvalho, A. (1994). *Desporto e Autarquias Locais: uma nova via para o desenvolvimento Desportivo Nacional*. Campo das Letras Editores, S.A. Porto.

Mills, P.; Tilley, B. (1992). *A View on Total Quality*. In. P. Mills (Ed.), *Quality in the Leisure Industry*. Longman. Essex.

Miles, M. & Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis: Na expanded sourcebook* (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publication.

NP EN ISO 19011 (2003). *Linhas de orientação para auditorias a Sistemas de Gestão da Qualidade e/ou de gestão ambiental*. Caparica. Instituto Português da Qualidade.

NP EN ISO 9000 (2005). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário*. Caparica. Instituto Português da Qualidade.

NP EN ISO 9001 (2008). *Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos*. Caparica. Instituto Português da Qualidade.

NP EN ISO 9004 (2000). *Sistemas de Gestão da Qualidade - Linhas de orientação para a melhoria de desempenho*. Caparica. Instituto Português da Qualidade.

Nunes, M. (1999). *Os Grandes Desafios da Autarquia no âmbito do desporto – Uma proposta de elaboração de um plano de desenvolvimento desportivo municipal*. Revista Horizonte, Vol.XV, n.º 89, Mai/Jun. Lisboa.

Patton, Michael. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3ª ed.). Sage publications.

Paz, C. (1973). *A Racionalização das escolas em matéria da Política Desportiva – Os instrumentos conceptuais*. Strasbourg, Conselho da Europa. Editado em português (1977), pela Direção-Geral dos Desportos na col. *Antologia Desportiva*, n.º6.

Pereira, E. (1997). O Desporto e as Autarquias. *Revista Horizonte*, XIII (76), 22-25.

Pereira, E. (2000). Atividades Físicas e Desportivas: Que Intervenção Autárquica?. *Revista Horizonte*, XVI (96), 12-20.

Pereira, E. (2009). O Poder Local: As Câmaras Municipais e o Desporto. In J. Bento & J. Constantino (eds.), *O Desporto e o Estado: ideologias e práticas* (pp.109-131). Porto: Edições Afrontamento.

Pinto, A. Soares, I. (2010). *Sistemas de Gestão de Qualidade – Guia para a sua implementação* - Lisboa. Edições Silabo.

Pinto, S. (2003). *Gestão dos Serviços. A Avaliação da Qualidade*. Lisboa. Edições Verbo.

Pires, G. (1989). *A estrutura e a Política Desportiva: O Caso Português. Dissertação de Doutoramento*. Lisboa: UTL/ISEF.

Pires, G. (1996). *Desporto e política paradoxos e realidades*. Lisboa: O Desporto.

Pires, G. (2005). *Gestão do Desporto – Desenvolvimento Organizacional. APOGESD*. Porto.

Pires, G. (2007). Agôn – Gestão do Desporto - O Jogo de Zeus. Porto. Porto Editora.

Pires, G. Sarmento, J. (1999). Gestão do Desporto - Novos Desafios, diferentes Soluções. Fórum Olímpico.

Pires. (2002). Gestão da Qualidade em Piscinas Públicas. Dissertação de Mestrado em Gestão Desportiva. Universidade do Porto. Faculdade de Ciências do desporto e De Educação Física. Porto.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. v. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais* (4ª ed.). Lisboa: Gradiva.

Soares, P. (2007). MEDE - Modelo da Excelência no Desporto. Vila Nova de Gaia. 1.ª Edição. APOGESD - Associação Portuguesa de Gestão do Desporto.

Tavares, M. (2010). Motivação e Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública Cabo-Verdiana Atual. Dissertação de Mestrado em Gestão Recursos Humanos. Universidade Aberta.

Vieira, J. (2000). Inovação e Marketing de Serviços. Lisboa. Editorial Verbo.

Volpato, G. (2010). Perolas da redação científica. 1ª edição. São Paulo: Cultura Academica.

Yin, Robert K.(1990). Case stydy resersh: design and methods. EUA: Sage Publications.

Zeithalm, V. A. ; Parasuman, A,; Berry, L. (1996). The Behavior Consequences of Service Quality. Journal of Marketing, 60 (p.31-46).

Library Association – Information quality and liability. (1994).London: Library Association

VII. ANEXOS

Guião da Entrevista – Paulo Sérgio Pais – Administrador Executivo da Feira Viva, EEM

Tema: Políticas e Gestão do Desporto Municipal: Estudo de Caso

Objetivos gerais

1. Políticas desportivas Municipais de Santa Maria da Feira.
2. Diferências a orgânica do desporto no município e trabalho do Desporto desenvolvido pela EEM.
3. Caracterizar e analisar o processo de gestão da qualidade dos serviços na empresa Feira Viva EEM.
4. Compreender o processo de Gestão dos Recursos Humanos especializados: recrutamento, gestão e avaliação.

A – Legitimação da entrevista:

1. Deseja saber mais alguma coisa sobre o trabalho?
2. Tem alguma objeção em ser gravado?
3. Há alguma coisa não tenha ficado clara?

B – Identificação (dados caracterizacionais)

- Nome;
- Sexo;
- Idade;
- Habilitações literárias;
- Atividade profissional que exerce no momento, há quantos anos?
- Qual o seu percurso profissional antecedente à entrada na Feira Viva EEM?

C – Entrevista

1- Vínculo de Paulo Sérgio Pais na autarquia

- a) Como surge o seu vínculo com a autarquia?
- b) Quando e qual a razão que o levou a aceitar esta entrada na Empresa/Autarquia.
- c) Ao longo deste tempo de permanência na Autarquia/Empresa, quais as tarefas e funções que já desempenhou? (referenciar datas, cargos e funções).

2 - Momento atual e perspetiva futura (contexto político)

- a) Como caracteriza a realidade desportiva no município de Santa Maria da Feira
- b) Quanto a si existe uma política desportiva municipal? Que reflexo tem essa política adotada, para a empresa municipal?
- c) Quais são as principais dificuldades com que se depara no cumprimento da política pública desportiva do concelho.
- d) Enquanto administrador, qual a sua maior ambição no desenvolvimento desportivo municipal?
- e) Na realização das diferentes iniciativas e eventos teve apoio político para a sua realização?
- f) Quais as que gostaria de destacar?

3 - Empresa Municipal (histórico, fundamentação e futuro)

“Cada organização vale pelas pessoas que tem.” (manual de acolhimento, dezembro 2010).

- a) Na sua opinião o que é que conduziu à criação de uma empresa municipal no município de S.M. Feira?
- b) Qual o valor acrescentado que a Feira Viva trás para município?

c) Qual o modelo de gestão que se pratica neste município?

d) Qual o que defende para o desporto autárquico?

(gestão direta (pelouro de desporto), empresa municipal ou modelo misto)

e) Como é feita a gestão das instalações desportivas?

(são geridas numa perspetiva de rentabilidade económica ou social?)

4 – Certificação da Qualidade – Qualidade do serviço

A Feira Viva é uma empresa com Certificado de Qualidade.

a) Como foi desencadeado o processo de Certificação da Qualidade de Serviço?

b) Que objetivos perseguiram?

c) O que é que a Certificação da Qualidade trouxe à empresa? (aspetos positivos e negativos)

e) Como é efetuada a monitorização do processo?

5 – Gestão dos Recursos Humanos

a) Está a Feira Viva a cumprir com o exigido por Lei, designadamente no que se refere à obrigatoriedade de um Diretor Técnico em espaços desportivos?

b) O que pensa acerca da figura de Diretor Técnico (coordenador técnico) ter estado (desde sempre?) presente no organograma da empresa?

c) Em termos de recrutamento de Recursos Humanos Especializados, obedece a legislação em vigor?

d) Sente que ainda assim poderia alterar algo na gestão dos recursos humanos técnicos? (que fosse benéfico para a qualidade dos serviços prestados, para a rentabilidade, etc.).

e) Qual a sua opinião relativamente ao modo como se faz o recrutamento dos Recursos Humanos Especializados, na empresa Feira Viva?

f) Que modelos contratuais estabelecem com os Recursos Humanos Especializados?

- g) Considera que faz sentido haver um período de experiência (30 ou 60 dias)? Estando em regime de prestação de serviços
- d) Está nos vossos horizontes passar a outro tipo de contratação? (contratos a termo, abertura de lugares no quadro da empresa, ...). Porquê?
- h) Conhece outros modelos de contratação praticados noutras empresas municipais?
- i) Como os avalia?
- e) O que ambicionam com o processo de avaliação de desempenho praticado na empresa? Que efeitos verificam que produz na empresa?

6 – Perspetiva futura...

Por fim, ...

- a) Ao fim de _____ anos na Empresa Feira Viva, o que é que ainda o motiva?
- b) Pode referir aspetos positivos e negativos, relativamente ao modo como é entendida a sua função do poder local, no setor desportivo?
- c) O que falta e não quer deixar por fazer?

D – Conclusão:

- 1) Para terminar tem algo a acrescentar ou ideias fortes a apresentar?

E – Validação:

- 1) Considera que a entrevista foi bem conduzida?
- 2) Considera que os objetivos foram alcançados?
- 3) Deseja acrescentar mais algum aspeto que considere importante para o esclarecimento da sua opinião acerca dos temas tratados?
- 4) Tendo em conta os objetivos a que nos propusemos, considera que a entrevista deveria ter mais alguma questão?
- 5) Tem alguma questão que queira colocar?

Mais uma vez agradecemos a sua preciosa colaboração.