

***Caracterização Global das Piscinas Cobertas
da
Região de Trás-os-Montes***

Funções/Competências dos Gestores
Dinamização dos Programas Aquáticos

Fernando Manuel Barreiro Vaz

Outubro - 2001

**À minha MÃE
e minha família**

AGRADECIMENTOS

A concretização deste trabalho, para além do esforço da equipa de investigação, contou com a colaboração e contribuição de várias pessoas e instituições. Por isso, consciente da importância dessa contribuição, queria deixar aqui expresso os meus agradecimentos a todos os que tornaram este trabalho possível.

- ◇ Ao Professor Doutor Pedro Sarmiento, orientador científico, pela ajuda, orientação e acompanhamento prestado, bem como pelo rigor científico e conhecimentos transmitidos ao longo da realização deste estudo, sem o qual não seria possível realizar este trabalho.
- ◇ À minha família e namorada pela força, dedicação, compreensão e apoio de muitos momentos difíceis.
- ◇ À minha irmã Helena pelos serões que teve que fazer para traduzir e corrigir inúmeros documentos que me serviram de apoio.
- ◇ Aos colegas e amigos Filipe Marques, José Pires e Pedro Granja, pela disponibilidade e colaboração na procura de bibliografia.
- ◇ Aos amigos Bruno Ferreira e José Sampaio, pela força e fiel amizade de sempre.
- ◇ A todos os gestores/responsáveis das piscinas da região de Trás-os-Montes que contribuíram com o preenchimento dos inquéritos, material indispensável para o estudo efectuado

A todos o meu sincero obrigado

RESUMO

O objectivo principal desta investigação é o de conhecer a realidade das piscinas municipais cobertas da região de Trás-os-Montes, mais precisamente no que respeita á sua caracterização global, funções e competências do gestor/responsável, análise dos programas e actividades aquáticas e a dinamização/funcionamento dos mesmos.

A amostra do estudo é constituída por 16 piscinas cobertas (15 Municipais e 1 Privada) e os seus respectivos gestores/responsáveis, fazendo estas piscinas parte de 14 autarquias dos distritos de Bragança e Vila Real. A recolha dos dados foi feita através do inquérito I.A.D.G.P. (Inquérito da Actividade Desenvolvida pelo Gestor de Piscinas), que está dividido em duas partes: 1- Caracterização Global da Piscina; 2- Análise das Funções/Competências dos Gestores/Responsáveis. Entre as principais conclusões destacamos as seguintes:

- os valores encontrados para o índice AUPAH encontrado para a região de Trás-os-Montes (0.009 m²/hab.) é muito idêntico ao registado no resto do país (0.009 m²/hab.);

- os gestores/responsáveis, de uma maneira geral, dizem que todas as actividades funcionam muito bem, no entanto, a natação escolar e o lazer são as que melhor funcionam;

- os principais problemas que se colocam aos gestores/responsáveis na gestão das suas instalações são aspectos relacionados com a escassez de m² de lâmina de água, a remuneração económica do pessoal técnico, o espaço útil da instalação, a dificuldade em encontrar pessoal qualificado, os horários e competência de algum pessoal;

- os gestores/responsáveis utilizam muito pouco acções de marketing para divulgar a instalação e os seus programas e actividades;

- os gestores/responsáveis começam a apostar em novas modalidades, como a hidroginástica de forma a rentabilizar a instalação...

Palavras chave: Piscinas cobertas, Instalações desportivas, gestores/responsáveis, programas e actividades aquáticas.

Abstrat

The main aim of this investigation is knowing the reality of the municipal swimming pools covered with the area of Trás-os-Montes, more precisely in than respects the aspects related to the its global characterization, functions and the manager's competences, analysis of the programs and aquatic actividades and the implementation/operation of the same ones.

The sample of the study is constituted by 16 covered swimming pools (15 Municipal and 1 Private) and their respective managers/responsibles; these swimming-pools make part of 14 autarchies of Bragança districts and Vila Rea. The data were collected through the inquiry I.A.D.G.P. (Inquiry of the Activity Developed by the Manager of Swimming pools), that is divided in two parts: 1 - Global characterization of the Swimming pool; 2 - analysis of the Functions / Competences of the Managers/Responsibles. Among the main conclusions we detached the following ones:

- the values found for the index AUPAH found for the area of Trás-os-Montes (0.009 m²/hab.) is very identical to the values found in the rest of country (0.009 m²/hab.);

- the managers/responsibles in a general way say that all of the activities work very well, however, the swimming for school students and the leisure are the ones that work better;

- the main problems that are put to the managers/responsibles in the administration of their facilities are aspects related with shortage of m² of sheet of water, the technical personnel's economic remuneration, the useful space of the installation, difficulty in finding qualified personnel, the schedules and competence of some personal;

- the managers/responsibles use very little marketing actions to publish the installation and their programs and activities;

- the managers/responsibles begin to offer in new modalities, as the water aerobics, in a way to make the installation profitable...

Words key: Covered swimming pools, sport Facilities, managers/responsibles, programs and aquatic activities.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	I
AGRADECIMENTOS	II
RESUMO	III
ABSTRACT	IV
ÍNDICE GERAL	V
ÍNDICE TABELAS	IX
ÍNDICE GRÁFICOS	XII
ÍNDICE ESQUEMAS	XIII
ÍNDICE IMAGENS	XIII
LISTA DE ABREVIATURAS	XIV
CAPITULO I	
1. Introdução	3
2. Delimitação do Problema	8
CAPITULO II	
<i>Revisão Bibliográfica</i>	
3. O Gestor	17
3.1 - Passado – Presente - Futuro	17
3.2 - Retrospectiva da Evolução das Escolas de Gestores	20
3.2.1 - Escola Clássica	20
3.2.2 - Escola do Grande Homem	22
3.2.3 - Escola do Empreendedor	22
3.2.4 - Escola da Teoria da Decisão	22
3.2.5 - Escola do Comando Eficaz	24
3.2.6 - Escola do Poder do Líder	24
3.2.7 - Escola do Comportamento do Líder	25
3.2.8 - Escola da Actividade do Líder	26
3.3 – Principais características do trabalho do gestor	28
3.4 – Os papéis exercidos pelos gestores	29
3.4.1 - Os papéis inter-pessoais	30
3.4.2 - Os papéis ligados à informação	31
3.4.3 - Os papéis de decisão	31
3.5 - Os vários tipos e níveis de gestores	33
3.6 - O gestor no panorama desportivo	35
4. A Piscina e o Poder Sócio-político	39
4.1 - Importância do Desporto	39
4.2 - A importância da piscina/natação no meio social	44
5. Princípios a ter em conta na construção de uma Piscina	48

5.1 - Planeamento e concepção de piscinas	48
5.2 - Piscina coberta utópica	54
6. Manutenção da Piscina	64
6.1 - Riscos Sanitários no uso das Piscinas	66
6.2 - Segurança na Piscina	68
6.2.1 – Socorristas	68
6.2.2 - Formação dos operários de manutenção	68
6.3 - Tratamento da Água	69
6.3.1 - Tratamento Inicial	70
6.3.2 - Circulação da Água	71
6.3.3 - Circuito da Água	72
6.3.4 - Tipos de recirculação	73
6.3.5 – Filtração	74
6.3.6 – Desinfecção	75
6.3.7 – Floculação	78
6.4 - Tratamentos Complementares	80
6.4.1 - Temperatura e Ventilação da Piscina	80
6.4.2 - Dureza (TH)	84
6.4.3 - Alcalinidade (TAC)	84
6.4.4 – PH	85
6.4.5 - Algicidas ou Antialgas	87
6.5 - Plano de manutenção geral	88
6.6 - Como resolver alguns dos problemas das piscinas	89
7. Gestão das Actividades Aquáticas / Suas Necessidades	
Estruturais	90
7.1 - Âmbito da Educação	91
7.1.1 - Natação para Bebés	92
7.1.2 - Natação Infantil	93
7.1.3 - Natação do 1º e 2º Ciclo	93
7.1.4 Natação para Ensino Secundário	93
7.1.5 Actividades aquáticas para Jovens/Adultos	94
7.2 - Âmbito Utilitário	94
7.2.1 - Natação na Terceira Idade	94
7.3 - Âmbito da Manutenção/Treino	95
7.4 Âmbito da Saúde	97
7.4.1 Preparação do Parto	97
7.4.2 Pós-parto	97
7.5 - Âmbito da Terapia	97
7.6 - Âmbito da Recreação	98
7.7 - Âmbito do Desporto	99
7.7.1 - Natação Desportiva	100

7.7.2 - Polo Aquático	101
7.7.3 - Saltos para a Água	101
7.7.4 – Mergulho	102
7.8 - Programas Aquáticos e Grupos da População	102
8. Formas de Gestão de Instalações Desportivas	104
8.1 - Gestão Directa	105
8.1.1 - Gestão Directa em Municípios até 5.000 Habitantes	105
8.1.2 - Gestão Directa em Municípios de 5.000 a de 15.000 Habitantes	106
8.1.3 - Gestão Directa em Municípios com mais 15.000 Habitantes	106
8.1.4 - Fundação Municipal Desportiva	107
8.2 - Gestão Indirecta	109
8.2.1 – Concessão	109
8.2.2 – Consórcio	110
8.2.3 – Arrendamento	110
8.2.4 - Gestão interessada	110
8.2.5 - Sociedade Cooperativa	111
8.3 - Gestão Mista	113
9. Gestão das Infraestruturas Desportivas	117
10. O Marketing na Gestão de Instalações	124
11. Autarquia e Desporto	125
11.1 - Autarquia e Política Desportiva Municipal	128
11.2 - Organização e Gestão do Serviço Municipal de Desporto	131
11.3 - Orgânica Desportiva Autárquica	134
11.3.1 - Recursos Humanos	134
11.3.2 - Responsáveis Políticos	135
11.3.3 - Técnicos Desportivos Municipais	136
11.3.4 - Funções dos Técnicos Desportivos Municipais	136
11.3.5 - Funcionários Administrativos	136
11.4 - Plano de Desenvolvimento Desportivo Municipal	137
11.5 - Infraestruturas Desportivas	139
CAPÍTULO III	
12. Metodologia e Caracterização da Amostra	148
12.1 - Objectivo do Estudo	148
12.2 - Caracterização da Amostra	149
12.3 – Técnicas	151
12.4 – Instrumentos	153
12.5 - Limitações do Estudo	156
12.6 - Análise Estatística	156

CAPÍTULO IV	
13. Apresentação e Discussão dos Resultados	159
1ª Parte	
13.1 - Apresentação da Amostra	159
13.2 - Local da Instalação	160
13.3 - Ano de Inauguração e Última Reforma	161
13.4 - Superfície da Instalação e do Plano de Água	162
13.5 - Distância da Piscina ao Aglomerado Populacional	162
13.6 - Propriedade e Gestão da Piscina	164
13.7 - Estrutura Principal do Estabelecimento	165
13.8 - Existência de equipamentos anexos	171
13.9 - Dias e horários de funcionamento da instalação – Tarifas	171
13.10 – Controle da Água e Ar	173
13.11 - Funcionamento dos programas aquáticos	178
13.12 - Valor referencial do índice da AUPAH	183
2ª Parte	
13.13 - Características dos Gestores das Instalações Aquáticas	
Cobertas	186
13.14 – Formação do Gestor/responsável – Legislação	
Específica	190
13.15 – Gestão dos Recursos Humanos	191
13.16 – Gestão das Actividades ou Programas	193
13.17 - Relações com o Público – Funcionários - Quadro Técnico	200
13.18 – Relação Política	205
CAPÍTULO V	
14. Conclusões	208
15. Reflexões	213
CAPÍTULO VI	
16. Bibliografia	216
ANEXOS	226

ÍNDICE DE TABELAS

	Pág.
Tabela 1 – Principais perspectivas das funções dos gestores	18
Tabela 2 – Estudos empíricos das actividades dos gestores	27
Tabela 3 - Resumo dos dez papéis presentes na actividade do gestor	32
Tabela 4 – Papéis dos gestores	34
Tabela 5 – Alguns dos estudos sobre as tarefas e funções do gestor desportivo	36
Tabela 6 - Relação densidade populacional/planos de água	49
Tabela 7 - Indicações para a concepção de uma piscina coberta – GETAP	53
Tabela 8 - Indicações para a concepção de uma piscina coberta – GETAP	53
Tabela 9 – Características Principais da Manutenção diária e a prazo	65
Tabela 10 – Características da recirculação da água da piscina	73
Tabela 11 – Características principais dos filtros	75
Tabela 12 – Produtos de desinfeção (Inconvenientes/Vantagens)	76
Tabela 13 – Limites permitidos para desinfectantes e algicidas em águas de piscina	77
Tabela 14 – Vantagens do cloro granulado em relação ao cloro líquido	78
Tabela 15 – Condições de conforto térmico em piscinas cobertas	80
Tabela 16 – Problemas da dureza baixa/alta	84
Tabela 17 – Problemas de Alcalinidade Baixa/Alta	85
Tabela 18 - Valores apresentados pela SICOPE (2000) para controlar o TAC	85
Tabela 19 - Regulamento de outros Países	86
Tabela 20 - Quadro resumo de PH	86
Tabela 21 – Procedimentos e tarefas para manutenção da uma piscina	88
Tabela 22 - Problemas mais comuns da água (Causa e soluções)	89
Tabela 23 - Programas aquáticos a desenvolver no âmbito educativo	92
Tabela 24 - Plano de água, natação para bebés	92
Tabela 25 - Programas aquáticos a desenvolver no âmbito utilitário	94
Tabela 26 - Programas aquáticos a desenvolver no âmbito da Manutenção/ Treino	95
Tabela 27 – Características dos programas aquáticos (âmbito utilitário)	96
Tabela 28 – Programas aquáticos aplicados no âmbito da terapia	98

Tabela 29 - Plano de água, natação de recreação	99
Tabela 30 - Programas aquáticos aplicados no âmbito do desporto	100
Tabela 31 – Plano de água, natação de competição	100
Tabela 32 - Plano de água, polo aquático	101
Tabela 33 - Plano de água, saltos para a água	101
Tabela 34 - Plano de água – mergulho	102
Tabela 35 - Principais programas aquáticos e grupos da população	103
Tabela 36 – Vantagens e Desvantagens da gestão directa em Municípios até 5.000 habitantes	106
Tabela 46 - Dados demográficos do distrito de Vila Real	150
Tabela 47 - Dados demográficos do distrito de Bragança	151
Tabela 48 – Estrutura geral da instalação	165
Tabela 49 – Equipamentos anexos	171
Tabela 50 – Horários de funcionamento – Tarifas de ocupação	172
Tabela 51 – Tratamento físico e químico da água	174
Tabela 52 – Análise bacteriológica da água	174
Tabela 53 – Valores de PH e cloro livre praticados	175
Tabela 54 – Outros pormenores	176
Tabela 55 – Temperaturas médias	177
Tabela 56 – Programas aquáticos – Horas utilizadas	180
Tabela 57 – N.º utentes (N.º U.), média de utentes (X), desvio padrão (DP), máximo e mínimo de utentes que frequentam os programas aquáticos	181
Tabela 58 – N.º utentes (N.º U.), média de utentes (X), desvio padrão (DP), máximo e mínimo de utentes que frequentam os programas aquáticos	181
Tabela 59 – Número de utentes (N.º U.) que passam nas piscinas numa hora nos diferentes dias da semana	182
Tabela 60 – Número de utentes que frequenta a instalação anualmente – idade – género – nível sócio-económico e tipo de utente	183
Tabela 61 – Valores comparativos do índice de AUPAH	185
Tabela 62 – Formação/conhecimento dos gestores	191
Tabela 63 – N.º de pessoas/n.º horas dia/n.º horas semana que compõe cada departamento	193
Tabela 64 – Importância/rentabilidade dos programas	193
Tabela 65 – Actividades ou programas que pior funcionam nas piscinas	194
Tabela 66 – Motivos para o mau funcionamento das actividades ou programas	195

Tabela 67 - Actividades ou programas que melhor funcionam nas piscinas	195
Tabela 68 – Motivos para o bom funcionamento das actividades ou programas	196
Tabela 69 – Grupo de utentes beneficiaram com as actividades aquáticas	196
Tabela 70 – Acções de marketing – Organização de actividades – Livro amarelo	197
Tabela 71 – Valores da frequência relacionados com a exploração e a oferta desportiva	198
Tabela 72 – Frequência da realização de aspectos relacionados com a gestão da instalação	200
Tabela 73 - Valorização aspectos relacionados com a promoção	202
Tabela 74 – Valorização dos equipamentos desportivos nas instalações aquáticas cobertas	203
Tabela 75 – Problemas que os gestores encontram nas instalações aquáticas cobertas	204
Tabela 76 – Satisfação dos gestores das suas instalações aquáticas cobertas ...	205
Tabela 77 – Relações políticas	205

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1 – Distritos de Bragança e Vila Real com piscina coberta	160
Gráfico 2 – Local da instalação	160
Gráfico 3 – Ano de inauguração e a última reforma	161
Gráfico 4 – Ano de construção das piscinas	161
Gráfico 5 – Superfície da instalação e do plano de água	162
Gráfico 6 – Distância da piscina ao aglomerado populacional	162
Gráfico 7 – Propriedade e gestão da piscina	164
Gráfico 8 - Dimensão instalação / Plano água	166
Gráfico 10 – Dimensões dos tanques	167
Gráfico 11 – Capacidade de lotação / N.º de balneários	168
Gráfico 12 – N.º de cabides / N.º pessoas por bancada	168
Gráfico 13 – Serviços complementares que dispõe a instalação para os utentes	170
Gráfico 14 – Temperaturas médias	178
Gráfico 15 – Nome do cargo que desempenha o gestor na instalação	186
Gráfico 16 – Distribuição dos gestores em grupos de idade	187
Gráfico 17 – Habilitações dos gestores	187
Gráfico 18 – Forma de acesso ao posto	188
Gráfico 19 – Experiência dos gestores	188
Gráfico 20 – Antiguidade no Cargo	189
Gráfico 21 – Horas de trabalho semanais	189
Gráfico 22 – Grupo de professores/educadores	192

ÍNDICE DE ESQUEMAS

	Pág.
Esquema 1 – Princípios Gerais para a Gestão	20
Esquema 2 – Poder do Líder	25
Esquema 3 – Dez papéis dos gestores	30
Esquema 4 – Estrutura da teoria contingencial do trabalho do gestor	33
Esquema 5 - Esquema simplificado de uma piscina	73
Esquema 6 - Balança de Taylor	87
Esquema 7 – Interacção do ser humano com o meio aquático	91
Esquema 8 - Âmbitos de actuação dos programas de actividades aquáticas	91
Esquema 9 - Áreas que compõem o questionário	153
Esquema 10 - Caracterização global da piscina	154
Esquema 11 - Análise das funções do gestor das piscinas	155

ÍNDICE DE IMAGENS

	Pág.
Imagem 1 – Piscinas do Distrito de Vila Real	148
Imagem 2 – Piscinas do Distrito de Bragança	149
Imagem 3 - Região de Trás-os-Montes e Alto Douro	149

LISTA DE ABREVIATURAS

APT	Associação Portuguesa de Técnicos de Natação
AUPAH	Índice de área útil do plano água por habitantes
°C	Graus celsius
CEE	Comunidade Económica Europeia
CE	Comissão Europeia
CEF	Centro de Estudos e Formação Desportiva
CM	Câmara Municipal
CNQ	Conselho Nacional da Qualidade
DIN	Deutschland International Normative
DGD	Direcção Geral dos Desportos
DP	Desvio Padrão
DPD	Diethyl-parafenilenodiamina
ECPM	Empresa de Capitais Públicos ou Mistos
Ed.	Educação
E.F.	Educação Física
EPM	Empresa Pública Municipal
E.U.A.	Estados Unidos da America
°F	Fahrenheit
Fig	Figura
FPN	Federação Portuguesa de Natação
GETAP	Gabinete de Estudos e Planeamento da Administração do Território
h	Horas
Hab.	Habitante
I.A.D.G.P.	Inquérito da Actividade Desenvolvida pelo Gestor de Piscinas
IDM	Instalação Desportiva Municipal
IND	Instituto Nacional do Desporto
INE	Instituto Nacional de Estatística
ISO	international Organization for Standartization (Norma de Qualidade)

Kg	Quilogramas
Km²	Quilómetros Quadrados
L	Litro
LBSD	Lei de Bases do Sistema Desportivo
Lic.	Licenciado
m²	Metro quadrado
m³	Metro cúbico
mg	miligramas
m²/hab	Metros quadros por habitante
ml	mililitros
m/s	Metros por segundo
Nº	Número
N.ºU.	Número de utentes
Pág.	Página
PDDM	Plano de Desenvolvimento Desportivo Municipal
PDM	Plano Director Municipal
PH	Potencial de hidrogénio
pp.	Páginas
ppm	Parte por milhão
Resp.	Responsável
S/d	Sem data
SMD	Serviço Municipal de Desporto
TAC	Alcalinidade
TAG	Temperatura da água dos Tanques
TC	Tribunal de Contas
TÉC.	Técnico
TH	Dureza
U.E.	União Europeia
UTAD	Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
X	Média

CAPITULO I

ESTRUTURA DO CAPITULO

Página

1. INTRODUÇÃO 1

2. DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA 8

1. INTRODUÇÃO

O desporto assume-se neste final de século, como um dos maiores fenómenos sociais da história da humanidade. Vencidas as resistências de há umas décadas, as actividades lúdicas e desportivas mobilizam, hoje, centenas de milhares de pessoas em programas desportivos.

Num país como o nosso, "em vias de desenvolvimento", onde diversas questões só agora começam a ser equacionadas na sua globalidade, o problema da falta específica de instalações desportivas entra naturalmente na ordem do dia.

Contudo, nem todo o cidadão português actual usufrui regularmente da sua prática, sendo vários os estudos a confirmar que existem poucas pessoas a praticarem alguma actividade desportiva em Portugal.

Não há dúvida que o Desporto, ao promover a participação, a integração e a responsabilidade social dos cidadãos, contribui de uma forma decisiva para o desenvolvimento da comunidade de que faz parte. É uma actividade cultural que permite enriquecer as relações entre as pessoas, proporcionando-lhes extraordinárias oportunidades de desenvolver a sua auto-estima, a intersecção social e também a sua própria saúde, contribuindo de forma decisiva para a autonomia e liberdade do ser humano (Nunes, 1999).

Todavia, o reconhecimento da sua importância na vida das populações é cada vez maior e segundo Nunes (1999) tem-se assistido nos últimos anos a um agradável aumento de pessoas a participarem em actividades desportivas das mais diversas modalidades.

É de conhecimento geral, que em muitos municípios, o Clube tem sido praticamente a única via de acesso à prática do desporto por parte dos cidadãos, mas no entanto, estes, estão limitados na acção que desempenham. Daí que vários autores são unânimes em considerar que "as Autarquias são hoje um factor importante, senão mesmo decisivo para o desenvolvimento desportivo do país" (Constantino, 1992; Carvalho, 1994; Pereira 1997; Nunes, 1999) e principalmente quando estão envolvidas infraestruturas complexas (custo elevado).

Elas são efectivamente a entidade que melhor está colocada para garantir o princípio de que o Desporto é um direito de todos os cidadãos, sem excepção.

Uma mudança de determinada realidade implica necessariamente não apenas o perspectivar do estádio para o qual se pretende posicionar o futuro, mas desde logo, um conhecimento tão grande quanto possível na vivência actual da realidade a transformar (Meirim, 1993).

Existe a necessidade de se preparar o futuro, não só uma vez de quatro em quatro anos (por Ciclo Olímpico), ou uma vez por ano (planeamento anual), mas todos os dias. É necessário continuarmos a insistir na necessidade de existir, também no desporto, sistemas de planeamento que garantam, minimamente, a organização do futuro. O planeamento é uma das funções da gestão (Pires, 1995)

Há de facto, que conjugar meios, adaptando uma visão comum e uma filosofia nacional concertada.

As piscinas cobertas são equipamentos complexos e de extrema especificidade sob todos os pontos de vista, estas precisam da intervenção de técnicos especializados, capazes de fazer face a exigências outrora inexistentes. Importa pois, analisar e conhecer em detalhe tal funcionamento, sobretudo actualmente, em que proprietários e gestores destes equipamentos enfrentam dificuldades crescentes em suportar os encargos e da exigência cada vez maior dos utentes.

Os adultos procuram cada vez mais a natação, como demostram os estudos efectuados por Dunnett (1984), pois é a actividade mais popular com 105 milhões de adeptos nos USA. Silver (1992) relata que são os programas de actividades aquáticas, que mais clientes levam aos centros desportivos privados Americanos.

Os programas e actividades que se desenvolvem nas piscinas cobertas são principalmente de três tipos: ensino, treino e recreação. Os utentes divididos pelos respectivos programas, criam ao longo dos anos ligações muito fortes entre si, o que leva muitas vezes ao conflito com outros grupos de clientes, principalmente na ocupação das horas nobres (18:00 – 21:00 horas)

(Sarmiento, 1999). Para resolver casos deste tipo, não basta apenas construir novas instalações, é necessário que a equipa de gestores reeduque a sua população alvo, alterando-lhe os seus hábitos, pois é mais "fácil" intervir neste campo, do que construir novas instalações. O gestor têm que ter presente que a piscina tanto gasta com catorze horas de funcionamento como com 30 minutos.

De acordo Baptista (2000) o sucesso dos serviços e das actividades de uma piscina dependem directamente dos gestores, docentes, técnicos de máquinas, funcionários administrativos e de manutenção. Pois, com uma boa manutenção e conservação da piscina consegue-se dar uma maior longevidade de vida e de actividades e faz com que esta tenha sempre um aspecto novo.

As nossas piscinas alguns anos trás prestavam poucos serviços aos utentes ("aprender a nadar para ser campeão"), hoje a realidade é um pouco diferente, os serviços são muito mais diversificados, pois tenta-se dar resposta a outros tipos de orientações (Costa, 2000). O mesmo autor reconhece que a piscina não pode só passar pelas actividades aquáticas, é preciso apetrechar os complexos de piscinas com outros serviços (musculação, aeróbica, lojas, bares, saunas, massagens, estética, serviços médicos, nutricionista, entre outros).

A gestão desportiva adquire uma importância cada vez maior no contexto do marketing e gestão. A nosso ver, não se pode definir acertadamente um modelo colectivo de gestão de piscinas, se não forem previamente estudadas e analisadas as linhas mestras que permitam uma orientação correcta. Por isso, antes de seleccionar a equipa de projectistas é fundamental escolher o futuro gestor e o tipo de gestão a seguir, em que este deve ter sempre presente os interesses dos futuros utilizadores (Sarmiento, 1999).

A gestão/gestor não se podem restringir apenas à organização das actividades, à manutenção das instalações e ao custo, estes devem ampliar o seu campo de acção. Intervindo nas políticas de ordenamento, definições de estratégias de desenvolvimento das actividades desportivas, formulação de planos e de programas de concepção dos equipamentos, inovar a administração e animação dos espaços (Faria, 1997).

O planeamento e gestão das instalações Desportivas Municipais, segundo Pereira (1997) devem seguir as tendências do mercado e da organização da sociedade moderna (oferta/qualidade), por isso, num futuro próximo devemos fazer o seguinte:

- "reconversão da concepção e tipologia dos equipamentos;
- adequação e crescimento organizacional;
- equilíbrio gestacional (relação custos/benefícios e receitas/despesas de exploração;
- controlo de despesas de manutenção (recursos humanos, higiene, limpeza, reparação de equipamentos/instalações, etc.);
- avaliação da qualidade dos serviços prestados;
- índice de satisfação das populações".

Em suma, um dos objectivos básicos dos gestores/responsáveis é de adequar as infraestruturas á realidade das populações (Gómez, 1991), isto é, elaborar um estudo prévio do mercado para evitar futuros erros de planificação/organização.

As medidas estratégicas devem assentar em nossa opinião, na base de uma política desportiva municipal que visa alcançar determinados objectivos, que se podem globalizar no acesso ou democratização da prática desportiva a todos os municípios.

Esta política vai objectivamente implicar a necessidade de planear o desenvolvimento desejado, definindo planos de acção para que tal desenvolvimento aconteça.

É neste sentido que pretendemos enquadrar o âmbito deste trabalho, na determinação das condicionantes da gestão e no planeamento da concepção da piscina.

Este trabalho tem como objectivo conhecer a realidade das piscinas municipais cobertas dos distritos de Vila Real e Bragança, no que respeita á sua caracterização global, funções e competências do gestor, análise dos programas de actividades aquáticas e a dinamização das mesmas. Para fundamentar este trabalho, foi efectuada uma pesquisa e uma posterior revisão bibliográfica.

A parte prática deste trabalho é constituída pela aplicação de um inquérito (I. A.D.G.P.) que caracteriza as instalações do estudo, conhecer os diferentes programas e actividades aquáticas e as competências/funções dos gestores/responsáveis das piscinas cobertas. Este inquérito foi aplicado directamente aos gestores/responsáveis das piscinas do concelho de Bragança (Macedo de Cavaleiros, Miranda do Douro, Mogadouro, Vinhais) e do concelho de Vila Real (Alijó, Boticas, Chaves, Mesão Frio, Murça, Peso da Régua, Ribeira de Pena, Santa Marta de Penaguião, Valpaços, Vila Pouca de Aguiar e Vila Real) Estes dados, em seguida serão tratados e analisados de maneira a que se possam tirar algumas conclusões relevantes relativamente a este tema.

Este estudo permite-nos conhecer a realidade geográfica de gestão de piscinas cobertas municipais do interior e identificar os aspectos negativos e positivos de cada uma. O que nos poderá ou não a vir generalizar um modelo de gestão de instalações deste tipo.

2. DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Nas últimas décadas o desporto tem-se tornado componente importante da sociedade moderna.

Os modelos desportivos da sociedade da "2ª vaga" estão a chegar ao fim, já que estes não respondem às necessidades da maioria das populações e, como tal, há que partir à procura de um desporto melhor, que só será possível se for capaz de associar as grandes transformações que estão a acontecer no desporto à revolução global que está a acontecer nos domínios económico, social e político.

Numa época em que se pretende que a qualidade de vida da população seja cada vez melhor aos níveis bio-físico-psico e social, devemos promover as condições desportivas de cada local, pondo à disposição da população um conjunto de condições, serviços e bens necessários para evoluir e enriquecer o local e a população residente.

Nos dias de hoje, cada vez mais as pessoas se vão apercebendo da importância que a prática desportiva assume no modo de vida que caracteriza a nossa sociedade moderna. Apesar disso, nem sempre temos tempo para beneficiar de uma prática desportiva regular, que vá de encontro às nossas necessidades, ou então, não dispomos de recursos materiais e humanos suficientes para satisfazer essa necessidade. Isto torna-se mais grave em concelhos com relativamente pouca população, onde as diferenças no desenvolvimento desportivo (e não só) em relação a concelhos com maior número de população são significativamente grandes.

Tendo em consideração a importância da actividade física como um vector de promoção da saúde, mobilização, lazer e do bem estar das populações, será da responsabilidade das entidades (Administração Central e Local) assegurarem todo o processo desportivo que a lei de bases do sistema desportivo lhes consagra.

As autarquias, como filamento terminal do aparelho de Estado, são a instância que melhor se encontra colocada para garantir esse direito já que são, de todas as estruturas do poder, aquelas que mantêm um grau de maior

intimidade e proximidade do sentir e do viver das populações (Constantino, 1992).

A autarquia local passa a ter uma enorme importância no sistema desportivo nacional e no progresso da cultura física à escala do país. É na autarquia que se exprimem directamente as necessidades, as aspirações e as expectativas de melhoria da qualidade de vida.

É da autarquia que tem que sair o projecto de desenvolvimento desportivo para responder às necessidades da população. Só o poder local pode decidir com consciência e coerência tudo o que se refere ao seu desenvolvimento.

A natação é uma actividade em contínua expansão. Determina-se uma grande procura para esta modalidade e para que esta seja satisfeita é necessário construir espaços desportivos que sejam geridos de modo funcional e económico.

Muitas civilizações consideram o saber nadar como uma habilidade indispensável na educação, tão importante como o saber ler ou escrever.

A possibilidade de saber mover-se num ambiente hostil com alguns perigos é, sem dúvida, uma preocupação que deveria ser encarada pela população portuguesa como indispensável, visto sermos um povo com muitos quilómetros de costa, rios e albufeiras.

A piscina coberta é, sem dúvida, a instalação que melhores condições oferece para a aprendizagem da natação. Sendo assim, este trabalho surge no sentido do interesse mostrado pelo autor, em tentar colmatar algumas lacunas que se verificam na concepção, manutenção, dinamização e gestão de uma piscina coberta.

O interesse pela natação e pelas actividades aquáticas tem vindo a aumentar progressivamente durante os últimos anos. No entanto, os programas aquáticos disponíveis nas piscinas continuam a ser antiquados e grande parte deles não vão de encontro às verdadeiras necessidades dos utentes. A maior parte dos utentes das piscinas não compreendem a terminologia técnica de muitos programas aquáticos.

Neste trabalho será realizada uma revisão bibliográfica que procure sustentar todo o desenvolvimento prático.

A parte prática do trabalho será constituída por um inquérito, com base na entrevista, onde se procura conhecer a realidade dos distritos de Vila Real e Bragança.

Posteriormente, os dados serão apresentados e discutidos, para que possamos retirar algumas conclusões relativamente às temáticas apresentadas anteriormente.

Este trabalho permitirá ainda a indicação das "abordagens" que devem ser desenvolvidos, para que se possa gerir uma piscina coberta numa autarquia e, se possível, possa ser utilizado para o desenvolvimento desportivo da região.

Segundo Silva (1994) é importante, não só considerar a piscina em si e a sua correcta dimensão, mas também os recursos humanos, instrumentais e financeiros existentes no âmbito em questão, definindo e determinando a área de instalação da piscina, assim como a procura potencial desta.

As funções e competências do gestor desportivo, não são diferentes dos restantes gestores, no entanto, as investigações sobre os primeiros, são ainda muito escassas, principalmente no nosso país.

Os gestores para além dos problemas de planeamento e organização, têm que ter um cuidado reforçado na qualidade da água da piscina, pois em grande parte dos casos, poderiam evitar algumas situações desagradáveis.

A gestão desportiva em Portugal tem um carácter global que afecta todo o sector das infra-estruturas desportivas. O sector associativo gere habitualmente os equipamentos no âmbito de estratégias de curto prazo. O sector privado comercial pauta as suas opções por critérios de estrita ordem lucrativa, orientando, quer os investimentos, quer as modalidades de gestão, no sentido de maximizar os investimentos realizados e de modo a obter margens de lucro compatíveis.

No sector público, a situação é de verdadeira desorientação, ocorrendo por vezes situações que vão desde o aluguer das instalações, à própria gestão das actividades das instalações por falta de capacidade em gerir tais equipamentos complexos. Frequentemente cabe aos clubes assumirem esse

cargo, que têm por vezes razoáveis níveis de eficácia desportiva, mas com índices de insucesso financeiro graves.

Outras vezes acontece que os equipamentos ainda não estão totalmente operacionais, e já as actividades arrancam com vista ao lucro a curto prazo para amortizar o investimento. Ora todo o modelo de gestão é condicionado pela concepção do próprio equipamento.

De acordo com Silva (1996) a gestão de uma Instalação Desportiva Municipal (IDM) deve ter em conta o seguinte: (I) quadro normativo vigente (LBSD; piscina: directiva CNQ 23/93; decreto lei 5/97); realidade social de intervenção; (III) mecanismos e tendências sociais da realidade de intervenção; (IV) princípios fundamentais da gestão desportiva.

Num estudo elaborado por Martínez-Tur e Tordera (1995) relacionado com a gestão das instalações desportivas e a satisfação dos utentes, estes concluíram que uma gestão cuidada da instalação leva a uma maior satisfação dos utentes. Os mesmo autores verificaram que a participação do gestor/responsável em tarefas do restante pessoal é, uma acção vista com grande agrado por parte dos utentes.

Portugal é o único país da U.E. que não dispõe de quaisquer normativas regulamentares de construção de equipamentos desportivos salvo dos espaços para a prática desportiva federada.

A integração de Portugal na U.E. vai obrigar, mais cedo ou mais tarde, à reconversão de muitos equipamentos desportivos. Em muitos casos as razões são ditadas, por motivos de segurança, higiene e qualidade de equipamentos de uso público (Constantino, 1994).

Uma política desportiva municipal fracassará se realizar seguindo, de uma forma exclusiva, ou os interesses, ou os interesses do técnico ou técnicos encarregados de executá-la (Povill, 1993).

A deficiente promoção desportiva no contexto do lazer e a carência de infra-estruturas desportivas, dificultaram a aquisição de novos valores capazes de generalizarem a prática desportiva, criando novos hábitos, tal como acontecera nas sociedades onde o "movimento do desporto para todos" mais se expressou (Mariovet, 1993).

Investe-se de início grandes quantias de dinheiro para anunciar à comunidade a construção de piscinas e depois por incoerência política, interrompem-se as obras. Vejamos, por exemplo, o caso da construção da piscina olímpica coberta do F.C. Porto que nunca vai ser concretizada. É uma zona com um impacto natatório regional de grande importância. Há pois necessidade de conjugar vontades para terminar estas piscinas. Sem que isto desvie as atenções de outras iniciativas importantes, como por exemplo as coberturas e aquecimento das piscinas olímpicas da Sopena, na Póvoa de Varzim e da Municipal da Campanhã, obras vultuosas que trabalham para a comunidade durante três a quatro meses, mas que têm custos de manutenção todo o ano (Fluter Kick, 1992). Esta última já está em funcionamento durante todo o ano e com excelentes resultados.

Segundo Hasen (1988) as piscinas cobertas foram construídas com o objectivo de contribuírem para o bem estar da população. Para concretizar esta missão, as entidades públicas, nomeadamente a nível municipal, assumem pesados encargos financeiros que no actual desenvolvimento económico-financeiro, representam um importante factor de despesa nos orçamentos públicos.

Em termos económico / financeiros, segundo Silva (1997) os custos de gestão anuais para instalações desportivas, como é o caso das piscinas, rondam entre os 30% e 50% anuais do custo da construção das mesmas. Segundo Castellvi (1990) a maior parte das despesas são canalizadas para o pessoal técnico, 64%, seguida de 20% para as energias, e só 8,6%, para a manutenção e conservação do material, o que explica em muitos casos o mau estado de conservação dos materiais.

Daí entendermos que desde os anos 70 até aos nossos dias poder-mos chamar o período da construção das instalações desportivas.

Nos próximos anos será o período da gestão, sendo aí que os gestores das actividades físicas se devam centrar, prioritariamente, na planificação e optimização das instalações existentes.

Em termos de gestão dos recursos humanos e de acordo com Castellvi (1990) existe apenas 2% de licenciados, ou seja, estruturas de pouca

qualificação por falta de profissionalização deste mercado laboral (que tem vindo a funcionar em muitos casos em condições de subcontratação ou de uma economia submergida). Quanto às habilitações do pessoal técnico: 21,3% sem formação ; 46,1% monitor de natação; 25,2% treinadores auxiliares- 5,4 treinadores superiores; 2,0% licenciados em E.F.

Outro dos problemas que interfere logo à partida com a gestão, são os erros de concepção dos projectos, por falta de respeito pelas normas regulamentares a que estas estruturas estão sujeitas. De acordo com Pereira (1988) um problema que surge em muitas piscinas, é o acesso diferenciado para homens e mulheres o que implica um custo adicional de funcionários para o controlo. Muitas vezes existem balneários para homens e mulheres de superfície reduzida em relação ao movimento de pessoas na piscina, o acesso dos balneários para a piscina é feito através de escadas o que não permite o acesso a inválidos, carência de sinalizações nos diferentes recintos de circulação da piscina, inexistência de pessoal de salvamento e de socorrismo.

A evaporação constitui uma realidade incontrolável nas piscinas, impedir a formação de vapor na superfície do tanque, como a sua difusão quase que instantânea pelo conjunto da nave do edifício. Este fenómeno pode ter consequências pesadas para a construção: com efeito, se se deixar evoluir naturalmente este sistema ar/água, sem praticar a ventilação, o ar carrega-se progressivamente de humidade e tende para uma quase saturação (100% de humidade relativa). A condensação da massa dos elementos de construção pode tornar-se catastrófica pois provoca a ruína das estruturas, quer se trate das armaduras de ferro das peças de betão que entram em colapso, quer de estruturas de ferro ou de madeira que cedem por diminuição de resistência atacadas pela corrosão ou pelo apodrecimento dos materiais. A excessiva concentração de vapor no vazio do tecto falso não ventilado, carregado de compostos halogenados, cuja a acção corrosiva é bem conhecida. A utilização de tectos falsos em piscinas impõem medidas cuidadosas respeitantes ao tipo de material, estruturas de fixação, comportamentos das estruturas agravamentos das condensações no vazio dos tectos, etc.

Vários são os exemplos de casos ocorridos em tais circunstâncias, um dos mais trágicos, foi o ocorrido em Uster (Zurique - Suíça) no inverno de 84/85 no qual a rotura dos suportes duma estrutura de suspensão do tecto falso custou a vida a doze pessoas.

Um problema apontado por Pereira (1988) na piscina municipal da Corunha é a altura da cobertura da piscina ser maior que 10m o que origina enormes perdas de calor, isto numa piscina de 25m, assim como a média da parte mais funda da piscina é de 3,70 o que implica um maior volume de água a aquecer e conseqüentemente um maior custo de energia.

Exemplos contemplados de situações vividas em termos de piscinas públicas e privadas: "Projecto" alegre e dinâmico, bem conseguido, e do melhor que há no campo da formação. Assim este projecto responde às críticas tecidas por técnicos de Educação Física relativamente às dificuldades de ali se implantar as "técnicas de viragens" dos nadadores. (...) Este modelo de piscina vai "ser vantajoso" e treinar "ainda mais as viragens" dos atletas. Relativamente ao facto de a profundidade mínima da piscina ser de 1,80m a Câmara Municipal explicou (...) ter havido um "erro de execução" e que sem custos para a autarquia, essa profundidade será reduzida para 70 cm por forma a dar maior segurança aos iniciantes da modalidade."

Com base na análise de todos os problemas atrás referenciados pretendemos com este trabalho caracterizar uma determinada realidade infra-estrutural e organizativa das piscinas municipais, como ponto de partida para o estabelecimento de propostas e directivas concretas a serem respeitadas na concepção futura de outras instalações análogas.

CAPITULO II

ESTRUTURA DO CAPITULO

	Página
3. O GESTOR	17
4. A PISCINA E O PODER SÓCIO-POLÍTICO	39
5. PRINCÍPIOS A TER EM CONTA NA CONSTRUÇÃO DE UMA PISCINA	48
6. MANUTENÇÃO DA PISCINA	64
7. GESTÃO DAS ACTIVIDADES AQUÁTICAS / SUAS NECESSIDADES ESTRUTURAIS	90
8. FORMAS DE GESTÃO DE INSTALAÇÕES DESPORTIVAS	104
9. GESTÃO DAS INFRAESTRUTURAS DESPORTIVAS	117
10. O MARKETING NA GESTÃO DE INSTALAÇÕES	124
11. AUTARQUIA E DESPORTO	128

3. O Gestor

3.1 Passado – Presente - Futuro

Questões são levantadas todos os dias relativamente o que é a gestão e o que fazem os gestores, questões estas que já foram colocadas no início do anterior século. Na obra publicada por Peter Drucker aquele a quem chamam o pai dos gurus da gestão moderna, diz-nos que até à Segunda Guerra Mundial um gestor era ainda definido como alguém que era responsável pelo trabalho dos subordinados. No início dos anos 50 um gestor era responsável pela actuação das pessoas. Hoje, um gestor é alguém que é responsável pela aplicação do saber e respectivo desempenho.

A documentação sobre as funções e tarefas dos gestores é muito escassa, somente alguns autores é que se debruçaram sobre este assunto (tabela 1). Já em 1951 Carlson alertou para a falsidade colocada na literatura da época, visto que esta não relatava a verdadeira função dos gestores, especulava em vez de caracterizar o verdadeiro trabalho.

Haire, Ghiselli e Porter (1966), afirmam em termo de conclusão que as investigações, até ao momento, eram direccionadas para as motivações e comportamentos dos operários e funcionários, deixando para segundo plano os estudos sobre o que faziam na realidade os gestores.

Somente nos meados dos anos setenta é que Campbell (1970) elaborou um estudo sobre a eficácia dos gestores, ficando, no entanto, este ainda muito longe do que devem ser as verdadeiras funções/tarefas dos gestores.

Apesar da falta de estudos realizados sobre as funções dos gestores, outro obstáculo se põe quando apenas e somente investigamos parte do objecto, isto é, estuda-se uma única tarefa da actividade dos gestores. Exemplo disso é o grande número de trabalhos realizados sobre a liderança e tomada de decisão. Apesar do aumento significativo da literatura especializada sobre o a função dos gestores, estes não acompanharam na mesma proporção o nível de utilidade. Pois, limitam-se à repetição de um conjunto de propostas vagas e permanecem, no entanto, sem saber objectivamente o que faz o gestor. É um

processo de generalidades abstractas sem uma fundamentação através de dados consistentes e de pesquisas empíricas.

Para melhor compreender a origem e o desenvolvimento dos estudos sobre as actividades dos gestores, vamos apresentar de uma forma sucinta a análise da evolução das concepções do trabalho dos gestores, observadas à luz da evolução das diversas Escolas/Teorias explicativas.

No futuro, torna-se necessário conhecer a verdadeira actuação do gestor, passando obrigatoriamente por dois padrões distintos: Eficiência – Eficácia. Para além destes, o gestor deve possuir e desenvolver continuamente três aptidões fundamentais: Conceptual; Técnica; Relações Humanas (Pires, 2000).

Tabela 1 – Principais perspectivas das funções dos gestores (adaptado Marcelino, 1994)

Autor	Ano	Características Principais
Max Weber	1864 - 1920	Três tipos de Autoridade: Racional; Tradicional; Carismática. <u>10 critérios conduzir a organização:</u> 1- Legalidade das Normas; 2- Formalidade dos procedimentos; 3- Racionalidade na divisão do Trabalho; 4- Impessoalidade nas relações humanas; 5- Hierarquia de autoridade; 6- Rotinas e procedimentos estandardizados; 7- Competência técnica e meritocracia; 8- Especialização da gestão; 9- Profissionalização dos participantes; 10- Completa previsibilidade do funcionamento.
Frederik Winslow Taylor	1856 - 1917	<u>Gestão científica baseia-se em 4 princípios:</u> 1- Desenvolvimento de um espírito científico e construção de uma ciência do trabalho; 2- Seleção e formação dos operários segundo um método científico; 3- Informação aos operários dos seus próprios resultados, de forma a provocar um maior interesse pela produção; 4- Equidade na divisão do trabalho e da responsabilidade entre os operários. <u>Elementos de aplicação da Administração Científica:</u> 1- Estudo do tempo e dos movimentos; 2- Sistema de classificação de produtos; 3- Criação de sistema de rotinas de trabalho; 4- Padronização de ferramentas e instrumentos; 5- Planeamento das tarefas e cargos; 6- Fichas de instruções de serviço; 7- Supervisão funcional; 8- Prémios de produção.
Henri Fayol	1884 - 1925	<u>Empresa estruturada em 6 subunidades com as seguintes funções:</u> 1- Técnicas; 2- Comerciais; 3- Financeiras; 4- Segurança; 5- Contábeis; 6- Administrativas. <u>Funções da gestão ou administração:</u> 1- Prever de forma a prepara o futuro; 2- Organizar no sentido de obter todos os recursos humanos, materiais e financeiros necessários; 3- Comandar tendo em atenção a necessidade de melhor tirar partido das características individuais dos recursos humanos da empresa; 4- Coordenar com o fim de integrar e harmonizar todas as políticas a desenvolver na empresa; 5- Controlar para verificar se tudo se passou conforme estava planeado.
Chester Bernard	1886 - 1961	<u>Três princípios básicos:</u> 1- Todos têm de saber quais são os canais de comunicação; 2- Todos têm de ter acesso a um canal formal de comunicação; 3- As linhas de comunicação devem ser tão curtas e directas quanto possível. <u>Funções do gestor:</u> 1- Estabelecer e manter o sistema de comunicações na empresa; 2- Motivar os trabalhadores quanto aos objectivos da organização; 3- Definir os objectivos da organização duma forma por todos compreensível. <u>Sistema de Manutenção:</u> 1- Manutenção da moral; 2- Manutenção dum esquema de incentivos; 3- Manutenção de inconvenientes
Elton Mayo	1880 - 1949	Elton Mayo - quanto à motivação; Kurt Lewin quanto à dinâmica de grupos;
Kurt Lewin	1890 - 1947	Douglas MacGregor no que diz respeito ao comportamento humano.
MacGregor	1906 - 1964	Ficou conhecido pela Teoria X e pela Teoria Y, bem como toda a problemática relacionada com a questão (Autoritarismo vs Participação)

Autor	Ano	Características Principais
Lyndall Urwick	1891 – 1984	Organiza as funções do gestor da seguinte maneira: 1- Investigação; 2- Previsão; 3- Planeamento; 4- Organização; 5- Coordenação, 6- Comando; 7- Controlo. 4 princípios para a gestão: 1- Especialização; 2- Autoridade; 3- Amplitude administrativa; 4- Definição.
Luther Gulick	1892 - 1993	8 princípios aplicáveis a todas organizações: 1- Objectivo; 2- Correspondência; 3- Responsabilidade; 4- Escalar; 5- Amplitude de controlo; 6- Especialização; 7- Coordenação; 8- Definição. POSDCORB (funções do gestor): 1- Planeamento; 2- Organização; 3- Pessoal; 4- Direcção; 5- Coordenação; 6- Informar; 7- Orçamento.
Mintzeberg	n. 1939	Os gestores realizam um série de 10 funções organizadas em três categorias: A- Funções interpessoais: 1- Representação; 2- Liderança; 3- Ligação. B- Funções de Informação: 4- Recolha de Informação; 5- Disseminação; 6- Transmissão de Ideias. C- Funções de Decisão: 7- Empreendedor; 8- Distribuição; 9- Afectação de Recursos; 10- Negociação.
Daniel Katz e Robert L. Kahn		Identificaram 3 categorias de funções dos gestores: 1- Técnicas: utiliza conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos para tarefas específicas, através da instrução, experiência e educação; 2- Humanas: Capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas; 3- Conceptuais: Capacidade para compreender as complexidades da organização.
Peter Drucker	n. 1909	Identificou 7 elementos chave que caracterizam a evolução da gestão depois da II Grande Guerra: 1- Direcção científica do trabalho; 2- Descentralização como princípio básico da gestão; 3- Gestão de pessoal; 4- Formação dos dirigentes; 5- Gestão financeira; 6- Marketing; 7- Planificação a longo termo. 2 dimensões da função da gestão: 1- A função económica; 2- A função do tempo. O gestor exerce 5 funções fundamentais: 1- Determinação de objectivos; 2- Organização; 3- Motivação e comunicação; 4- Elaboração de normas; 5- Treino de recursos humanos. O gestor do futuro dever ser capaz de cumprir 7 funções: 1- Gerir por objectivos; 2- Assumir mais riscos em relação a um período mais longo; 3- Estar apto a tomar decisões estratégicas; 4- Ser capaz de construir e integrar uma equipa de trabalho; 5- Ser capaz de comunicar informação; 6- Ser capaz de ver o seu trabalho como um todo; 7- Ser capaz de relacionar a sua área de acção como sistema total.
Thomas Peters e Robert Waterman		Apresentam 8 características das companhias que estão relacionadas com as atitudes dos gestores: 1- Orientam-se para a acção; 2- Aprendem acerca das necessidades dos clientes; 3- Promovem autonomia e espírito de iniciativa; 4- Conseguem produtividade pela maneira como satisfazem as pessoas; 5- São dirigidas pela filosofia da organização muitas vezes baseada nos valores dos seus líderes; 6- Focam a sua acção nas tarefas que realizam melhor; 7- Têm uma organização simples com pouco pessoal; 8- São tanto centralizadas como descentralizadas em função das circunstâncias.
John Adair	n. 1934	Divide a Liderança (gestão) em 6 funções: 1- Planeamento, no que diz respeito ao apuramento da informação, definição das tarefas dos grupos e objectivos, elaborar um plano de trabalho; 2- Preparação, no que diz respeito à avaliação do grupo, atribuição de tarefas, atribuição de padrões de exigência; 3- Controlo, quanto à manutenção dos padrões do grupo, assegurar o progresso através dos objectivos, motivar as acções e decisões; 4- Motivação em relação à aceitação das contribuições individuais, encorajamento e disciplina, criação dum espírito de equipa, aliviar a tensão com humor, reconciliar os desacordos; 5 - Informação no que diz respeito à clarificação das tarefas e dos planos, manter os grupos informados, receber informações dos grupos, discriminar ideias e sugestões; 6- Avaliação quanto à necessidade de testar a executabilidade das ideias, testar consequências, avaliar a performance dos grupos, ajudar os grupos a avaliarem-se a si próprios.

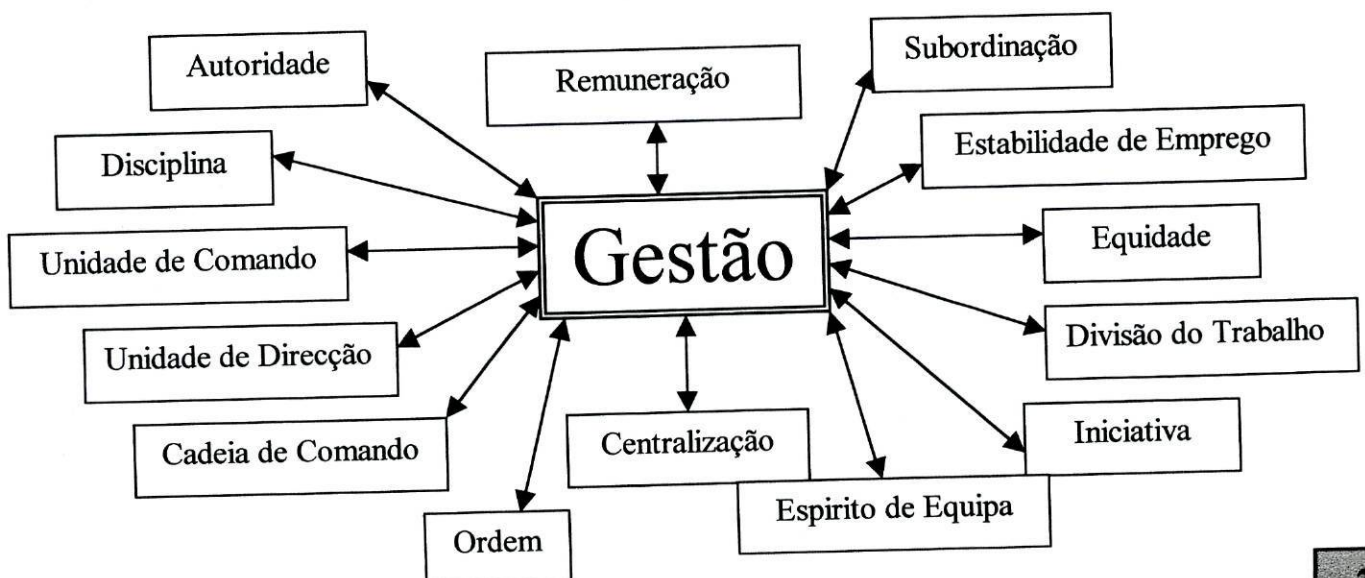
3.2 Retrospectiva da Evolução das Escolas de Gestores

3.2.1 Escola Clássica

Foi a primeira escola a tratar de uma forma concreta as verdadeiras funções do gestor, enquanto administrador. Esta escola também é conhecida por Teoria Geral da Administração. Henri Fayol foi o seu mais importante criador/representante, salienta-se, não por ter sido o primeiro a estudar o comportamento dos gestores, mas sim por ser o primeiro a sistematizar esse estudo.

A investigação de Fayol (1950), consistiu em estudar a estrutura organizacional das empresas (Teoria da departamentalização). A partir daí podia com maior exactidão determinar as funções básicas da empresa; este ainda dividiu as operações empresariais em seis actividades fundamentais : funções técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contabilidade e administrativas, estando esta última função orientada, sobretudo, para as funções desempenhadas pelo administrador ou pelos vários níveis e tipos de administradores. Por seu lado, a função de administração engloba as funções : planeamento, organização, comando, coordenação e controlo, que no seu conjunto formam o chamado processo administrativo e estão ligadas à actividade dos gestores, qualquer que seja o nível em que este opere. Este autor sugere-nos 14 princípios gerais para a gestão (Esquema1):

Esquema 1 – Princípios Gerais para a Gestão



- *Divisão do trabalho* : a especialização leva a um maior conhecimento das suas funções.
- *Autoridade* : O direito de dar ordens e o poder de se fazer obedecer.
- *Disciplina* : O sucesso obtém-se do esforço comum. Podem ser dados incentivos ou se necessárias penalidades .
- *Unidade de Comando* : cada trabalhador não deve receber ordens de mais que uma pessoa.
- *Unidade de direcção*: A empresa deve ser orientada para um objectivo comum, numa direcção bem definida.
- *Subordinação do interesse individual ao colectivo* : A organização como um todo está sempre por cima dos interesses individuais de cada um.
- *Remuneração* : A compensação pelo trabalho realizado deve ser justa quer para quem a recebe, quer para quem paga.
- *Centralização* : A gestão mais centralizada ou descentralizada depende das condições específicas da organização.
- *Cadeia de comando* : Deve existir uma ordem de escalões desde o gestor de topo aos níveis mais baixos da hierarquia.
- *Ordem* : Os materiais e as pessoas devem estar nos lugares certos, nas horas certas.
- *Equidade* : Todos os funcionários devem ser tratados de igual maneira.
- *Estabilidade de emprego* : Evitar a rotatividade de funcionários, prevenindo uma eventual quebra de eficiência da empresa.
- *Iniciativa* : Promover e incentivar as iniciativas dos trabalhadores.
- *Espírito de Equipa* : promover o espírito de equipa fortalecendo a unidade da organização.

As grandes críticas desta escola eram as seguintes:

- era difícil para um gestor identificar o momento em que coordenava ou qual a quantidade de coordenação realizada durante o dia;
- esta escola indicava ao gestor o que devia fazer, mas não conseguia determinar o que ele faz na realidade.

3.2.2 Escola do Grande Homem

A teoria que servia de base a esta escola era a de encontrar os principais líderes da história industrial, política e militar e assim conseguir recolher as suas características principais, para mais tarde formular um conjunto de aspectos de forma a poder identificar um bom gestor (Claudino, 1996).

Apesar ter sido uma escola com algum prestígio, esta não passou da apresentação de algumas curiosidades sobre a vida de algumas personalidades, o que não chegou a formar um corpo teórico consistente relativamente ao trabalho dos gestores.

3.2.3 Escola do Empreendedor

A par da escola da «teoria da decisão» esta considera o gestor como sendo uma pessoa que toma as devidas decisões perante um determinado problema, define logo à partida os seus objectivos e escolhe as soluções que melhor se adaptam, tendo sempre em conta as possíveis consequências.

O gestor tem pouca importância do ponto de vista da economia, isto porque os seus problemas não são ambíguos nem as suas consequências imprevisíveis.

Nesta escola, o empreendedor é ao mesmo tempo o fundador da empresa e responsável por muitas e diversas iniciativas que atrai a sua atenção, isto é, colocam em marcha todas as suas iniciativas e projectos.

Para melhor ilustrar esta situação Collins & Moore (1970) citam Joseph Schumpeter (1947, 1961), o economista mais conhecido pelos seus trabalhos sobre os empreendedores e o papel decisivo que têm na iniciativa: "Cada um é um empreendedor somente no momento em que cria novas combinações, perde esta característica logo que a empresa está construída. "

De uma forma discreta esta escola contribuiu para a compreensão do trabalho do gestor, inovando na apresentação dos vários factores constituintes do seu trabalho, apesar de não conseguir descrever comportamentos inovadores (Claudino, 1996).

3.2.4 Escola da Teoria da Decisão

Este modelo deve-se sobretudo aos trabalhos de Herbert Simon (1947), que foram desenvolvidos a partir das investigações de Barnard (1938). Este tema ainda foi estudado por outros autores, dos quais destacamos March (1969) e Cyert (1963), cuja obra é mais importante sobre a teoria da decisão.

A principal característica desta escola consistia em considerar a tomada de decisão, não do ponto de vista economista, como um processo de escolha racional entre algumas alternativas estabelecidas, mas como uma forma mais precisa de conhecer os limites reais da actuação dos gestores (Claudino, 1996).

As incapacidades demonstradas no comportamento dos gestores baseiam-se nos seguintes pressupostos:

- falta de objectivos explícitos e funções preferidas;
- definição do problema é uma das etapas mais negligenciadas no processo de tomada de decisão;
- falta de clareza das alternativas e respectivas consequências;
- maximização dos objectivos dá lugar à satisfação das contradições, substituindo o princípio da maximização pelo princípio da satisfação.

De acordo com esta situação verificamos que as funções dos gestores não são muitos simples. Segundo Simon (1947), os gestores poderiam utilizar programas no seu trabalho, que o autor considera de ordem superior. Estes programas correspondiam às três fases da decisão, isto é, actividade de compreensão (pesquisa no envolvimento das circunstâncias que exigem uma decisão), actividade de concepção (invenção, desenvolvimento e análise das acções a realizar) e actividade de escolha (selecção de uma das alternativas possíveis).

Lindblom (1959, 1965 e 1968), apresenta-nos outra tendência da escola que é o incrementalismo desunido, ou simplesmente sistema "D". Este reconhece a incapacidade do homem em tratar os problemas complexos, a habitual falta de informação, o custo da análise, o problema da programação no tempo e a dificuldade em formular objectivos realistas.

Ainda para o mesmo autor, o gestor actua de forma reactiva. Os objectivos são flexíveis e continuamente revistos, para se adaptarem aos meios disponíveis.

3.2.5 Escola do Comando Eficaz

Os seguidores desta escola estudaram os comportamentos interpessoais, sobretudo as relações do líder com os seus subordinados. De início, os trabalhos foram focalizados nas características da personalidade (traços de personalidade) dos líderes mais eficazes. Apesar disso os resultados não foram os melhores, pois estes situavam-se num nível muito superficial.

Somente com os autores Mc Gregor (1960) e Likert (1961) é que se começou a ter mais atenção aos estilos de direcção. Os mesmos autores criticaram o estilo autocrático e privilegiaram o estilo participativo, centrado nas relações humanas.

Com os trabalhos de Fiedler (1966) e Campbell (1970) surgiram novas teorias que são designadas por situacionais ou contingências e relatam que não existe um estilo melhor de que o outro. Para Gibb (1969) a liderança eficaz necessita de salientar o seguinte: a situação, as recompensas, o poder formal do líder, o tipo de trabalho que orienta, o clima, as suas atitudes, a sua personalidade, etc...

3.2.6 Escola do Poder do Líder

Todos os estudos levados a cabo por esta escola pretendem definir o poder e a influência que o gestor tem enquanto líder. Tentam responder de que forma o gestor/líder controla o seu envolvimento (Claudino, 1996).

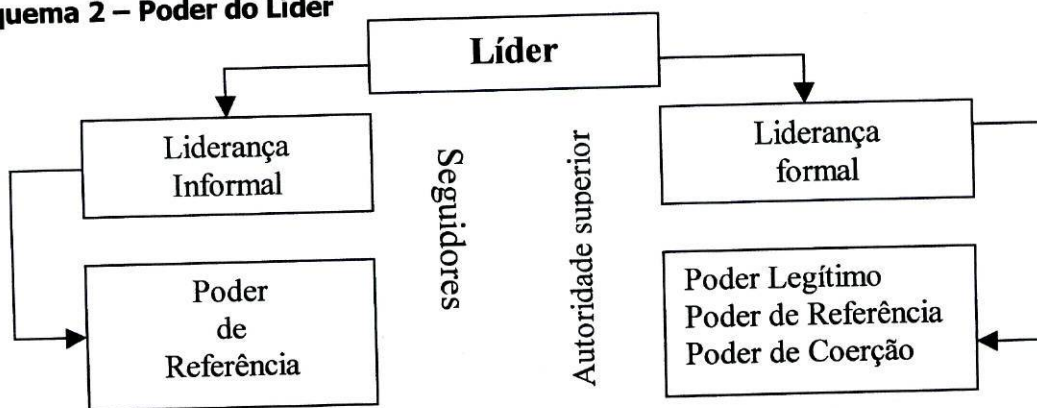
Autores como Dalton (1959) analisaram a influência que os gestores exercem sobre as suas amplitudes de acção. Neustad (1960) estudou vários casos isolados e verificou de que forma os gestores utilizavam a sua amplitude de acção.

Nas investigações levadas a cabo pelo primeiro autor, onde eram analisados os quadros médios, este chegou a uma conclusão fundamental: as forças sociais informais da burocracia tendem a sobrepor-se à acção individual. O outro autor estudou três titulares da presidência dos EUA, de onde concluiu que a eficácia do poder do Presidente depende directamente do seu estilo e do modo como considera o seu trabalho.

Cartwright (1965) apresenta-nos uma outra teoria para explicar o poder do gestor/líder. De uma forma sucinta esta caracteriza-se pela influência que uma pessoa exerce relativamente a outra.

Em suma, para melhor compreender a actividade do líder, é necessário, antes de tudo, reconhecer a origem do seu poder e o tipo de controlo que este exerce sobre o seu trabalho.

Esquema 2 – Poder do Líder



3.2.7 Escola do Comportamento do Líder

É das escolas com maior importância para o estudo do comportamento dos gestores. Homans (1950) foi um dos investigadores que contribuiu para este facto ao verificar que nas bandas de jovens, o líder é o membro da banda mais informado e com algum poder sobre os outros membros.

De um estudo aplicado a uma equipa administrativa de um hospital, Hodgson, Levinson & Zalesnik (1965) observaram que a repartição do trabalho era feito de acordo com as características das tarefas e das dimensões

emocionais. Os trabalhos serviram ainda de base à teoria das variações entre níveis de gestores.

Stieglitz (1969) na sua investigação interrogou 280 directores gerais de empresas. E chegou às seguintes conclusões: diferencia a actividade do gestor em oito partes (semelhantes ao POPDCORB). Faz ainda referências à definição de estratégias, à definição de planos e à definição de objectivos globais.

A Universidade do Estado de Ohio levou acabo uma investigação que durou 30 anos. Este estudo consistia na aplicação de numerosos questionários a um grande número de gestores de empresas, das forças armadas, dos sindicatos e muitas outras organizações, para se determinar o trabalho dos gestores. Os resultados obtidos não foram muito diferentes do que o estudo anterior.

3.2.8 Escola da Actividade do Líder

O objectivo principal desta escola é de analisar de modo sistemático as actividades profissionais dos gestores. As suas conclusões só eram retiradas desde que pudessem ser explicadas e comprovadas pelos dados obtidos.

Em comparação com as outras escolas esta situa-se num plano completamente oposto às pesquisas da escola clássica e aproxima-se dos estudos da escola do comportamento do líder. Relativamente a esta última escola, os estudos apresentam finalidades muito semelhantes, metodologias e aproveitam dados e resultados obtidos em estudos precedentes. Esta escola utiliza como método de investigação, a observação e o método da agenda (preestabelecida). Na tabela 2 estão apresentados alguns dos estudos realizados por esta escola.

Tabela 2 – Estudos empíricos das actividades dos gestores (Claudino, 1996)

Autor / Ano	Método Utilizado	Amostra	Dias Obs.	Objectivo
Carlson (1951)	Agenda	9 directores gerais	216	Encontrar as estruturas comuns ao comportamento (particularmente no domínio da comunicação)
Burns (1954)	Agenda	4 gestores médios	103	Relação dos gestores num departamento;
Burns (1957)	Agenda	76 gestores médios e gestores dirigentes	1520	Como é que e os gestores empregam o seu tempo
Copeman (1963)	Agenda	58 gestores médios e gestores dirigentes	290	Comparação do trabalho dos directores gerais e dos chefes de departamento
Dubin, Spray (1964)	Agenda	8 gestores médios e gestores dirigentes	80	Como é que e os gestores empregam o seu tempo;
Brewer, Tomlinson (1964)	Agenda	6 gestores dirigentes	105	Comportamento em situações de decisão;
Horne, Lupton (1965)	Agenda	66 gestores médios	330	Como é que os gestores empregam o seu tempo;
Thomason (1966/67)	Agenda	Diversos conjuntos de quadros	-----	Centros de comunicação;
Lawler, Porter, Tannenbaum (1968)	Agenda	105 gestores de nível médio e baixo	525	Reacção do gestor a episódios de interacção;
Stwert (1967)	Agenda	160 gestores médios e dirigentes	3200	Variações entre postos de gestores;
Kelly (1964)	Amostra de actividades	4 chefes de secção	60	Como é que os chefes de secção empregam o seu tempo;
Ponder (1957)	Observação	24 chefes de atelier	48	Eficácia dos chefes de atelier;
Landsberger (1962)	Observação	3 gestores médios	6	Relações horizontais;
Guest, Jasinski (1956)	Observação	56 chefes de atelier	56	Como é que os chefes de atelier empregam o seu tempo;

Foi com a contribuição destes estudos que se conseguiu elaborar um quadro sinóptico dos aspectos a analisar sobre as actividades dos gestores (o conteúdo, as características, as funções ou papéis da actividade do gestor).

Antes de tudo, o investigador deve ter uma ideia concreta da actividade do gestor, para poder elaborar uma ficha de registo, um questionário, uma entrevista ou qualquer outro meio para codificar e registar os dados obtidos pelo seu trabalho. Com a definição á priori das dimensões e categorias surgem algumas limitações na elaboração dos estudos. Foi somente após os estudos de Mintzberg (1993) que se mudou a metodologia utilizada. Isto é, passou-se a utilizar a observação estruturada e as categorias só eram definidas durante e após as observações.

Os autores que estão na base desta escola apresentam um conjunto de dados importantes que permitem encontrar as semelhanças e as diferenças significativas das características do trabalho dos gestores (Claudino, 1996).

Segundo Mintzberg (1993) existem diversos aspectos do trabalho do gestor que podem ser escalonados da seguinte maneira:

- A quantidade e o ritmo de trabalho
- A estrutura das suas actividades
- As relações entre acção e reflexão
- A utilização dos diferentes meios de comunicação
- As relações de trabalho com outras pessoas
- A interacção entre direitos e deveres.

3.3 – Principais características do trabalho do gestor

Na opinião de Claudino (1996) o gestor tem as seguintes características:

“- O gestor trabalha com um ritmo elevado durante longos períodos de tempo, em consequência do seu trabalho ser, implicitamente, pouco estruturado. Parte da sua vida fora da empresa é preenchida com reflexões ou preocupações da sua vida profissional na organização;

- O estado de espírito e a abordagem das actividades tem de mudar rapidamente e com frequência, pois as suas actividades são breves, variadas e fragmentadas, conduzindo a interrupções frequentes e à inexistência de uma estrutura entre as actividades;

- A possibilidade de uma actividade superficial é grande, considerando a brevidade e interrupção do trabalho do gestor;

- A quantidade e o ritmo de trabalho não permitem ao gestor uma preparação e planificação das actividades. Podemos considerá-lo mais como um especialista do tratamento da informação, situado num contexto de estímulo-resposta e bastante perto da acção;

- O gestor realiza os seus processos de comunicação utilizando sobretudo os contactos verbais, pois prefere os meios de comunicação orais, como as reuniões não programadas, as reuniões programadas e os contactos

telefónicos. O correio e as visitas de inspecção, são também utilizadas, mas com menor predominância;

- O telefone e as reuniões não programadas, entendidos como meios de comunicação informais, são frequentemente utilizados pelo gestor para realizar os contactos breves, com pessoas que ele conhece bem ou em situações onde há necessidade de transmitir a informação rapidamente;

- Uma parte importante do tempo do gestor é dedicada às reuniões programadas, consumindo estas mais tempo do que qualquer outro meio de comunicação. Esta situação deve-se ao facto destas reuniões se desenrolarem durante bastante tempo, terem uma natureza formal e permitirem a presença de um número significativo de pessoas, algumas delas exteriores à organização. Por outro lado, a definição de estratégias e os processos negociais desenrolam-se nestas reuniões, dando lugar a importantes transferências de informação;

- Apesar das inspecções visuais permitirem ao gestor a observação da actividade informal da organização, durante o seu período normal e real de funcionamento, ele apenas consagra uma pequena parte do seu tempo a esta situação;

- O gestor está situado entre a sua organização e uma rede de contactos com o exterior. Estes contactos tomam-lhe cerca de um terço do seu tempo, e são aproveitados para obter e transmitir informação;

- Outra parte do tempo do gestor, cerca de um terço, é utilizado para os contactos com os seus subordinados, fazendo pedidos, recebendo ou transmitindo informação ou elaborando as estratégias;

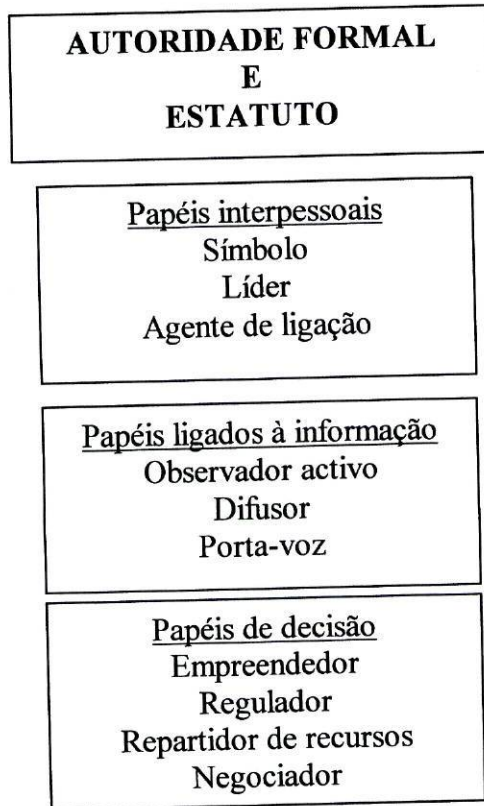
- Quanto aos contactos com os seus superiores, verifica-se que o gestor utiliza para esse efeito apenas uma parte relativamente fraca do seu tempo, em média cerca de 10%".

3.4 – Os papéis exercidos pelos gestores

Henry Mintzberg, professor na Universidade Canadiana de McGill, observou ao longo dos seus estudos sobre a actividade de vários gestores, que esta pode ocupar dez papéis diferentes, agrupados em três categorias

(esquema 3): os que estão relacionados com as relações inter-pessoais, os que estão relacionados com a transferência de informação e, finalmente, os que estão relacionados com a tomada de decisão.

Esquema 3 – Dez papéis dos gestores



3.4.1- Os papéis inter-pessoais

São representados através de actividades caracterizadas fundamentalmente pelos aspectos de relacionamento pessoal com outras pessoas.

Os papéis inter-pessoais são representados pelas seguintes três categorias:

1. Símbolo: desempenhando funções cerimoniais e sociais em representação da sua organização.
2. Líder: Interagindo com os subordinados, motivando-os e dirigindo-os
3. Agente de ligação: Estabelecendo uma rede de contactos, nomeadamente com o exterior da sua organização.

3.4.2 - Os papéis ligados à informação

De acordo com Mintzberg (1993) o gestor é considerado o "centro nervoso" da organização, uma vez que consegue controlar os fluxos de informação.

Os papéis ligados à informação podem ser descritos em três categorias:

4. *Observador activo* : Recebendo informações do interior e do exterior da sua organização.
5. *Difusor* : Transmitindo aos outros membros da organização as informações obtidas.
6. *Porta-voz* : Informando para o exterior da empresa, sobre os planos, políticas, acções e resultados.

3.4.3 - Os papéis de decisão

Os papéis relacionados com a tomada de decisões, representam as actividades fundamentais do trabalho dos gestores e englobam os aspectos relacionados com a gestão do tempo, a resolução de problemas, a definição de estratégias e a negociação com outras organizações (Claudino, 1996).

Podemos referir quatro papéis relacionados com a tomada de decisão:

7. *Empreendedor* : Desenvolvendo iniciativas de mudança com base na análise das oportunidades proporcionadas pelo ambiente.
8. *Regulador de distúrbios* : responsável pelas acções correctivas quando a organização enfrenta distúrbios significativos e inesperados.
9. *Repartidor de recursos* : controlando a afectação das pessoas, dinheiro equipamento e tempo, programando e aprovando as decisões respectivas.
10. *Negociador* : participando nas actividades de contratação e de negociação.

Esta abordagem sobre os papéis dos gestores foi elaborada a partir das investigações de Mintzeberg. Na tabela 3 o autor anterior apresenta todos os papéis anteriormente analisados, comparando-os com a vasta literatura existente.

Tabela 3: Resumo dos dez papéis presentes na actividade do gestor (adaptado de Mintzberg, 1993).

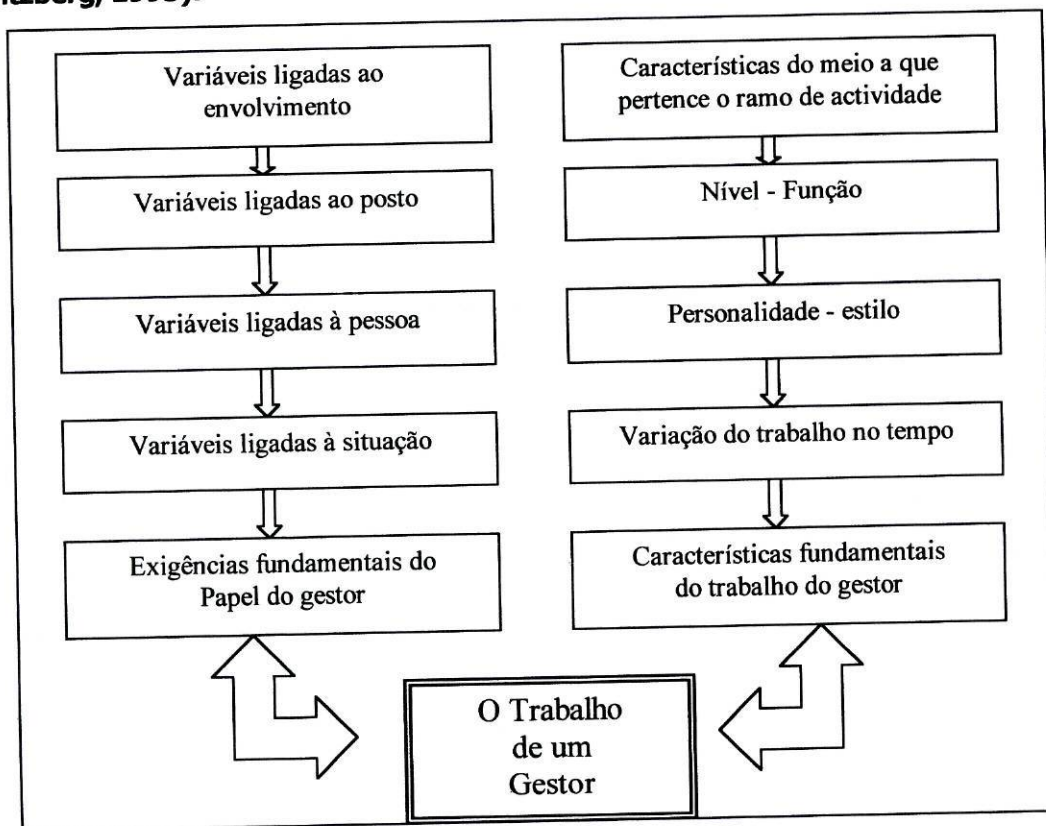
Papel	Descrição	Actividades identificáveis	Referências na literatura
PAPÉIS INTER-PESSOAIS			
Símbolo	Chefe simbólico: obrigado a realizar um certo número de deveres rotineiros de natureza legal ou social;	Cerimónias, solicitações e pedidos feitos devido ao estatuto que ocupa;	Por vezes é reconhecido, mas geralmente só nos níveis mais elevados da organização;
Líder	Responsável pela motivação e pela estimulação dos subordinados, responsável pela formação, etc. ...	Praticamente todas as actividades do gestor implicam os subordinados;	É o papel com maior reconhecimento;
Agente de ligação	Cria e mantém ele próprio uma rede de contactos externos e de informadores que lhe enviam favores e informações;	Acusa a recepção do correio, participa nos conselhos de administração externos e nas actividades que implicam pessoas externas;	É ignorado por uma grande maioria, menos nos estudos empíricos (Sayles nos gestores médios e subalternos, Neustadt nos presidentes dos EUA, Whyte & Homans nos líderes informais);
PAPÉIS LIGADOS À INFORMAÇÃO			
Observador Activo	Procura e recebe uma grande variedade de informação especializada (a maior parte de actualização) para desenvolver uma compreensão aprofundada da organização e do envolvimento; é como o centro nervoso da informação interna e externa da organização;	Ocupa-se de todo o correio e de todos os contactos relacionados principalmente com a informação (periódicos, visitas de inspecção, etc. ...)	Reconhecido nos trabalhos de Sayles, Neustadt, Wrapp e, particularmente, Aguilar.
Difusor	Transmite aos membros da organização as informações recebidas do exterior ou dos subalternos; uma parte da informação respeita aos factos, outra trata da interpretação e integração de diversos valores;	Fazer seguir o correio na organização com o objectivo de informação; transmissão verbal da informação aos subordinados;	Não é reconhecido, a não ser nos trabalhos de Papandreou;
Porta-voz	Transmite às pessoas exteriores à organização informações sobre os planos, as políticas, as acções, os resultados da organização; serve como expert no domínio de actividade da organização;	Conselhos de administração; tratamento do correio e dos contactos respeitantes à transmissão de informação a pessoas do exterior;	É geralmente reconhecido como um papel do gestor;
PAPÉIS DE DECISÃO			
Empreendedor	Pesquisa as oportunidades na organização e no seu envolvimento, toma a iniciativa de realizar projectos de modificação e supervisiona a concepção de certos projectos;	Sessões consagradas ao exame da situação e à elaboração da estratégia; concepção de projectos de modernização;	É reconhecido de forma implícita; habitualmente não é analisado, a não ser pelos economistas, que se ocupam essencialmente da criação de novas organizações.
Regulador	Responsável pelas acções correctivas que devem realizar assim que a organização sofre perturbações importantes e inesperadas;	Sessões consagradas ao tratamento das perturbações e das crises,	É discutido de forma abstracta por diversos autores;
Repartidor de recursos	Responsável pela repartição das fontes organizacionais de todos os tipos; influencia e aprova todas as decisões importantes da organização;	Gestão do emprego do tempo, pedidos de autorização, toda a actividade relacionada com o orçamento e com a programação do trabalho dos subordinados;	Reconhecido de forma pouco explícita como papel, apesar de implicitamente ser tratado por numerosos autores que analisaram as actividades da organização no domínio da repartição de recursos;
Negociador	Deve representar a organização nas negociações importantes;	Negociação;	Não é reconhecido.

3.5 - Os vários tipos e níveis de gestores

Dos vários estudos referidos até ao momento, confirma-se com grande naturalidade que os gestores podem encontrar-se em diferentes lugares, posições e níveis dentro de uma organização. Por isso, dentro de uma organização os gestores podem ser repartidos por níveis hierárquicos ou distribuídos de acordo com dimensão da actividade da organização.

Para melhor compreender a natureza das variações entre os diferentes tipos de gestores Mintzberg (1993) idealizou um teoria explicativa (teoria da Contigência – Esquema 4) com base nos estudos de Stewart e de Sayles. Esta teoria de gestão é defendida com base no pensamento de que aquilo que os gestores fazem, na prática, depende do conjunto de circunstâncias que caracterizam a situação do momento; põem em relevo a relação entre a forma como a organização processa a sua actividade e as características da situação (Pires, 2000).

Esquema 4 – Estrutura da teoria contingencial do trabalho do gestor (adaptado de Mintzberg, 1993).



De acordo com esquema anterior, o trabalho de um gestor, num dado momento, é determinado pela influência dos quatro grupos de variáveis que constituem a teoria.

Para melhor compreender esta teoria Stewart (1967), considera que existem cinco (5) tipos de perfil para o gestor. No entanto Mintzberg (1993) apoiando-se no estudo anterior e na sua própria investigação, considera existirem oito (8) tipos de gestores e os seus respectivos papéis (tabela 4).

Tabela 4 – Papéis dos gestores

Tipo de Gestor	Papel Chave
Homem de contacto	Agente de ligação, símbolo
Quadro político	Porta-voz, negociador
Empreendedor	Empreendedor, negociador
Quadro interno	Repartidor de recursos
Quadro em tempo real	Regulador
Quadro de equipa	Líder
Quadro expert (especialista)	Observador activo, porta-voz
Quadro recentemente nomeado	Agente de ligação, observador activo

- *Homem de contacto*: representa todos os gestores que passam a maior parte do tempo em contactos exteriores fora da organização, com o objectivo de obter informações ou determinado tipo de favores.

- *Quadro político*: o seu objectivo é tentar conciliar as diversas influências e pressões políticas que se fazem sentir na, e sobre a, organização. Muito do seu tempo é passado em actividades formais, em reuniões onde recebe os grupos de pressão e explicando as actividades da sua organização a determinados grupos interessados.

- *Empreendedor*: utiliza grande parte do seu tempo procurando oportunidades e implementando modificações na sua organização. Encontram-se normalmente a chefiar organizações novas e pequenas, onde o ritmo de mudança é rápido.

- *Quadro interno*: orientam-se para a manutenção do funcionamento regular das funções internas da organização. Grande parte do tempo é utilizado a desenvolver a estrutura da organização, a assegurar a formação, o

desenvolvimento profissional dos subordinados, bem como a respectiva supervisão.

- *Quadro em tempo real*: preocupa-se, tal como o anterior, com a manutenção do funcionamento interno da organização, mas a sua actuação em função do tempo é mais objectiva e orientada para o quotidiano. Funciona no presente, assegurando o funcionamento sem interrupções da organização. É o exemplo típico do gestor, dado que as características do seu trabalho são representadas pela fragmentação, brevidade, contactos numerosos e pouco tempo para a análise dos relatórios. O papel principal é o de *regulador*.

- *Quadro de equipa*: está directamente ligado às operações internas da organização e tem um objectivo muito particular: criação de uma equipa para funcionar eficazmente como uma entidade única. É utilizado para as dificuldades de coordenação que existem em especialistas de alto nível. É o caso dos treinadores de equipas desportivas e dos responsáveis por equipas de pesquisa e de desenvolvimento de projectos complexos, O papel de *líder*, é fundamental para este gestor.

- *Quadro especialista*: responsável por um determinado grupo funcional e deve servir como centro de informação especializado para toda a organização. Aconselha os outros gestores e é também por eles consultado sobre problemas especiais.

- *Quadro recentemente nomeado*: é a designação atribuída ao gestor que ocupa um novo posto. Os papéis de *observador activo* e de *agente de ligação*, são os mais importantes, porque, na sua situação inicial, o gestor não tem contactos nem informações, necessitando, assim, de construir a sua rede de contactos e a sua base de dados.

3.6 - O gestor no panorama desportivo

Nos estudos efectuados no âmbito da gestão desportiva, o papel do gestor não anda muito longe da realidade das investigações tradicionais. Caem constantemente no mesmo erro, ao incidirem os seus estudos, sobretudo na

determinação do que o gestor deve fazer, em vez de focalizarem nas suas tarefas e funções (Claudino, 1996).

Apresentamos na tabela 5 alguns dos estudos que contribuíram para a evolução do gestor desportivo nas suas actividades.

Tabela 5 – Alguns dos estudos sobre as tarefas e funções do gestor desportivo

Autor (s)	Objectivo (s)	Características Principais
Hatfield, Wrenn & Bretting (1987)	Estudo comparativo entre as responsabilidades dos directores desportivos de colégios americanos e os gestores desportivos profissionais	- Obtiveram-se diferenças significativas, onde os directores desportivos consideram mais importante o marketing, gestão financeira, administração, e as relações públicas e os gestores desportivos consideram mais importante as relações de trabalho e de avaliação de pessoal
Lambrecht (1987)	Analisar as competências dos gestores desportivos	- As mais importantes competências encontradas foram as competências de controlo e organização, as técnicas de comunicação, as técnicas desportivas, o conhecimento do público, a elaboração da contabilidade e a elaboração dos orçamentos - Verificou ainda que estas competências variavam consoante a dimensão dos clubes desportivos
Olafson & Hastings (1988).	Determinar qual o efeito do estilo pessoal no comportamento administrativo de directores executivos em organizações desportivas de natureza amadora	- Encontraram-se diferenças significativas nos comportamentos de liderança baseados nos estilos pessoais - Os gestores desportivos possuem certas características pessoais relacionadas com certos aspectos do comportamento de liderança
Brassie (1989)	Criar um conjunto de orientações para a preparação de estudantes bacharéis e de estudantes licenciados, tendo em vista as suas carreiras na área da gestão do desporto	- Nos cursos de bacharelato identificaram-se três componentes básicas dos currículos: formação básica, áreas de aplicação e experiências de campo - os cursos de licenciatura, baseavam-se nos cursos de bacharelato, sendo, ainda, necessário frequentar dois cursos em métodos de pesquisa e realizar um projecto de tese ou mesmo uma tese
Branch (1990)	Comportamento de liderança, dos directores desportivos e sobre a possibilidade desse comportamento prever a eficácia organizacional das competições inter-universitárias	- Este estudo revelou que muitos dos directores desportivos foram antigos praticantes desportivos, sem formação adequada para desempenharem as funções de gestão desportiva - Verificou-se ainda que os comportamentos de liderança não deveriam ser orientados exclusivamente para as tarefas a realizar, mas, também, para as pessoas ou subordinados e relações inter-pessoais
Kjeldsen (1990)	Determinar qual o papel do gestor no desenvolvimento e manutenção de um comportamento ético nas organizações desportivas	- Devido á complexidade do desporto de alta-competição (interesses hipercompetitivos) o autor conclui que grande parte da responsabilidade, para sensibilizar os novos gestores desportivos, pertence a todos aqueles que os preparam e ensinam.
Lambrecht (1991)	Realizar um estudo sobre a preparação curricular necessária para os gestores de clubes desportivos Verificar se existiam diferenças nesta preparação relativamente ao tamanho da organização, onde os gestores se encontravam	- Após tratamento dos dados, o aspecto considerado mais necessário, em termos de preparação, foi o marketing. Seguiu-se a gestão de hotéis e restaurantes, a contabilidade e, finalmente, a utilização de computadores. - Relativamente à dimensão das organizações desportivas não foram encontradas diferenças significativas, quanto à necessidade de uma preparação curricular diferenciada
Cuskelly & Auld (1991)	Examinar a importância atribuída a um conjunto de responsabilidades dos gestores desportivos e gestores de animação desportiva, ao mesmo tempo que tentavam verificar a existência de diferenças relativamente ao contexto organizacional em que os gestores se situavam	- As responsabilidades consideradas mais importantes incluíam as relações públicas, a gestão financeira, o planeamento e programação e a comunicação interpessoal - Verificou-se, que diferentes sectores da industria e serviços desportivos requeriam diferentes perfis de formação e de desenvolvimento profissional para os seus gestores desportivos

Relativamente a estudos desenvolvidos por autores portugueses dentro deste assunto, o único que nos merece alguma atenção referente ao tema das tarefas e funções dos gestores do desporto é da autoria de Pires (1998), onde este caracteriza o perfil de trabalho do Director Técnico Nacional, o qual representa um cargo existente nas federações portuguesas.

Actualmente o gestor desportivo e a gestão do desporto devem estar atentos aos seguintes factos (Parkhouse, 1996):

- Domínio das actividades desportivas;
- Gestão de competências organizacionais em desporto;
- Ética;
- Marketing;
- Comunicação;
- Finanças;
- Economia do desporto;
- Direito do desporto;
- Política desportiva;
- Experiência de terreno.

Karen (1999) informa-nos que os programas de gestão do desporto, vão evoluir muito rapidamente nos anos que se seguem, fundamentalmente em quatro características essenciais: relações entre as faculdades de economia e gestão; aumento da diversidade e especialização; enfatizar os aspectos internacionais e globais; melhorar a capacidade empreendedora.

Ainda de acordo com este assunto, Pires e Sarmiento (2001) verificam que é necessário alterar os currículos nas faculdades de gestão desportiva, tendo em conta os seguintes aspectos:

- Marketing;
- Turismo;
- Recursos Humanos;
- Tecnologias da Informação;
- Relações Internacionais;
- Planeamento Estratégico;
- Gestão de Negócios.

Por estes factos, o desporto e a gestão desportiva são processos em constante alteração e para os melhor compreender é necessário ter conhecimento de seis questões fundamentais (Pires e Sarmiento, 2001):

- Polissemia:
- Contextualização
- Híbrido Cultural;
- Tecnologia Específica;
- Nível de Intervenção;
- Âmbito de Intervenção.

4. A Piscina e o Poder Sócio-político

4.1 Importância do Desporto

O desporto é uma das actividades que de uma forma sistemática mobiliza a atenção da nossa sociedade. Nos últimos anos a importância do desporto tem vindo a aumentar, o que se reflecte em numerosos aspectos, tais como, o aumento de praticantes, a atenção dada às actividades desportivas pelos meios de comunicação social e o crescimento económico do mercado desportivo.

São vários os autores que manifestam a importância crescente do desporto pelo fenómeno de desenvolvimento socio-cultural. (Crespo, 1992; Raposo 1993)

De acordo com Crespo (1992), o número de praticantes desportivos aumentou de uma maneira significativa em paralelo com a diversificação das modalidades de participação cultural, podendo afirmar-se que, no momento actual, a qualidade das práticas desportivas é um indicador decisivo do próprio valor de uma sociedade.

O desporto, como extensão da Educação Física, é uma adaptação biocultural através da qual se expressam as dinâmicas das relações entre a população e o meio ambiente, o que implica as suas dimensões físicas, sociais e culturais (Raposo, 1993). Consequentemente, o desenvolvimento desportivo é, também, o reflexo da qualidade de vida das sociedades em causa.

Segundo Gustavo Pires (1995), não há outra actividade de igual valor económico, social, cultural, político ou educacional. Refere ainda que o desporto representa cerca de 2.5% do comércio mundial. O consumo desportivo privado em 25 países europeus atingiu, em finais dos anos oitenta, cerca de 35 biliões de dólares, proporcionando trabalho a dois milhões de pessoas e situações de lazer, passivo ou activo de uma maneira geral à generalidade das suas populações. O que corresponde a 1.1% a 3.6% do consumo privado nos estados membros da Comunidade Europeia.

A evolução do desporto está a encaminhar-se para um sistema aberto em que diferentes grupos sociais, por diferentes motivos, manifestam as suas vontades e interesses.

O desporto é, hoje, visto pela sociedade como uma necessidade. Os governos sentem a obrigação de desenvolver toda uma estrutura que possibilite, à grande maioria dos eleitores, uma fácil e acessível prática desportiva.

Segundo Povill (1993), o desporto e a actividade física são por si só actividades que movimentam milhões de pessoas, quer seja através da sua prática ou simplesmente como espectadores da mesma. Os factores que levaram a tão acentuado crescimento são os seguintes:

1 - A necessidade de melhorar o nível de vida com uma preocupação fundamental sobre a saúde no seu aspecto preventivo.

O frequente aumento de certas doenças e a inflação contínua das despesas que estas provocam, tanto no plano dos cuidados como da produtividade, levam a rever as concepções médicas e sociais da luta contra estas infecções que estão essencialmente ligadas ao ambiente industrial e urbano e ao aumento da população adulta. O recurso a estudos conjuntos de médicos urbanistas e economistas deve permitir definir uma nova higiene de vida, física, psíquica e profissional.

Segundo J. Olímpio Bento (1992), a saúde ressurgiu hoje com renovado vigor na reflexão sobre as orientações a imprimir no seio da educação física e do desporto.

Neste novo milénio o homem preocupa-se mais com a efemeridade da sua existência e, por isso, passa a olhar também com maior atenção a sua saúde. O inegável é que o conceito de saúde se expandiu, se alterou, deixou de estar confinado à mera ausência de doença, deixou de ser um exclusivo da medicina, para se intrincar com outros conceitos como o de estilo de vida e de corporalidade.

A educação física é hoje entendida como um meio para atingir um fim de bem estar e de corpo são. A saúde é entendida como um bem instável que é

necessário adquirir, defender e reconstruir constantemente ao longo da vida, isto é, a saúde apresenta-se como "algo" treinável. Porém, a responsabilização do indivíduo pela sua saúde e, também, pela sua condição física e pelo seu aspecto, abre caminho à importância da educação e justifica a sua consideração como matéria de tratamento pedagógico e didáctico.

De entre as medidas necessárias à manutenção da saúde, a prática de exercício físico e de desportos parece desempenhar um papel vital na adaptação do homem às suas novas condições de existência.

2 - A melhoria das condições de trabalho com o aumento generalizado do tempo livre.

Segundo Pires (1995), a estrutura do tempo é, agora, mais complexa. Em consequência, a sua configuração não pode deixar também de ser organizada ou controlada pelo usufruto que as populações fazem, entre outros, do tempo livre.

O desporto aparece como uma das principais actividades para ocupação do tempo livre, aparecendo juntamente a designação de "Desporto para todos". Ph Réville (1980), refere que já Nietzsche em Zarathustra escrevera que os gregos tinham introduzido o desporto para todas as idades, isto é, aquilo que é hoje designado como "Desporto para todos", exceptuando as diferenças no tempo e na designação.

A designação actual do conceito de "Desporto para todos" surge na Noruega, em 1967 e tem como alicerce a ideia de cativar a população a vencer a inércia, a inactividade, o sedentarismo, consciencializando-os que o desporto não é apenas para os campeões.

Segundo Jorge Bento (1992) não é mais lícito falar de desporto apenas no singular! O desporto existe num contexto plural no que concerne a formas ou modelos, a motivos, a valores, a sentidos e objectivos da sua prática.

O seu denominador comum não se encontra mais na concepção do treino desportivo, da competição, do jogo, do rendimento e do recorde, mas sobretudo no elemento constitutivo fundamental: técnica ou tecnologia do movimento e do corpo.

A concepção de desporto para todos surge através de uma necessidade crescente de afirmação e bem estar de uma população marcadamente consumista, no qual o aspecto físico e a saúde têm um papel determinante. Cada vez mais o desporto avança para uma procura individualizada, onde cada cidadão tem os seus gostos e paga para os obter da forma mais simples possível.

Segundo Salomé Marivoet (1993), para se poder compreender a problemática do desporto para todos torna-se importante analisar, de uma forma breve, os caminhos que a prática desportiva desenvolveu ao longo deste último século. Numa primeira fase, os jogos olímpicos e a diminuição do horário de trabalho encaminham a população para um desporto mais elitista, uma forma mais clássica de ver o desporto, em que o resultado e a "performance" têm um papel fundamental na procura e fomento da actividade desportiva, ou seja, os clubes e países procuravam acima de tudo o sucesso desportivo. Com o desenvolvimento da ideia de desporto para todos surgiu uma perspectiva mais abrangente do desporto, no sentido que leva a actividade física a ser desenvolvida pelos governos de forma a dar à população aquilo a que esta tem direito. Este facto leva a um estrondoso aumento da prática desportiva pela generalidade da população, mas este aumento só se faz sentir devido ao facto dos governos terem criado suportes e infra-estruturas à escala nacional.

Segundo Gustavo Pires (1994), o desporto vive momentos de mudança. Este viveu muitos anos em ambiente fechado, debruçado sobre os seus próprios problemas e esquecendo-se de que fazia parte de um mundo que evoluía de uma forma vertiginosa, ao qual tinha de se adaptar para poder sobreviver. Por isso, é hoje necessário olharmos para o futuro e tentarmos descobrir as tendências que se esboçam na sua organização e consolidação.

Salomé Marivoet (1993) considera que a democratização do acesso ao desporto e a consagração deste como um «direito do cidadão» promoveram a cultura física desportiva, incrementando a generalização da prática desportiva.

O desporto para todos é, assim, uma designação feliz para resumir a amplitude desta actividade. É um indicativo da transformação deste em desporto dos cidadãos, em direito de cidadania, em desporto dos indivíduos.

O desporto para todos é também um normativo ético e social (Jorge Bento, 1992). Postulando que o desporto deve chegar a todos e a cada um, pelo que não advoga a mesma oferta para todos, não pretende que todos consumam o mesmo desporto, independentemente da natureza distinta do caso e da situação de cada um.

Cada cidadão deve ter acesso fácil a uma oferta desportiva que corresponda à sua situação social e financeira, às suas disponibilidades temporais, aos seus interesses e capacidades.

Segundo o mesmo autor, cada época tem o seu desporto, resultante de mutações sociais, sobretudo no plano dos valores, interesses e necessidades. O desporto está hoje em grande mutação e as actividades desportivas convencionais não vão ao encontro de todas as vontades e gostos. Novos desportos e novas vontades estão a emergir no mundo desportivo a tal ponto, que ninguém pode dizer com inteira segurança que sentidos e formas assumirá o desporto do futuro, no entanto, temos que estar preparados, embora possamos e devamos estabelecer princípios para o desporto que queremos ter.

3 - A melhoria dos "mass media" com canais cada vez mais sofisticados de distribuição de informação.

O desporto encontra-se, nos nossos dias, demasiadamente ligado aos meios de comunicação social. Os meios de comunicação social são o espelho do homem, ou seja, reflectem os seus interesses e os seus gostos. Mas também podemos afirmar que os média influenciam e interferem nessas opções, havendo por isso, uma interdependência.

O mercado e as organizações não fazem parte de um complexo fechado em si, mas sim, de uma estrutura aberta e sujeita a mudanças. O capitalismo serve-se desta influência para atingir os seus fins, para a conquista do mercado. Este facto é significativo nos nossos dias, pois quem transformou-se em mercado.

Os média utilizam o desporto para subsistirem e cativarem milhões de pessoas apaixonadas pela variedade de acontecimentos. O desporto é hoje um produto de grande consumo, chegando às casas de cada telespectador como se

este estivesse "in loco" a presenciar o acontecimento (aumento exponencial de transmissões em directo). Segundo Carvalho (1994), o desporto é hoje, por si só, um reflexo da própria modernidade. O desporto do tempo livre, da educação, da manutenção, recuperação e reeducação, de melhoria de saúde, da recomposição da capacidade psico-física de trabalho, do espectáculo e do profissionalismo invadiu a realidade social. Os benefícios da actividade física devem ser tomados em consideração no domínio das relações sociais e do produto do trabalho. A desproporção entre os preços, relativamente modestos, de certas instalações desportivas e o aumento crescente das despesas médicas deixam antever que os investimentos desportivos devem ser financeiramente rentáveis. Segundo Raposo (1993), não faz sentido algum que, a educação física e o desporto não tenham ainda recebido o reconhecimento curricular que lhes é devido pelas instituições governamentais. A dificuldade em entender a lentidão deste processo é ainda maior, quando tomamos em consideração as vantagens económico-sócio-culturais que a educação física e o desporto apresentam à sociedade. As vantagens e os benefícios vão desde a saúde física e mental até aos factores relacionados com a produtividade económica. O poder central, as autarquias e a população em geral não podem fugir à importância que o desporto gera hoje na sociedade actual. Cabe ao Estado fomentar, desenvolver e motivar a comunidade para a prática do desporto em geral, promovendo assim, a melhoria da qualidade de vida desta.

4.2 A importância da piscina/natação no meio social

Desde à muito tempo que a actividade física é reconhecida como um meio de obter um bem-estar físico e psíquico. Dos muitos desportos existentes, a natação é, de longe, a mais aconselhada, isto deve-se ao facto de a maioria dos livros/revistas e profissionais das áreas das ciências médicas e do treino desportivo a aconselharem vivamente pelas suas virtudes terapêuticas e recreativas.

Por vários motivos a natação é das actividades físicas mais procuradas pelas pessoas adultas/crianças relativamente a outras. Dorado (1993) mostra-

nos na sua pesquisa que a natação é dos desportos com maior procura/afluência e, por consequência disso leva a um aumento significativo da construção de piscinas. Dunnett (1984) no seu estudo realizado nos USA, apresenta a natação (150 milhões) como sendo a actividade mais popular comparada com o ténis (20 milhões). Para reforçar a investigação anterior Blanco (1991) e Silver (1992), mostram de uma forma clara que os programas aquáticos são de longe a principal fonte de ingressos nos complexos desportivos.

Relativamente á população portuguesa, os valores da procura não andam muito longe destes, no entanto, existem inúmeros problemas por resolver:

- Construção de piscinas cobertas em várias localidades (principalmente no interior);
- Renovar as instalações antiquadas e mal concebidas;
- Ausência de legislação adequada;
- Qualidade da água.

Nos dias que correm, a sociedade deseja/exige uma melhoria significativa dos serviços e uma adaptação constante ás suas necessidades, esta a cada dia que passa exige uma maior fidelidade e garantia aos serviços do seu interesse (Moreno et col, 1998).

De acordo com anteriores considerações Gómez (1991), alerta-nos para o facto de que os objectivos básicos da direcção das organizações é de adequar as infraestruturas e os meios ás necessidades reais da população. Em suma, devemos antes de tudo elaborar um estudo do mercado para evitar futuros erros de planificação (Mestre, 1989).

As piscinas para além de desenvolverem actividades desportivas, têm um papel preponderante no convívio social e formação pessoal. Por estes factos, a construção de novas piscinas devem oferecer serviços tal e qual os grandes centros comerciais, não esquecendo lojas, boutiques, cafés, sauna, sala de musculação, infantário, sala de jogos, centro de fisioterapia, cabeleireiro, etc., isto é, cativar/servir o maior número de pessoas.

De acordo com Rosa (1999) a piscina dos nossos dias deve proporcionar não só uma melhor integração no meio social, mas também satisfazer o maior número de utentes, desde o idoso, passando pela mulher grávida até ao pequeno bebé.

Para suprir a grande procura das piscinas, as autarquias e freguesias vêm-se na necessidade de construir infra-estruturas que satisfaçam as exigências da população, independentemente do número de habitantes e, mais grave ainda, da sua viabilidade económica. Mas, a política desportiva consegue muito bem camuflar estes parâmetros e outros ao argumentar que o preço social não pode ser quantificado. Pelo contrário, a implantação de muitas piscinas no território Português não segue uma planificação consertada ou justificada. Os interesses da rentabilidade e dos utentes são subjugados para segundo plano, prevalecendo com grande consistência os factores de ordem política (em alguns casos de ordem individual).

Os nossos políticos esquecem-se que para a construção de uma piscina coberta de 25 metros, com as medidas regulamentares para competição é preciso despende de uma quantia que ronda os 500 mil contos e 3 milhões de contos para uma piscina coberta de 50 metros (Sarmento, 2001). O mesmo autor informa-nos que os valores de construção são de todo impossíveis de recuperar e só se consegue justificar tal investimento numa perspectiva de prestação de serviços à comunidade (preço social).

A fórmula para o êxito da implantação das piscinas, não deve ser da exclusiva responsabilidade dos autarcas, estas devem seguir um planeamento devidamente organizado e adaptado a cada região e de acordo com rigorosas directrizes (Poder Central, Instituição Própria ...). Pois não basta construir "Elefantes Brancos", estes são para servir pessoas cada vez mais exigentes e com normas de qualidade muito mais apuradas. Sarmento (2001) alerta-nos para o facto de que quando existem utentes com este nível de satisfação, será necessária uma intervenção do poder autárquico ou mesmo central para a redução dos preços de entrada.

Com o evoluir destes factos, torna-se necessário repensar a forma de implantar futuras piscinas, tendo em conta o seguinte:

- Número de habitantes
- Tipo de clima/relevo
- Tipos de actividades
- Tipo de gestão
- Manutenção (qualidade dos serviços)

Sarmiento (1999) chama-nos à atenção para o facto de que, antes de formar a equipa de projectistas, é necessário escolher o futuro gestor e o tipo de gestão a implementar, isto para que os interesses dos futuros utilizadores não fiquem para segundo plano.

Com o aumento da demografia, o desenvolvimento da riqueza e a descoberta do lazer, temos que estar conscientes para uma nova realidade, estando assim lançados os dados para a construção de mega-estruturas (Evangelista, 1999). "Sunway Lagoon", "Kuala" e "Ocean Park" são entre outros a nova satisfação, pois estes dão sensações semelhantes aos encontrados nas praias, nos parques infantis, nas feiras populares, etc., isto tudo nas melhores condições higiene-sanitário-climatéricas.

5. Princípios a ter em conta na construção de uma Piscina

5.1 - Planeamento e concepção de piscinas

As piscinas cobertas são infra-estruturas desportivas que não podem ser equacionadas ao acaso. A sua complicada gestão e o seu elevado custo devem ser alvo de grande reflexão por parte dos autarcas.

Segundo Mastrangelo (1984), antes de construir uma piscina tem que se ter em conta as dificuldades financeiras que esta acarreta. Tem que haver uma avaliação precisa das condições sociais para se saber a viabilidade deste tipo de infra-estrutura.

Há que ter um conhecimento real da comunidade em causa, para assim poder determinar a área a ser construída, o tipo de actividades aquáticas e outras a desenvolver neste complexo e a tipologia que melhor responde às necessidades de tais actividades.

Segundo Silva (1997), deve-se dotar as piscina municipais da gestão mais adequada possível (população/meio), de forma a dar resposta às necessidades populacionais com qualidade de serviços, a par de um rigor financeiro optimizado.

"Tem se verificado que os custos anuais de gestão atingem com frequência numa piscina valores na ordem dos 20 a 50% do custo da construção" (Silva, 1997, citando Guiman, 1990).

Os gastos despendidos na manutenção de um complexo desportivo têm que ser equacionados durante todo o processo de planeamento e concepção. Este processo pode diminuir de forma bastante clara os gastos posteriores de gestão do complexo.

Tendo sempre como ponto de partida os benefícios sociais, devemos ter como ponto de chegada a mais correcta articulação entre a concepção, a gestão e a procura desportiva.

Um dos pontos mais relevantes para uma correcta concepção da infra-estrutura é o estudo do meio em que esta estará inserida. A população

existente torna-se o ponto de partida para a elaboração de um projecto eficaz e credível.

Neste contexto, os seguintes autores apresentam algumas relações (Tabela 6):

- Para uma população de 25000 a 30000 habitantes, Mastrangelo (1984), aconselha uma piscina "standard" (50 metros) e uma cidade com uma população inferior a esta, torna a gestão deste complexo praticamente impossível.

- Para uma população de 20.000 a 30.000 habitantes, deverá ser construída segundo Gerald (1980), uma piscina com 25 x 12,5 m com um tanque de aprendizagem de 2,5 x 8 m com altura entre 60cm e 80cm de profundidade.

- Para um desenvolvimento apropriado das actividades natatórias Coronio (1979) defende a construção de uma piscina de 25x12 m para uma população de 5000 habitantes. Frisa ainda que para uma população de 20.000 habitantes é necessário uma piscina de 25x12,5 m e um tanque para aprendizagem de 12,5 x 10 m, juntamente com uma piscina descoberta de 25x15m, variando a profundidade entre os 0,7m e os 2 m para as piscinas e entre 0,6m e 1,3m para o tanque de aprendizagem.

Tabela 6 - Relação densidade populacional/planos de água

Autor/ano	Nº de Habitantes	Necessidades (piscina/tanque)
Mastrangelo (1984)	25000 a 30000	50m (coberta)
Gerald A. (1980)	20000 a 30000	25x12,5m + 8x2,5m (cobertas)
Coronio G. (1979)	20000	25x12,5m + 12,5x10m (cobertas) + 25x15 m (descobertas)
Coronio G. (1979)	5000	25x12m

Os valores indicados pela bibliografia estudada são, de certa forma, variados e muitas das vezes calculados de forma empírica. Este facto advém

dos factores qualitativos da população, ou seja, temos que ter em atenção que só um factor numérico não é indicador suficiente para estabelecer com fiabilidade a tipologia do complexo.

Por outro lado, podemos indicar que todos os autores referem que para uma população superior a 20000 habitantes se justifica algo mais do que um plano de água com 25 metros.

Segundo Silva (1997), temos que ter em atenção quem são os principais utilizadores das piscinas. Não podemos construir uma piscina para competição quando, unicamente, 5% praticam natação de competição e mais de 40% estão ligados às escolas (maior utilizador) e à aprendizagem da natação. É importante ter em atenção a localização da mesma, que deve ser o mais central possível: perto de zonas habitacionais, escolas, parque de campismo, complexo desportivo, um grande espaço verde, hotel e um bom espaço para o estacionamento. Neste contexto é de extrema importância a política desportiva que é levada a cabo pela autarquia.

Segundo Mastrangelo (1984), uma piscina coberta deve ser o mais acessível possível para a população (utentes), devendo por isso, ter um grande espaço para o estacionamento de carros, motos, bicicletas, etc.

Um complexo com uma piscina mista (coberta e outra descoberta) é o ideal, visto poder dar resposta a um maior leque de actividades formativas e de tempo livre. A área deve ser muito vasta em espaços verdes.

Em Portugal as piscinas cobertas e ao ar livre são em número diminuto e apresentam-se, quase sempre, com as dimensões normalizadas, orientação que contraria as tendências actuais da Europa mais avançada. Entretanto, não obstante este predomínio, não pode deixar de surpreender o paradoxo que se revela na inexistência de espaços de elevada qualidade competitiva, facto que se evidencia quando surgem oportunidades de realização, em Portugal, de encontros internacionais de alto nível. Esta realidade chama a atenção para as dificuldades de uma rede urbana desequilibrada, onde continuam a fazer-se sentir a falta de cidades com poder de atracção suficiente para desfazer o domínio de Lisboa e do Porto e atenuar a deslocação das populações para o litoral.

Segundo Pereira e Quintana (1988) de modo construirmos uma instalação desportiva é preciso determinar as necessidades que existem para definir que tipo de instalação vamos realizar. Com isto, deve existir uma planificação prévia do equipamento da cidade e da região (até do próprio país), sendo imprescindível, no entanto, o conhecimento da realidade do parque desportivo da cidade ou região. Para esta análise devem ser recolhidos os seguintes parâmetros:

1. A valorização do Associativismo desportivo da zona, tendo em consideração tanto o aspecto quantitativo como qualitativo.

2. Que entidades e clubes existem.

3. Quais as modalidades desportivas que se praticam (se a prática é mais recreativa ou de competição federativa, que nível tem o desporto de competição). É um factor a ter em conta que se pode estabelecer através de um registo municipal. Todos estes dados ajudam a realizar uma valorização bastante precisa da implantação do associativismo desportivo.

4. O sentido das instalações que nos orientará na selecção e no tipo de instalações.

5. Conhecer as instalações, tanto públicas como privadas, existentes na zona e para que uso se destinam. Este aspecto merece bastante atenção para definir as deficiências de instalações.

6. Estudo da opinião da população quanto aos seus interesses de prática desportiva, podendo completar a análise do pedido.

A partir deste momento estaremos em condições de definir a instalação que queremos e o objectivo que definimos.

1- localização da instalação

Escolha do terreno. Em muitas ocasiões construi-se em zonas impróprias por carência de terreno. É fundamental a localização do terreno porque é o que determinará o seu uso.

Podemos enumerar critérios a ter em conta aquando da escolha da localização da instalação:

1.1- Princípio de descentralização de uma forma progressiva, distribuindo o equipamento segundo as necessidades.

1.2 - O tipo de terreno (dificuldades topográficas; aproveitamento do mesmo).

1.3- Existências de infra-estruturas e de serviços mínimos.

1.4- Terrenos situados nos arredores e inseridos em núcleos de população e próximos de centros de ensino.

2- O projecto e a instalação

Durante a direcção do projecto deverá existir um trabalho interdisciplinar em que o arquitecto e os técnicos de educação física (a este deverá competir-lhe estabelecer intercomunicação com a direcção das instalações desportivas). Desta maneira garantir-se-á a construção de instalações que sirva para o uso previsto e que se mantenha uma dinâmica de utilização, evitando assim erros que posteriormente prejudiquem a rentabilidade da estrutura.

Na elaboração do projecto devem ter-se em conta os seguintes princípios:

- elaboração por uma equipa especializada;
- o resultado mais vantajoso é a construção por fases, com vista a melhoramentos futuros;
- desenho e qualidade dos materiais e maquinarias (Aspecto Desportivo: pavimentos, medidas normalizadas. Aspecto Funcional: controlo do acesso, balneários, circulação e movimentos das pessoas. Aspectos de manutenção, limpeza, consumo energético).

Segundo Palla (1992), foi promovido pela GETAP em Portugal um estudo referente a normas para a programação de equipamentos desportivos, onde foram elaboradas fichas para concepção dos referidos equipamentos do quais faziam parte as piscinas cobertas aquecidas (tabela 7 e 8):

Tabela 7 - Indicações para a concepção de uma piscina coberta - GETAP

Tipo de equipamentos: piscinas cobertas	
Designação: piscina desportiva, piscina polivalente, piscina de ensino ou tanque de aprendizagem	
Irradiação:	- 2 a 4 Km de percurso a pé: 30 a 60 minutos - Transporte público: 15 a 30 minutos
População base:	5000 habitantes
Critério de programação:	Área útil desportiva por habitante 0,02 m ² / habitante
Critério de dimensionamento:	(Sd) – <u>Superfície desportiva útil</u> Reduzida 100 m ² Superfície Standard 250/350 m ² de plano de água (Sc) - <u>Superfície de construção/implantação</u> 4x superfície desportiva útil (Su) – <u>Superfície de reserva urbanística</u> 2x Superfície de construção/implantação
Critério de localização:	- Deve localizar-se na proximidade de equipamento escolar - Deve integrar-se, o mais possível, com outros equipamentos - Deve complementar-se com espaços verdes e áreas de recreio - Deve localizar-se em posição central, relativamente à zona residencial a servir.

Tabela 8 - Indicações para a concepção de uma piscina coberta - GETAP

Financiamento de equipamentos sociais/custos de construção		
Sector: equipamento desportivo formativo de base		
Entidade: Direcção Geral dos Desportos		
Piscinas cobertas		
Topologia	População base	Utentes
Piscina Desportiva/Polivalente	5000 hab. (Pisc. Reduz.) 15000 hab. (Pisc. Stand.)	120 600
Dimensões & Referência:	Piscina Reduzida (16,66)	Piscina Standard (25x12,5)
Superfície desportiva útil (plano de água)	135 m ² 450 m ²	312,5 m ² 1200 m ²
Superfície de construção/implantação:		
Custo de construção (contos)	Piscina Red.	Piscina Stand.
Piscina completa (correspondente à instalação global)	58.000	140.000

A piscina coberta é uma infra-estrutura de difícil gestão. Um correcto planeamento, visando a concepção da infra-estrutura pode minimizar a sua gestão e aumentar o seu aproveitamento desportivo.

Equacionar a dimensão e número de planos de água, bem como a sua localização em relação à comunidade em causa é de extrema importância para um máximo aproveitamento da infra-estrutura.

5.2 - Piscina coberta utópica

Um complexo desportivo tem que dar resposta eficaz à procura e à exigência do consumidor, com o mínimo de custos e o máximo de eficácia. A piscina ideal torna-se, assim, uma utopia. Os custos do complexo têm de ser minimizados, procurando um meio termo entre a eficácia desportiva e a rentabilidade financeira.

Uma piscina utópica procura oferecer todas as condições ideais, localização e topologia, procurando assim, chegar ao maior rendimento social e desportivo.

Um complexo de uma piscina utópica deve ter as seguintes características (Dorado, 1993; Dias, 1995):

a) Exterior

Visto que a área exterior da piscina é decisiva para a renovação de visitas a uma piscina, há pois, que examinar a fluidez do tráfego. O parque de estacionamento deverá estar dimensionado de acordo com a capacidade da piscina/população. Esta zona deverá ter acessos e estacionamentos em lugares diferenciados para automóveis, autocarros, veículos de duas rodas, táxis e espaço reservado para veículos prioritários.

Tanto quanto possível o estacionamento deve ser gratuito. Quanto tal não for possível há que encontrar regras especiais como por exemplo: o estacionamento passa a ser gratuito somente para os utentes da piscina, com prova de utente (basta apresentar o recibo da caixa). Se possível deverá existir rede de transportes urbanos para este local. A sua localização deverá estar próximo de zonas escolares (factor de extrema importância).

De acordo com um estudo elaborado em França, Ripe (1995) refere que não existe correlação directa entre as receitas e a distância da piscina ao centro da cidade. Portanto, outros critérios serão mais influenciadores, como por exemplo, o espaço envolvente da piscina, a animação (variedade da oferta do

complexo). Há que prestar atenção especial à configuração do exterior da piscina (enquadrada com a região).

O complexo de piscinas deve ser espaçoso e convidativo, incluindo árvores, vasos de plantas, candeeiros, calçadas ornamentais e outro mobiliário urbano renovado. Estes cuidados são especialmente significativos ao longo dos percursos do tráfego de peões e de veículos.

Também é importante o nome da piscina. Um nome adequado para a piscina numa grafia de qualidade é bem retido na memória. Da Costa (1997), realça que a piscina deve ter o seu próprio logotipo e símbolos que inspirem sentimentos de confiança e simpatia nos consumidores. Um emblema que chame a atenção pode atrair utentes de outros concelhos. Logo no exterior, o visitante da piscina deve ser de imediato informado sobre as principais condições de frequência, tais como o horário de abertura, os preços de entrada e sobretudo, as actividades previstas. Estas primeiras informações já devem estar convenientemente assinaladas.

b) Acessos

Segundo Dias (1995) e Hasen et al. (1988), uma vez chegados à entrada da piscina, o acesso deve ser o mais amplo, mais rápido e fácil possível, assim como ajustados ao deslocamento de indivíduos deficientes, facilitando a aquisição dos bilhetes.

O painel de informação deve ser visível assim que se entra na piscina, a partir daqui todos os acessos deverão estar perfeitamente sinalizados em português e em línguas estrangeiras (Inglês/Francês). A partir desta zona deve-se poder comunicar a informação a todas as partes da piscina. As bancadas deverão ter assentos individuais e se possível numerados (temperatura normal).

Para vários compartimentos devem existir portas independentes garantindo desta forma o seu isolamento em termos de climatização, tornando mais económica a manutenção do ambiente na piscina.

e) Zona da bilheteira

Segundo os autores Hasen et al. (1988) para além da venda de bilhetes, uma bilheteira de piscina deve ainda realizar as seguintes tarefas:

- Prestar informações
- Fornecer prospectos e outros meios publicitários da piscina
- Receber o dinheiro da entrada
- Vender cadernetas de múltiplas entradas
- Trocar dinheiro
- Entregar prémios/bónus de bilheteira
- Receber sugestões/queixas dos utentes
- Controlar os bilhetes ...

O átrio de entrada deve ser simultaneamente uma zona de comunicação, isto é, deve ter lugares sentados, um bufete, máquinas automáticas de bebidas, um balcão de informações e uma cabina telefónica, se possível com telefones de moedas e de cartão. Uma composição arquitectónica invulgar tem, especialmente em piscinas recreativas, um efeito convidativo sobre os visitantes. Este efeito pode ser reforçado com uma visão da própria piscina.

O desenvolvimento das bilheteiras automáticas (atenção ao meio) e dos sistemas de bilheteiras para instalações *self-service* já atingiu, em parte, o limite da praticabilidade. No entanto, as bilheteiras automáticas, com base na experiência e no desenvolvimento da electrónica, tornam mais pequenas, mais rápidas, mais simples, mais eficazes, mais experientes e mais baratas.

Apesar disso, o automatismo não evita erros que seriam detectados pelos seres humanos. Há sempre avarias por falsos serviços, com a introdução de moedas estrangeiras e outros erros. Outros pontos fracos residem na troca do dinheiro e no elevado tempo despendido na gestão, no movimento diário, no enchimento e esvaziamento das máquinas. As bilheteiras automáticas têm, no entanto, a vantagem de tornar mais económica a estrutura da gestão e a recolha de dados estatísticos, facilitando a direcção da gestão da piscina.

Como resumo das investigações feitas até agora no âmbito das bilheteiras e das bilheteiras automáticas é de notar que as suas diferenças deverão objectivamente ser encontradas. Com as experiências colhidas até

agora julga-se que a solução ideal, sem esquecer a especificidade de cada piscina, está no apoio humano ao sistema de bilheteiras automático (instalação de bilheteiras *self-service*) desde que se leve em conta os seguintes conselhos:

- Redução e simplificação das exigências das bilheteiras automáticas;
- Adaptação das bilheteiras automáticas às necessidades locais melhorando o seu sistema, acrescentando, por exemplo, uma máquina automática de troca de moedas;
- Organização do apoio humano sem prejuízo das restantes tarefas da piscina

d) Horários de abertura

Segundo Hasen et al. (1988), o horário de abertura deve estar bem visível, ser fácil de recordar e estar adequado às necessidades. A prática corrente de cada gestor estabelecer horários "como todos os outros", tem conduzido a muitos inconvenientes e maus resultados, portanto, é muito importante repensar os horários de abertura. Prioritariamente são as condições específicas e individuais da piscina que deverão ser avaliadas (por exemplo, a inserção em vila, pequena ou grande cidade ou zona termal ou turística) para que através delas se estabeleçam os horários de abertura e, portanto, a quantidades e a qualidade da oferta.

e) Espaços e equipamentos

No que se refere às estruturas internas deste tipo de construção Bayo (1991) propõe o seguinte: as paredes dos 2,0m a 2,1m de altura deverão ser lisas sem bordas podendo ser revestidas em cerâmica ou material similar, sem esquinhas. Assim, as paredes devem obedecer às seguintes condições:

- resistência aos golpes
- facilidade de limpeza
- tectos pintados resistentes à água e à humidade ou tectos falsos.

Estabelecer-se-á um contraste cromático entre as paredes e os aparelhos aí colocados. As portas devem ser colocadas nas partes mais largas e a uma altura conveniente, assim como as suas fechaduras. Devem-se colocar tetos

falsos, de material prensado, de madeira com listas, placas acústicas, placas de gesso, etc. Não é aconselhável ver-se o interior da cobertura não só por razões acústicas, como também por causa das condensações; se isto não for possível tem que se recorrer a uma forma eficaz de ventilação. É necessário a existência de encaixes, para aí se colocarem os aparelhos de ginástica etc., cortinas móveis separadas com duas faces, de textura pouco ferosa e resistente ao fogo. Os vestiários, têm que ser feitos em quantidade suficiente (de acordo com a população alvo), abrangendo os deficientes e outros tipos de grupos especiais; (ter atenção às medidas de uma cadeira de rodas largura 0,65 m, e com um raio de viragem de 1,10 m a 1,50 m). As dimensões dos bancos de 40 a 60 cm por utilizador e 25 a 40 em de fundo afastados de pelo menos 10 cm da parede. Sobre eles 2 a 3 cabides por utilizador. Os espaços entre os bancos deve ser de 1,20 a 1,50 m. Deve-se ter cuidado com o tipo de estrados para que não apareçam recantos nem contornos de difícil limpeza (de preferência em PVC) . As janelas devem ser altas, impedindo que se veja o interior (translúcidos). Todas as madeiras devem ser de boa qualidade. Os solos duros e antideslizantes. Todos os recintos devem possuir escoadouros que permitam sempre o escoamento da água através de uma inclinação do piso de pelo menos 2% e bem implantados no solo, de maneira a facilitarem a sua limpeza com mangueira e água de pressão.

f) Secretaria

Segundo Dorado (1993) deverá haver um espaço para o atendimento ao público, com uma zona de espera e um mostrador. Todas as suas tarefas deverão ser informatizadas (painel electrónico), isto permite o controlo constante de todas as actividades na piscina.

Deverão existir meios de controlo da piscina através do controlo vídeo colocados nas zonas mais sujeitas ao vandalismo ou a roubos. Deverá também existir um sistema audio-fónico para todos os recintos da piscina.

g) Balneários

Segundo Dias (1995) existem várias formas de organização dentro de um balneário, abordaremos apenas duas:

Na entrada é dada a cada indivíduo uma chave com um número, correspondente a um cacifo individual com o mesmo número. Cada utilizador pode guardar as suas coisas individualmente e levar consigo a chave. Este tipo de organização torna-se complicado quando existe um grande número de utilizadores ou à perda da chave deste. Existem também cacifes de moedas ou fichas com códigos, que evitam este tipo de problemas.

Sistema de guarda roupa em que é dado à entrada um cesto para arrumar a roupa e que depois o utente entrega este ao mesmo antes do acesso à nave da piscina. Este sistema implica sempre a presença de um funcionário, no mínimo.

Na saída devem ser colocados espelhos em toda a parede de maneira a abranger várias alturas. Junto a estes poderão existir secadores de cabelo. As dimensões das passagens, sanitários, duches deverão respeitar as normas da Comunidade Europeia, no entanto se poderem ser um pouco mais amplas os utilizadores agradecem, favorecendo também a sua limpeza e manutenção. Dentro do possível devemos tentar iluminar os balneários com luz natural, através de janelas, janelas estas que não devem deixar passar o frio e colocadas longe dos transfundes. Quando não for possível esta opção, a iluminação deverá ser feita por lâmpadas fluorescentes devidamente protegidas de acções mecânicas e da humidade. O espaço do balneário deve ser aberto mantendo sempre cabinas para as pessoas mais tímidas. Os lavatórios devem estar longe da zona de vestiário, e servir de passagem para os duches, da mesma forma devem existir alguns duches dentro de cabinas para as pessoas que desejam mais privacidade. O sistema de torneira deverá ser de uma só torneira (pressão temporária) onde a temperatura é regulada automaticamente. Segundo Dorado (1993) deverão estar bem encaixadas na parede de maneira a resistir a acções de vandalismo.

h) A nave da piscina

Todos os utilizadores devem sair dos balneários com chinelos e passar sempre num "lavatório para os pés". Este deve ter pelos menos 10 cm de altura e ter água de corrente contínua e uma temperatura adequada.

O interior deverá ter passagens amplas com possibilidades de colocar bancadas para os nadadores durante as competições e para os utilizadores durante o quotidiano, aumentando desta forma o conforto.

As cores das paredes deverão ser de tons cálidos e suaves, sobretudo claros, que aumentem o conforto visual e a luminosidade para as pessoas que frequentam a piscina e principalmente para as pessoas que lá trabalham.

A sala deverá ter um tecto disposto de tal maneira, que se estenda desde a parte mais alta das bancadas até a uma altura mínima permitida, tendo em vista a poupança de energia, nomeadamente no aquecimento do ar (menos volume, menor energia gasta).

A iluminação do recinto deve ser de tal forma que os focos de luz não estejam acima da lâmina de água, por um lado perder-se-ia luminosidade e por outro sempre que fosse preciso realizar qualquer reparação seria necessário utilizar "gruas" especiais e/ou esvaziar a piscina, o que não seria fácil. Existem também alguns sistemas de tratamento acústico, sendo o ruído um dos principais inimigos das piscinas comuns.

No que se refere às dimensões dos tanques, estas dependem da finalidade com que é construída a piscina. Se for para utilidade de competição, esta deverá ter medidas homologadas para poder realizar-se competições oficiais, isto, quer em termos de profundidade quer em termos de forma. No caso contrário, se a piscina tiver outros fins, esta deverá ser simultaneamente o mais polivalente e original possível.

i) Armazéns

Segundo Dias (1995) deverão existir sempre zonas de armazenamento de material necessário para a prática pedagógica, utensílios de limpeza, manutenção, etc. Estes "armários" devem ser embutidos na parede, com prateleiras grandes e amplas, onde é colocado o material de manutenção,

didáctico etc. Todo o material deve estar devidamente inventariado, existindo assim um controlo de *stock*. Estes armários são fechados através de portas rebatíveis (tipo garagem), de forma a não se tornarem obstáculos sempre que abertas.

j) Enfermaria

Facilmente acessível desde o interior até ao exterior da piscina, para a evacuação de possíveis acidentados. As suas características deverão estar de acordo com a legislação em vigor.

k) Sala de Monitores

Deve situar-se perto da piscina e também perto da rua para ter luz natural. Deverá ter mesas de trabalho, cadeiras, cacifos, arquivadores, armários, etc. Poderá ter uma sala para fumadores ou consoante normativa vigente no estabelecimento.

L) Balneários de serviço

Esta sala deve ser tranquila para que o pessoal efectue as mudanças de vestuário e que possa descansar. Deverá estar equipada para tal e segundo as necessidades marcadas pelos horários do pessoal e outros factores.

m) Cafeteria / Bar

Deve ajustar-se à norma vigente e contará com a particularidade de ter zonas diferenciadas: para o público fora do recinto da piscina e para o público dentro da piscina.

n) Casa das máquinas

É o local de todas as maquinarias responsáveis pela limpeza e manutenção da água, produção de calor, etc. Deve ser colocada dos lados ou por baixo da piscina. Devem ser examinadas frequentemente para não provocar transtornos no normal funcionamento da piscina. Todas as galerias devem ter um bom acesso, inclusive a maquinaria com grande envergadura e que deve

ainda ter acesso pelo exterior. Tudo isto deve mostrar um aspecto impecável, por um lado, para evitar a deterioração progressiva, por outro lado, para evitar a contaminação do resto das instalações, causada pelo pessoal das maquinarias que geralmente deambula por toda a instalação, caso estas estivessem sujas (os produtos utilizados para o tratamento da água, não devem ser armazenados nesta zona).

Na hora da entrega da instalação, o construtor deve comprometer-se a realizar todo o tipo de testes, verificando se tudo está bem.

o) Ambiente

Este nasce com a concepção do edifício. Hoje em dia já é possível construir de acordo com as técnicas modernas, que permitem que o próprio edifício recolha calor no Inverno e dissipe o excesso do mesmo no Verão. Como já foi referido há uma necessidade de elaborar recintos independentes: piscinas- vestiários- lavabos; etc. Cada uma delas deve ter circuitos independentes que possibilitem adequar a cada um deles a temperatura do ar e da água, assim como a humidade do ar.

A circulação do ar deve estar calculada para evitar a estratificação do calor. Se colocarmos saídas baixas de ar, evitamos a sua condensação. Esta medida constitui uma barreira para o frio exterior. Podemos utilizar técnicas de recuperação de calor para a renovação do ar, mediante bombas de calor ou qualquer outro sistema, podendo chegar a recuperar 75% da energia gasta.

A optimização do ambiente tem a sua origem na concepção da piscina. Todas as medidas neste sentido serão baratas a longo prazo, por mais caras que pareçam no momento.

p) Estruturas anexas

Devemos criar estruturas anexas à piscina de forma a captar o maior número de pessoas às instalações não só pela piscina, mas também por outras estruturas anexas. Utilizando o conceito de *health club* onde outras actividades desportivas ou não, podem ser realizadas no mesmo espaço:

- ginástica de manutenção / ginástica infantil / musculação

- judo / karaté
- sauna / squash /jacuzi
- ténis / desportos colectivos
- centros de beleza
- exposições/espectáculos
- forma de embelezar o átrio, entrada.

Tudo isto são formas de promover o desporto (saúde), promover a piscina, ocupação dos tempos livres dos jovens, ocupar os pais enquanto os filhos vão à piscina (vice-versa).

q) Instalações de Inverno e Verão

Podemos também construir instalações polivalentes, que cubram as necessidades de Inverno e de Verão.

A eliminação da cobertura proporciona uma estupenda piscina ao ar livre. Por outro lado a construção de duas piscinas, uma coberta e outra descoberta constitui uma opção possível se as contrapartidas económicas forem favoráveis, mantendo a piscina descoberta encerrada no período do Inverno. Neste caso, estas teriam que se situar próximas uma da outra, mas com acessos diferenciados, de modo a não haver mistura entre os utentes das duas piscinas. A nave coberta estaria sempre em funcionamento, com cursos de verão de natação, etc..., a piscina exterior seria destinada ao público em geral. Para poder prever a taxa de utilização da piscina descoberta devemos recorrer a factores tais como:

- meteorologia
- clima
- calendário escolar e nacional
- festas
- flutuações sazonais, etc.

De forma a rentabilizar ao máximo a instalação e obviamente evitar a perda de receitas, mantendo a piscina aberta sem interrupções.

6. Manutenção da Piscina

Para se conseguir uma boa manutenção e conservação, temos que considerar logo desde o princípio vários aspectos entre os quais, a concepção da instalação, não se podendo pensar que a pouca idade da piscina significa garantia eficaz do material e que não é logo nos primeiros tempos que vão surgir avarias (Baptista, 2000).

Para uma boa manutenção das piscinas, é necessário ter um controlo muito apertado no tratamento da água, no controlo químico e bacteriológico, pois somente assim, é que estão reunidas as condições suficientes para garantir a segurança, sob o ponto de vista da saúde dos utilizadores (Beleza, 2001).

Segundo Hansen (1988) as piscinas precisam de se apresentar limpas e tratadas em todas as suas áreas. Assim, uma redução dos níveis necessários de limpeza ou de desinfecção não constitui uma medida económica. Por um lado, obrigam à concretização das normas de higiene e de segurança contra acidentes, e por outro exigem-nas por parte dos visitantes. Daí que a redução de custos encontre nas normas de higiene e de segurança o seu limite.

De acordo com Guimarães (1990), o custo de energia necessário para o funcionamento de uma piscina pode representar de 30 a 50 % do custo total de gestão do empreendimento.

Para Batista (2000), um bom funcionamento de uma piscina ou de um complexo de piscinas, está directamente relacionado com um grupo específico de técnicos responsáveis por várias áreas vitais.

Apesar disso, sobram neste campo de trabalho alguns caminhos que permitem pequenos passos através da atenção e do controlo dos processos de trabalho:

- Analisar a qualidade, o modo de acção e a quantidade de gastos ponderando a proporção de actuação de cada meio;
- Observar e comparar as quantidades necessárias e respectivos custos por mês, por trimestre e por ano face às necessidades globais;

- Elaborar um plano de limpeza incluindo a limpeza diária e a limpeza geral, bem como as necessidades de pessoal, facilitando a poupança económica dos trabalhos de limpeza;
- Coordenar os horários de abertura da piscina (em muitas piscinas tem-se vindo a reservar a segunda-feira para a limpeza geral semanal);
- Observar e controlar os trabalhos de limpeza e de desinfeção durante e depois de executados;
- Experimentar os instrumentos e máquinas de limpeza (os instrumentos e as máquinas velhos e demasiado usados exigem um maior esforço de trabalho e, na maior parte dos casos, não contribuem para melhorar os custos de manutenção);
- Escolher instrumentos e máquinas tecnicamente bons e optar por meios apropriados permitindo assim uma melhor gestão económica.

Baptista (2000) informa-nos que qualquer tipo de infra-estrutura desportiva, deve ter dois tipos de manutenção (tabela 9):

- Manutenção diária
- Manutenção a prazo

Tabela 9 – Características Principais da Manutenção diária e a prazo

Manutenção Diária	Manutenção a Prazo
<ul style="list-style-type: none"> - Vigilância completa (caderno de controlo) - Ronda por cada turno - Verificar temperaturas, condições da água, consumos dos motores eléctricos, válvulas, limpeza dos filtros, bombas correias, reserva de combustível, etc. - Obtenção de um Kit de material para reparação ligeira - Computarização de alguns lugares chaves - Poupa tempo/dinheiro/organização 	<ul style="list-style-type: none"> - Teremos a posse e o conhecimento de todos os manuais, plantas e croquis - Registrar todas as operações a efectuar (antes e depois da garantia) - Os técnicos de manutenção devem sempre assistir às reparações - Anotar todos os detalhes (aumentar a experiência pessoal) - Elabora um plano minucioso das manutenções ou revisões a prazo.

Para haver um controlo efectivo da qualidade da água, Beleza (2001) apresenta-nos alguns pontos que devem ser registados e devidamente anotados:

- A frequência diária ou, bem melhor, horária;
- A transparência, o teor de desinfectante, o pH, a temperatura da água, humidade relativa e temperatura ambiente. Estes parâmetros deverão ser determinados, pelo menos, duas vezes por dia;
- Registo horário da pressão antes e depois dos filtros e do caudal;
- O consumo de diário de água, indicado por contadores;
- O consumo de produtos químicos;
- Observações relativas à lavagem dos: filtros, esvaziamento de piscinas, limpeza dos pré-filtros, avarias, etc.;
- Consumo diário de energia eléctrica e combustíveis.

Para melhor objectivar este capítulo, vamos ter como base principal a Directiva CNQ 23/93 do Conselho Nacional da Qualidade e o Decreto-Regulamentar 5/97 do Governo de 31 de Março. Estes documentos apresentam um número de normas que fixam as directrizes relativas a instalações aquáticas. No entanto, focaremos quando acharmos necessário outras entidades/autores que falem sobre este tema.

A Directiva do CNQ 23/93 está envolvida numa grande controvérsia, no entanto, continua a ser um instrumento de referência para a qualidade das piscinas (quer na concepção, na construção, como na gestão). Continua a ter o valor que tem, pelo facto de, ainda não existir outro documento que o possa substituir e é o único que está directamente relacionado com instalações desportivas (Costa, 2000).

6.1 - Riscos Sanitários no uso das Piscinas

Numa piscina a contaminação pode ser de dois tipos: Biológica e/ou Química. A origem desta contaminação, só pode ser devida ao facto da má utilização dos produtos químicos no tratamento da água ou pelo próprio utente.

Suñé e Mombrú (1996) apresentam vários factores que estão na base da contaminação microbiológica da piscina.

Alguns dos factores são:

- A promiscuidade: a grande quantidade de utilizadores por m², a troca de toalhas e outros objectos (riscos vários);
- Renovação do ar: a falta de renovação do ar (riscos sanitários);
- Atmosfera húmida: as piscinas que mantêm a temperatura e humidade alta (desenvolvimento de germes);
- Revestimentos antideslizante: as superfícies que não são lisas podem agredir a pele molhada (penetração de alguns microorganismos);
- Pele húmida: depois do banho é conveniente eliminar a humidade do corpo (nenhum fungo sobrevive na pele seca);
- Imunidade do organismo Humano: diminuição das defesas, por doença, stress, fadiga, etc. (pode aparecer uma doença infecciosa).

A entrada dos microorganismos pode ser efectuada por três vias principais:

- A Pele: fungos dermatológicos (pé de atleta), vírus (verruga plantar) e estafilococos (furúnculos);
- As Mucosas: são a origem de 50% das infecções da água da piscina;
- Via Gástrica: 20% das infecções são causadas pelo banho.

Para que a piscina mantenha um grau de qualidade, é necessário antes de tudo prevenir, tendo em conta, as normas sanitárias, o estado sanitário da piscina (desenho da piscina, condições de funcionamento e vigilância sanitária), os equipamentos sanitários, informação aos utentes e cumprir as normas do regulamento interno.

De acordo com a A.T.E.P. (1995) a água que abastece a piscina tem que ser da rede pública ou de outra fonte autorizada.

O complexo deve dispor de:

- Equipamentos sanitários adequados.
- Chuveiros ou túneis de chuveiros nos acessos à piscina.
- Renovação/circulação da água superficial pelos skimmers.
- Recirculação contínua e renovação da água dos lava-pés.
- Filtração e desinfecção da água.

- Desinfecção de todas as superfícies.

O responsável, director ou encarregado tem que:

- Vigiar correctamente o funcionamento do complexo e dos serviços
- Informar os utentes das regras de higiene.
- Assegurar o controlo diário da qualidade da água e anotar no livro de registos.
- Atender e informar o delegado de saúde.

6.2 - Segurança na Piscina

A Piscina proporciona actividades de prazer disponível ao público em geral, mas pode tornar-se um sítio perigoso se não for utilizado correctamente e com sensibilidade.

Quando não se vê claramente o fundo da piscina, esta não deve ser utilizada pelos utentes.

6.2.1 Socorristas

Número de Socorristas de acordo com os m² da superfície da água.

- de 200 a 500m² de superfície de água, um Socorrista credenciado.
- de 500 a 1000m² de superfície de água, dois Socorrista credenciados.
- Mais de 1000m² de superfície de água, o número deve ser fixado pelo departamento de Saúde e Segurança Social.

O Socorrista não poderá ensinar a nadar se outro não ocupar o seu lugar.

6.2.2 Formação dos operários de manutenção

Os funcionários de vigilância e manutenção devem ser dotados de conhecimentos suficientes para que o funcionamento da piscina seja o melhor possível, isto é, o seu conhecimento deve abranger o conhecimento dos

produtos utilizados no tratamento da água, a sua manipulação e o seu armazenamento (A.T.E.P., 1995).

Os parâmetros de PH e desinfectante devem ser medidos no mínimo duas vezes por dia. Deve-se também medir a temperatura da água, o ar do ambiente e a humidade relativa. Estes registos devem ser todos escritos num livro próprio.

Nenhum material de tratamento da água deve ser armazenado junto às máquinas de aquecimento.

6.3 - Tratamento da Água

Segundo Dorado (1993) este ponto é de extrema importância para a durabilidade da instalação, assim, como das caldeiras e canalizações, o que permite poupanças a longo prazo. Através do tratamento de águas da piscina, pretende-se obter um controlo óptimo tanto ao nível dos microorganismos existentes, como ao nível residual dos desinfectantes. Este tratamento tem que ser eficaz contra os gérmens e bactérias, que continuamente a contaminam, através dos utentes, pó, ar e matéria orgânica.

Numa piscina teremos água desinfectada, cristalina e transparente se conhecermos e controlarmos devidamente:

- Eliminação de bactérias e algas;
- Suspensão e filtragem;
- Controlo do PH da água;
- Método de floculação;
- Funcionamento dos filtros;

Não é por termos máquinas sofisticadas, filtragens e purificação, que se tem a segurança de uma água agradável, com bom aspecto e sem problemas.

Se os produtos químicos e máquinas não forem utilizados de uma forma correcta, não conseguimos manter um ambiente agradável na piscina.

O técnico ao anotar todos os registos, deve compara-los sempre com os normalizados (Directiva CNQ 23/93). Assim, a água da piscina deve cumprir as seguintes regras:

- A sua transparência deve permitir ver perfeitamente as linhas de marcação ou então, um disco negro (Disco de Secchi) de 0,05 m de lado colocada na zona mais profunda a uma distância mínima de 10 m na horizontal; a sua turvação deve ser inferior a 3 mg SiO₂/L;
- Não deve ser irritante para a pele, para os olhos e para as mucosas, nem conter substâncias em quantidades susceptíveis de constituir dano para a saúde dos utilizadores;
- O teor em substâncias oxidáveis pelo permanganato de potássio a quente, expresso como oxigénio, não deve ultrapassar em 4 mg O₂/L o valor obtido para a água de compensação; o potencial redox, rH, medido com eléctrodos de calomelano (resistividade de 10,13 a 10,14 ohm) deve ser superior a 690 mV, com um máximo de 780 mV;
- O pH deve estar compreendido entre 6,9 e 8,0;
- A alcalinidade total deve estar compreendida entre 75 e 250 mg CaCO₃/L;
- O número de bactérias aeróbias cultivadas a 37°C deve ser inferior a 100 ufc/mL;
- O número de coliformes totais em 100 ml deve ser inferior a 10 com ausência de coliformes fecais nos 100 ml;
- Não deve conter germes patogénicos, especialmente pseudomonas (*p. aeruginosa*) estafilococos patogénicos em 100 ml para 90% das amostras;

6.3.1 - Tratamento Inicial

O tratamento da água começa primordialmente, por uma descalcificação ou desmineralização e de seguida por uma desgaseificação e regulação do PH (acidez).

A descalcificação é feita por aparelhos que transformam a água "Pura" ¹ em água "Branca" ². A maioria das águas contém maior ou menor proporção de sais minerais (sais de cálcio e magnésio) que se depositam no interior das

¹ Água da rede contendo alto teor de iões de Cálcio (Ca) e Magnésio (Mg).

² Água com ausência de iões de Cálcio (Ca) e de Magnésio (Mg).

canalizações e das maquinarias, diminuindo consideravelmente a sua eficácia. A "dureza" da água determina-se por análises químicas e mede-se em miligramas de Cálcio e Magnésio contidos num litro de água. O princípio da descalcificação é a transformação de iões de Cálcio e Magnésio em iões de Sódio solúveis na água. Este processo é feito automaticamente por maquinaria específica. A descalcificação nem sempre pode tratar todos os tipos de água. Portanto, é possível que o teor de sais dissolvido sejam demasiados elevados ou podem ainda existir problemas de teores em Ferro (Fe), Manganês (Mn), Cobre (Cu). Por tudo isto torna-se necessário a desmineralização da água. Este processo consiste na absorção de aniões e de catiões de maneira a deixar a água praticamente pura.

Para além de todo este processo, a água passa por outro processo, sendo este a desgaseificação.

A desgaseificação consiste na eliminação de oxigénio dissolvido na água de modo evitar a corrosão sobre o aço. Este processo também é realizado automaticamente por maquinaria específica incorporada num circuito completo de água.

Por fim, é regulado o PH da água antes de entrar nas caldeiras. Assim, o PH da água à entrada das caldeiras deverá estar entre 8,5 e 9,5 (essencialmente alcalina a fim de evitar a corrosão das bombas de alimentação).

Todos estes processos: descalcificação; desmineralização; e desgaseificação e regulação do PH, são como uma preparação da água antes de entrar no circuito de aquecimento através das caldeiras.

Existem já caldeiras que realizam todos estes processos. A partir das caldeiras a água sai aquecida e vai entrar num novo processo de tratamento antes de ser lançada para os tanques natatórios.

6.3.2 - Circulação da Água

A água da piscina é sistematicamente contaminada. Para contrariar a degradação da água, é necessário remover os agentes causadores ou por outras palavras é preciso renovar. Consideramos por período de renovação, o

tempo necessário para que o volume de água igual ao volume do tanque seja recirculado e tratado.

De acordo com a directiva C.N.Q. 23/93 as piscinas públicas cobertas, com um tratamento do tipo 1 (Floculação-Filtração-Desinfecção por Cloro), o caudal de circulação é igual á metade do número de m^2 da área, em m^3 .

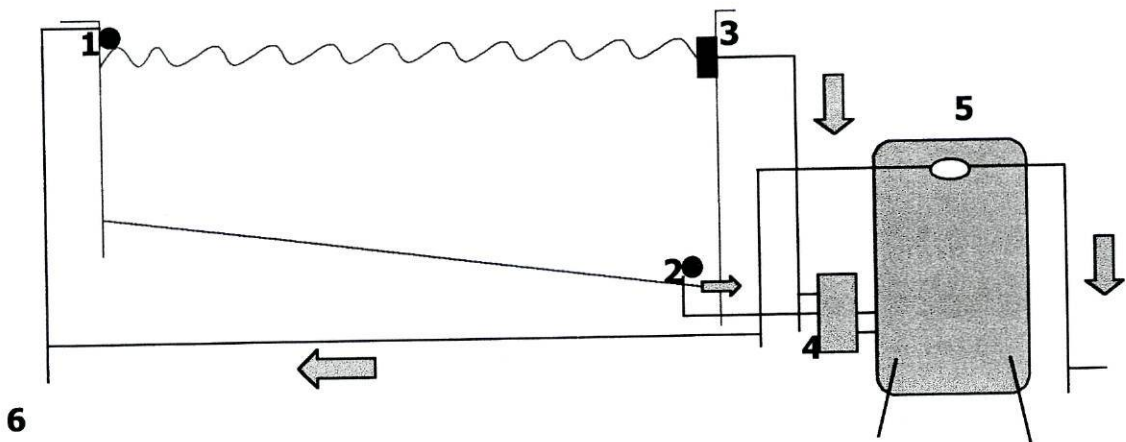
A recirculação da água consiste em retirar a água da piscina, aplicar-lhe o tratamento devido e voltar a colocar a água tratada no tanque. Este processo de ser executado de forma rápida e contínua de forma a eliminar a contaminação e proteger os utentes (A.T.E.P., 1995).

A recirculação deve ser realizada para:

- Conservar a transparência;
- Tratar e desinfectar;
- Não renovar muita quantidade de água, pois podem surgir problemas de desinfecção e os custos de consumo podem ser muito altos;
- Eliminar continuamente a contaminação causada pelos utentes e o meio ambiente;
- Recolher correctamente a água contaminada, para facilitar a filtração, a desinfecção e o retorno ao tanque;
- Renovar correctamente a água, evitando "zonas mortas" nos ângulos do tanque;
- Efectuar uma difusão homogénea do desinfectante no tanque (automática);
- Efectuar uma renovação de toda a superfície da água.

6.3.3 - Circuito da Água

Todas as piscinas devem ter um uma série de equipamentos indispensáveis para a qualidade das águas e da própria piscina em si. Alguns desses equipamentos são (esquema 5):

Esquema 5 - Esquema simplificado de uma piscina (com equipamento depurador)

1 – Injectores de água depurada.	4 – Filtro de cabelos (pré – filtro)
2 – Sucção de fundo	5 – Depuradores
3 – Sucção de superfície (Skimmer)	6 – Saída de água para o exterior

6.3.4 - Tipos de recirculação

Dos três tipos existentes de recirculação de água: Inversa, Mista e Clássica apresentamos de uma forma sucinta as suas principais vantagens/desvantagens (tabela 10).

Tabela 10 – Características da recirculação da água da piscina

	Vantagens	Desvantagens
Inversa (Laje do fundo e lateral)	<ul style="list-style-type: none"> - Boa renovação da água superficial (imediata/materiais flutuantes) - Temperatura é igual tanto na superfície como nas zonas fundas - Boa homogeneização dos produtos químicos - Tanque de compensação 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade na remoção dos resíduos do fundo da piscina - Só faz o tratamento ao tanque de compensação
Mista (Skimmers e fundo)	<ul style="list-style-type: none"> - Remoção ao mesmo tempo dos resíduos superficiais e do fundo - A remoção superficial deve ser o mais elevada possível - Tratamento contínuo - Tanque de compensação 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade em controlar o caudal (saí/entra)
Clássica	<ul style="list-style-type: none"> - Já não se utiliza - Perda de grande quantidade de água (aumentar para eliminar) 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade na remoção dos resíduos do fundo da piscina

Visto o quadro anterior, devemos sempre que possível construir piscinas com recirculação mista. Actualmente considera-se que, no mínimo, 50 a 75% da água recirculada deverá ser recolhida continuamente na superfície do tanque.

6.3.5 - Filtração

Com a filtração pretende-se que a água passe por uma massa porosa e, que aí fiquem retidos todos os materiais que estavam em suspensão ou outros. Esta filtração deve ser realizada antes de qualquer desinfecção e, os seus objectivos principais são (A.T.E.P., 1995):

- Clarificar a água;
- Eliminar a matéria orgânica;
- Reter os materiais coloidais.

Uma filtração contínua e correcta, faz com que aja uma melhor dosificação dos desinfectantes (efeito mais eficaz) e aumento da segurança e o conforto dos utentes (A.T.E.P., 1995).

Para Veci (1995) a velocidade de filtração é uma característica importante para obter uma boa qualidade da água. O mesmo autor apresenta-nos uma fórmula para medir a velocidade de filtração:

No entanto, a velocidade de filtração está directamente relacionada com o tipo e estrutura dos filtros (tabela 11/formula 1).

Formula 1 – Velocidade de filtração

$$V = \frac{Q \cdot m^3/h}{\Omega \cdot m^2}$$

<p>V = Velocidade de filtração Q = Caudal que passa através do filtro Ω = Superfície filtrada</p>

Tabela 11 – Características principais dos filtros

Tipos	Características
Filtros Cartucho	<ul style="list-style-type: none"> - Velocidade máxima de filtração $2\text{m}^3/\text{h}/\text{m}^2$ - Limpam com água a pressão - Os cartuchos tem que ser substituídos - Não se pode utilizar coagulantes - Controlo anual (suporte do cartucho e da junta da câmara sup.)
Filtros Diatomeas	<ul style="list-style-type: none"> - Velocidade máxima de filtração $5\text{m}^3/\text{h}/\text{m}^2$ - Limpam com água a pressão - Contém areia branca (grande porosidade/restos de plantas marinhas) - Não se pode utilizar coagulantes
Filtros Areia	<ul style="list-style-type: none"> - Velocidade máxima de filtração (Lentos: 8 a $20\text{m}^3/\text{h}/\text{m}^2$; Médios: 20 a $40\text{m}^3/\text{h}/\text{m}^2$; Rápidos: sup. $40\text{m}^3/\text{h}/\text{m}^2$) - Limpam na contracorrente e com água do tanque - Utilizada areia de sílica - Podem utilizar coagulantes (melhora filtração) - São os mais resistentes (evitam a corrosão) - Controlo anual (do material filtrante/desincrustação – ácido sulfúrico+ H_2O)

6.3.6 - Desinfecção

A filtração por si só não mantém a qualidade da água, é preciso uma desinfecção contínua e cuidada. A desinfecção tem duas finalidades principais: Higiénica (destruição de vírus, bactérias, parasitas, etc.); Segurança (impede o crescimento de algas e elimina os microorganismos patogénicos).

A desinfecção da água da piscina é possível quando adicionamos alguns produtos específicos (tabela 12):

- Cloros não estabilizados (Cloro gás; Hipoclorito sódico; Hipoclorito cálcio)
- Cloros estabilizados (Dicloroisocianurato sódico; Acido triclororoisocianúrico)
- Outros produtos (Clorohidrato de polihexametileno biguanida; Bromo; Prata coloidal; Ozono)

Tabela 12 – Produtos de desinfecção (Inconvenientes/Vantagens) (Suñe et col, 1996)

		Inconvenientes	Vantagens
Tratamento	Cloro Gás	<ul style="list-style-type: none"> - Gás muito tóxico e perigoso quando manejado - Diminui o PH - Eleva o custo da instalação - Instável na presença da luz solar - Utilização de amoníaco para detectar as fugas 	<ul style="list-style-type: none"> - Muito barato - Custo de conservação moderado - Muito efectivo como desinfectante - Instalação automatizada com bom rendimento
	Hipoclorito Sódio	<ul style="list-style-type: none"> - Deve manipular-se com precaução (risco de queimaduras) - Aumenta o PH - Não armazenar mais de um mês) - Irritação dos olhos e mucosas - Instável na presença da luz solar - Pouco estável - Com o calor decompõe-se e aumenta o seu consumo 	<ul style="list-style-type: none"> - Bastante barato - Muito fácil de manejar e dosificar - Custo de conservação muito barato
	Hipoclorito Cálcio	<ul style="list-style-type: none"> - Bastante mais caro que o cloro gás e o hipoclorito sódio - Aumenta o PH, dureza e alcalinidade: água turba e incrustações - Instável na presença da luz solar - Dissolve-se lentamente 	<ul style="list-style-type: none"> - Muito fácil de manejar, dosificar e armazenar (durante 2 anos) - Muito estável
	Derivados Cloroisocianura	<ul style="list-style-type: none"> - Custo relativamente elevado - Custo elevado - Acção desinfectante não muito intenso - Aumenta o nível do ácido isocianúrico 	<ul style="list-style-type: none"> - Estável na presença da luz solar - Fácil de manejar e armazenar - Produtos estáveis - Redução do consumo de cloro - Serve de apoio para outros tratamentos - Não produz incrustações - Pouca variação do PH
	Bromo	<ul style="list-style-type: none"> - Líquido muito tóxico quando manejado - Custo elevado - Pouco eficiente como desinfectante - Possível coloração verde da água - Possível mudança da cor das paredes e fundo da piscina 	<ul style="list-style-type: none"> - Praticamente não produz compostos irritantes - As bromaninas têm um poder desinfectante muito superior às cloraminas - Pouca influência do PH no poder desinfectante - Não necessita estabilizante - Instalação automatizada
	Ozono	<ul style="list-style-type: none"> - Instalação da produção e dosificação muita cara - Gás instável e não se pode armazenar - Gás irritante e tóxico em grandes concentrações (a partir de 0,2 mg/m³) - Nulo poder residual - Ventilação intensa do local de tratamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhor desinfectante - Grande rapidez e eficácia bactericida - Não forma produtos irritantes, nem dá sabor á água - Elimina problemas de odor e sabor e comunica uma bonita cor da água - Custo do tratamento barato - Instalação automatizada

Para manter a água das piscinas desinfectadas, é preciso controlar os limites propostos pela Directiva CNQ 23/93 (Tabela 13).

Tabela 13 – Limites permitidos para desinfectantes e algicidas em águas de piscina

Produto	Limite	Observações
Cloro residual livre	0,5 mg Cl ₂ /L a 1,2 mg Cl ₂ /L	pH entre 6,9 e 7,4; O cloro total não deve exceder mais do que 0,5 mg Cl ₂ /L o cloro residual livre
Cloro residual livre	1,0 mg Cl ₂ /L a 2 mg Cl ₂ /L	pH entre 7,5 e 8,0; O cloro total não deve exceder mais do que 0,5 mg Cl ₂ /L o cloro residual livre
Bromo	1 mg Br ₂ /L a 2 mg Br ₂ /L	pH entre 7,5 e 8,0
Cobre	inferior a 3 mg Cu/L	-
Prata	inferior ou igual a 0,5 mg Ag/L	-
Ácido isocianúrico	inferior ou igual 75 mg H ₃ C ₃ N ₃ O ₃ /L	-
Ozono	inferior a 0,01 mg O ₃ /L	Superior a 0,4 mg O ₃ /L antes de a água entrar no sistema de desonização, com um tempo de contacto mínimo de 4 minutos

A maioria das águas das piscinas são desinfectadas através de produtos com Cloro.

A função deste é de eliminar os germes e pode-se apresentar nos seguintes estados: cloro residual; cloro residual livre; cloro residual combinado; cloro residual total.

Cloro residual: fracção do cloro utilizado que conserva as propriedades desinfectantes iniciais.

Cloro residual livre (grande poder de desinfecção): é a quantidade de cloro presente na água em forma de ácido hipocloroso (HClO) ou anião hipoclorito (ClO⁻).

Cloro residual combinado (poder de desinfecção muito baixo): é a quantidade de cloro presente na água na forma de cloraminas ou outros compostos orgânicos de cloro.

Cloro residual total: é a soma do cloro residual livre e do cloro residual combinado

Não devemos juntar sistematicamente cloro á água, é melhor:

- Tomar um duche antes.
- Limpar todas as superfícies em contacto com a piscina e lava-pés.
- Renovar diariamente de 5% a 10 % da água da piscina.
- Manter a concentração de cloro sempre estável (entre 7,0 e 7,8).
- O cloro residual pode oscilar entre 0,5 e 2 mg/l

- O cloro total não deve ultrapassar mais de 0,6 mg/l do nível médio do cloro residual livre.

Suñe et col (1996) apresentam-nos a forma de medir (pastilhas de D.P.D.) o cloro livre e o cloro total e assim conhecer o cloro combinado. Pois somente com estes registos, é que conseguimos ter uma informação detalhada sobre o poder (duração) do desinfectante e o nível da presença das cloraminas (Cloro + compostos nitrogenados).

$$\text{CLORO TOTAL (DPD3)} = \text{CLORO LIVRE (DPD1)} + \text{CLORO COMBINADO}$$

Como já tínhamos referido anteriormente o cloro é o desinfectante mais utilizado no tratamento das piscinas. Este produto pode apresentar-se sob duas formas: cloro líquido ou cloro granulado (Tabela 14).

Tabela 14 – Vantagens do cloro granulado em relação ao cloro líquido

CLORO LÍQUIDO	CLORO GRANULADO
Contém soda cáustica	Não contém soda cáustica
Instável	Quimicamente estável
Descontrola o PH (aumenta-o)	Não desajusta o PH
Irrita os olhos	Não irrita os olhos
Resseca os cabelos	Não resseca os cabelos
Corrói os equipamentos	Não corrói os equipamentos
Cloro activo 12% (menos concentrado)	Cloro activo 65% (mais concentrados)
Embalagem pouco resistente e falta de controlo na qualidade	Embalagem de fácil transporte e lacrada para protecção

Como podemos observar, são inúmeras as vantagens da utilização do cloro granulado em relação ao líquido, segundo a bibliografia consultada, 2,5 Kg de cloro granulado é equivalente a 20 litros de cloro líquido. Podemos referir que o cloro granulado é mais eficiente e ao mesmo tempo mais barato.

6.3.7 - Floculação

A floculação de acordo com a A.T.E.P. (1995) não é mais do que um tratamento sanitário que consiste em clarificar a água e aumentar a eficácia dos

filtros de areia. Os floculantes têm como função principal aumentar a medida das partículas, para que a sua filtração seja mais eficaz.

A maior parte dos floculantes ou coalugantes, devem ser introduzidos no circuito de recirculação com o auxílio de uma bomba dosificadora. Este deve ser injectado antes do filtro ($\pm 2m$), para aumentar ao máximo o tempo de contacto entre o floculante e a água e aumentar assim, a eficácia na formação dos coágulos (Suñe et col, 1996).

Os produtos floculantes injectam-se no circuito da renovação da água, com a bomba dosificadora e directamente no tubo de aspiração da bomba. No entanto, o floculante pode ser deitado directamente na piscina (8 em 8 dias, ver a realidade da piscina), e deve repousar durante 12 horas. Depois das partículas repousarem no fundo deve-se fazer uma aspiração manual e com robots específicos para esta função. Para este processo as máquinas devem estar completamente desligadas.

O sulfato de alumínio e polidroxiclóruo de alumínio são os produtos mais utilizados como floculantes. No entanto, o mais utilizado é o sulfato de alumínio, devido ao seu reduzido custo e à sua eficácia.

O floculante polidroxiclóruo de alumínio apresenta uma série de vantagens relativamente ao sulfato de alumínio (Suñe et col.; 1996):

- É um líquido doseável;
- Não tem água;
- Maior velocidade de coagulação;
- Forma coágulos de maior tamanho;
- Eficaz para maiores variações do PH;
- Forma-se o coágulo independentemente da alcalinidade da água;
- Muita eficácia nas águas com grande turbulência (água turva).

A clarificação por meio de um coagulante está condicionado ao PH da água. Assim, e antes da adição de sulfato de alumínio, o PH deverá ser corrigido para valores compreendidos entre 7,6 e 7,8.

6.4 - Tratamentos Complementares

Devemos ter atenção aos seguintes parâmetros:

- Temperatura/Ventilação
- Dureza
- Alcalinidade
- PH
- Algicidas ou Antialgas

6.4.1 - Temperatura e Ventilação da Piscina

Antes de tudo devemos ter em conta as seguintes condições:

- Tipologia da piscina (coberta / descoberta);
- Cubicagem do tanque;
- Tratamento da água;
- Frequência de utilização (anual / sazonal);
- Tipo de utilização (competição, fins terapêuticos, lazer...);

Não podemos esquecer a localização geográfica da piscina. As condições climatéricas exteriores com temperaturas elevadas, exigem uma temperatura da água mais elevada de modo a evitar "choques" térmicos.

Tabela 15 – Condições de conforto térmico em piscinas cobertas

		Piscinas Cobertas
1.	Temperatura da água dos tanques – TAG (°C)	CNQ 23/93
	a) Piscina Desportiva	24 a 26 °C
	b) Saltos	26 a 28 °C
	c) Piscina de Aprendizagem ou Recreativa	26 a 28 °C
	d) Piscina Infantil ou Chapinheiro	28 a 30 °C
	e) Piscina para Deficientes Motores e Fisioterapia	
2.	Ar Ambiente na Zona da Piscina (Cais + Plano de água)	TAG + 1°C Nunca < 24 °C
	a) Temperatura (seca) – TAR (°C)	55 a 75%
	b) Humidade Relativa ao Ar HR (%)	< 0,2 m/s
	c) Velocidade do Ar	
	d) Renovação do Ar	6l/s
	- Por Banhista	4 Vol/h
	- Por Espectador	
3.	Zonas Anexas à instalação	
	a) Temperatura da Água dos Duches TAD (°C)	38 a 40 °C
	b) Temperatura Ambiente nos Vestiários - Balneários	22 °C

Necessidades energéticas de uma piscina coberta, podem-se definir essencialmente por:

- a perda por evaporação;
- a necessidade térmica para a renovação da água;
- a necessidade térmica para o ar de ventilação, necessário para o controlo higométrico, a dispersão térmica do edifício e as necessidades para a produção de água quente sanitária.

A quantidade de água evaporada que determina sobretudo a carga térmica de ventilação, depende de vários factores:

- superfície do tanque,
- a temperatura superficial da água;
- número de utilizadores em dado momento;
- coeficiente de evaporação.

Segundo Faria (1989), as piscinas cobertas são equipamentos complexos e de extrema especificidade sob todos os pontos de vista e, em especial, no que respeita ao acondicionamento e funcionamento térmico e higométrico.

a) Humidade e Conservação da Construção

A evaporação constitui uma realidade incontornável nas piscinas: é praticamente impossível nas condições de temperatura do ar e da água admissíveis para o conforto dos utentes, impedir a formação de vapor na superfície do tanque, como a sua difusão quase que instantânea pelo conjunto da nave do edifício. Este fenómeno pode ter consequências pesadas para a construção: com efeito, se deixar evoluir naturalmente este sistema ar/água, sem praticar a ventilação, o ar carrega-se progressivamente de humidade e tende para uma quase saturação (100% de humidade relativa).

A condensação da massa dos elementos de construção pode tornar-se catastrófica pois provoca a ruína das estruturas, quer se trate das armaduras de ferro das peças de betão que entram em colapso, quer de estruturas de ferro ou de madeira que cedem por diminuição de resistência atacadas pela corrosão ou pelo apodrecimento dos materiais. A excessiva concentração de

vapor no vazio do tecto falso não ventilado, carregado de compostos halogenados, cuja a acção corrosiva é bem conhecida. À utilização de tectos falsos em piscinas impõem-se medidas cuidadosas respeitantes ao tipo de material, estruturas de fixação, comportamentos das estruturas agravamentos das condensações no vazio dos tectos, etc.

b) Humidade e Conforto

O grau de humidade não exerce mais do que uma influência moderada sobre o conforto de uma pessoa seca em fato de banho. É, no entanto, determinante no caso de uma pessoa com corpo húmido ou totalmente molhado (banhista à saída da água). O conforto é, então, caracterizado por um valor próximo da temperatura húmida do ar.

Assim, quanto mais baixo for o teor de humidade, maior terá que ser a temperatura do ar (temperatura seca) para manter as condições de conforto dos utentes.

Temperaturas superiores a 30° C medidas em piscinas com atmosferas demasiadas secas ou desumidificadas, deve-se talvez à excessiva renovação do ar por ventilação. Mas se o ar estiver sobreaquecido (acima do 30° C), são os utentes secos que estarão descontentes por sentirem demasiado calor. Esta categoria de utentes é mais numerosa do que se julga, tanto mais que a sua importância tem tendência a crescer com o desenvolvimento de múltiplas actividades anexas nas margens e cais das piscinas e mesmo de utentes não banhistas.

Um ambiente sobreaquecido traduz-se num aumento das perdas através das paredes e por renovação do ar: se passa por exemplo de 27° a 30° os consumos relativos àqueles dois parâmetros podem aumentar 20/25 %. Mas, um ar seco representa também condições de acrescida evaporação e, conseqüentemente de maiores perdas e consumo de energia. Parece pois evidente, que há todo o interesse em trabalhar com taxas de humidade elevada e em desumidificar o menos possível, ou seja, a gerir a higrometria de maneira

a assegurar a conservação da construção sem secar excessivamente o ambiente e, portanto, sem prejuízo do conforto dos utentes.

c) Grau de Humidade Razoável

Este valor óptimo teria assim que resultar dum compromisso entre cinco critérios principais e contraditórios entre si:

1. conforto térmico;
2. conservação da construção;
3. custo do funcionamento;
4. a humidade a 60% representa a zona de menor risco para a construção;
5. a humidade a 90% corresponde a zona de menores consumos de energia.

O "óptimo" será situar-se entre dois extremos, ou seja, temperatura mais baixa e humidade mais alta. A escolha dependerá da capacidade da construção para suportar elevadas concentrações de humidade, visto que, se for esse o caso, poderão adaptar-se valores extremos de humidade (23° / 90%). No caso de uma piscina de construção tradicional ou não concebida para suportar tais solicitações, por insuficiente isolamento e estanqueidade dos revestimentos, a tendência será para a aproximação dos valores mais baixos de humidade (27° / 60%).

A temperatura exterior é o factor chave dos fenómenos de condensação. Quanto mais frio estiver o ambiente exterior, mais nos aproximamos dos 27° / 60%. Quanto mais quente estiver o ambiente exterior, mais nos aproximamos dos 23° / 90%.

d) Conforto Respiratório

Elevados valores referidos anteriormente para o grau de humidade (90%) podem ser objecto de alguma perturbação. Valores inferiores a 18g / Kg de humidade real ou absoluta seriam os valores preferíveis e de prudência. Os

limites considerados de risco para a saúde situam-se bem próximo, ao nível dos 22 / 23g / Kg o que corresponde a 23º/90%. A 27º / 60% fica-se pelos 13,5 g/ Kg. A situação ideal situar-se-ia entre dois valores.

Segundo Dorado (1993), a altura útil do recinto é muito importante, sendo a ideal de 2,5m. Em excesso implicaria a necessidade de sobre dimensionamento das instalações de aquecimento e recirculação do ar.

6.4.2 - Dureza (TH)

A dureza segundo Suñe et col. (1996) não é mais do que a quantidade de sais de cálcio e magnésio que a água tem diluída. É expressa em gramas de carbonato de cálcio (ou em graus hidrotrímétricos) por cada m³ de água (g Ca CO₃/m³ = (ppm)). Ainda para os mesmos autores a dureza ideal da água oscila entre 150 e 250 ppm. Quando a dureza não é controlada pode acontecer o seguinte (tabela 16):

Tabela 16 – Problemas da dureza baixa/alta

Dureza	
Baixa	Alta
<ul style="list-style-type: none"> - Corrosão das partes metálicas - Picadas na superfície do tanque 	<ul style="list-style-type: none"> - Formação de escamas ou incrustações - Água turva - Bloqueio dos filtros - Superfície do tanque com rugosidades - Redução da eficácia da caldeira - Diminuição da circulação da água
Adicionar	
(↑) - Cloreto de cálcio (Ca Cl ₂ x 2H ₂ O)	(↓) - Substituir parte da água do tanque

6.4.3 - Alcalinidade (TAC)

Suñe et col. (1996) dizem-nos que alcalinidade é a quantidade de substâncias alcalinas (carbonatos, bicarbonatos e hidróxidos) que se encontram na água. Podemos expressar a alcalinidade em g Ca CO₃/m³ = (ppm) ou em graus franceses (1ºF = 10 ppm de Ca CO₃). Estas substâncias que estão

dissolvidas na água funcionam como reguladores do PH. Por este facto, se partirmos de uma alcalinidade equilibrada, o PH mantém-se regulado e, basta misturar apenas pequenas quantidades de ácidos ou bases para obter a água da piscina equilibrada. A alcalinidade é ideal quando se situa entre 125 a 150 ppm (Suñe et col., 1996). Quando a alcalinidade sair fora destes limites poder acontecer o seguinte (tabela 17 e 18):

Tabela 17 – Problemas de Alcalinidade Baixa/Alta

Alcalinidade (TAC)	
Baixa (> 80)	Alta (< 250)
<ul style="list-style-type: none"> - Variações bruscas do PH - PH Baixo - Favorece a corrosão - Surgimento de manchas nas partes metálicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Formação de incrustações - Água turva - PH elevado - Irritações nas mucosas - Regulação difícil do PH
Adicionar	
(↑) – Bicarbonato ou carbonato de sódio (alcalinas) - Diminuição da temperatura da água	(↓) – Bisulfato sódico ou ácido clorídrico (ácidos)

Tabela 18 - Valores apresentados pela SICOPE (2000) para controlar o TAC

PH 7,6 → pH 7,2		PH 7,2 → pH 7,2
TAC	NaHSO ₄	Na ₂ CO ₃
ppm CaCO ₃	g/m ³	g/m ³
100	25	17
200	50	33
300	75	50
500	125	83

6.4.4 - PH

O PH é um valor que indica se uma substância é alcalina ou ácida (Suñe et col., 1996). Os mesmos autores indicam que o PH ideal de uma piscina pode oscilar entre 7,2 e 7,6 (entre 7,0 e 8,0 na directiva CNQ 23/93). Pretende-se assim, que com o tratamento químico feito, o valor do PH não saia dos seus valores óptimos.

Tabela 19 - Regulamento de outros Países

País	Cloro Livre	Cloro Combinado	PH
Portugal	0,5-1,2	-	6,9-7,4
	1,0-2,0	-	7,5-8,0
França	1,0-1,8	Máx. 0,6	7,2-7,7
Alemanha	0,3-0,4	0,3-0,6	7,1-7,6
Itália	0,3-0,8	Máx. 0,5	7,0-8,2
Espanha (varia)	0,5-2,0	0,4-0,8	7,0-7,8

Antes do tratamento químico da água da piscina, devemos-nos certificar que o PH da água á entrada das caldeiras deverá estar entre 8,5 e 9,5 (essencialmente alcalina afim de evitar a corrosão das bombas de alimentação) (Dorado, 1993).

A água da piscina tem que estar biologicamente limpa. Para tal deve estar devidamente desinfectada.

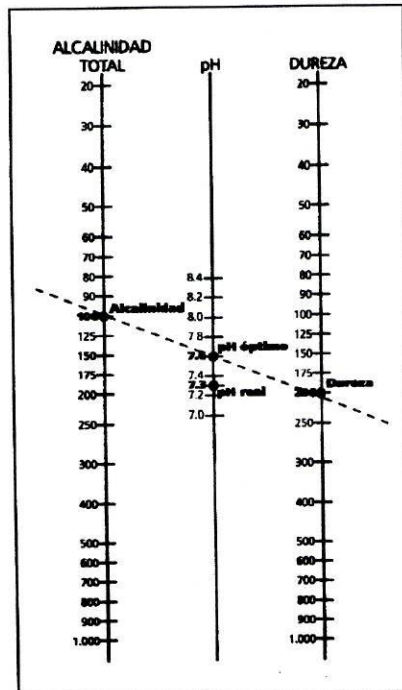
O pH (tabela 20) pode ser alterado com adição de ácidos ou de bases.

Tabela 20 - Quadro resumo de PH

PH	
PH < 7,2	PH > 7,6
<ul style="list-style-type: none"> - Irritação dos olhos, pele e mucosas - Distintos tons de água por acumulação de iões metálicos - Corrosão dos sistemas de filtros, canalizações e outros - Coloração da água 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de eficácia dos floculantes - Água turva e manchas - Redução da velocidade de filtração - Consumo elevado de desinfectante - Precipitação dos sais de cálcio - Incrustações
Adicionar	
<ul style="list-style-type: none"> - Carbonato de Cálcio - Bicarbonato de sódio 	<ul style="list-style-type: none"> - Ácido clorídrico (diluído 10%) - Sulfato de alumínio - Limpar os filtros

Quando relacionando os valores da dureza, a alcalinidade e o pH, conseguimos ver se uma água é equilibrada, traçando (Balança de Taylor – esquema 6) uma linha recta através dos valores anteriores (SICOP, 2000).

Esquema 6 - Balança de Taylor



6.4.5 - Algicidas ou Antialgas

A água da piscina é um meio propício para a formação e crescimento de algas. Estas desenvolvem-se de forma descontrolada quando estão reunidas um serie de condições: luz, altas temperaturas, presença de matéria orgânica, presença de nutrientes como nitratos e fosfatos (Suñé e Mombrú, 1996).

Conseguimos observar a formação de algas a partir dos seguintes efeitos:

- Água verde ou com colorações;
- Chão e paredes escorregadias;
- A água fica turba;
- Odores e sabores desagradáveis.

A proliferação de algas e outros microorganismos, só ocorre na ausência de cloro. Para eliminação rápida das algas, recomenda-se uma supercloração com cerca de 1,0 a 1,5 ppm, de preferência durante à noite e com a piscina fora de uso. Pode-se evitar a formação de algas com a limpeza diária do fundo, das paredes e da tubagem da piscina.

A piscina só poderá ser usada quando o residual de cloro situar-se abaixo de 3 ppm, se o residual de cloro não for mantido na água o tempo todo na faixa de 1 a 3 ppm e PH na faixa de 7,4 a 7,6 as algas voltam a se desenvolver.

Não sendo possível manter o residual de cloro na faixa ideal. Para que este tipo de tratamento seja mais eficaz, é necessário utilizar produtos que se denominam por Algicidas ou Antialgas (sulfato de cobre). Após colocação com o algicida, deve-se fazer uma recirculação pelo menos 30 minutos, aspirando de seguida o fundo da piscina.

6.5 - Plano de manutenção geral

Na tabela 21 é apresentado de uma forma simples, os procedimentos a tomar para a manutenção de uma piscina (A.E.T.P., 1995).

Tabela 21 – Procedimentos e tarefas para manutenção da uma piscina

Periodicidade	Tarefa
3x por dia	<ul style="list-style-type: none"> - Medição do desinfectante residual - Regulação da dosificação - Medição do pH. Regulação do corrector do pH - Controlo da transparência da água - Regulação do coagulante - Controlo do caudal da circulação
Diária	<ul style="list-style-type: none"> - Controlo do sistema de dosificação dos produtos - Renovação de 5% da água - Controlo da perda da carga dos filtros - Registo dos contadores da água de recirculação e água nova - Anotações gerais no livro de registo
Varias vezes por semana segundo a intensidade do uso	<ul style="list-style-type: none"> - Limpeza dos pré-filtros - Limpeza dos filtros (alguns resíduos) - Manter o material desinfectado - Limpeza das bocas injectoras dos reactivos
Semanal	<ul style="list-style-type: none"> - Doseamento do estabilizador (painel de controlo) e ajustar se necessário - Limpeza do equipamento de análise - Limpeza do circuito da medição do bromo ou cloro - Inversão das bombas "grupo normal, grupo auxiliar" - Limpeza do local onde se faz o tratamento da água
Semestral	<ul style="list-style-type: none"> - Limpeza das membranas e substituição de material defeituoso - Verificação dos níveis da areia dos filtros - Verificação do estado interior dos filtros
Anual	<ul style="list-style-type: none"> - Despejar e limpar o tanque - Desincrustação dos filtros de areia - Controlo do estado das canalizações - Troca das juntas das bombas e das válvulas - Controlo geral da segurança - Inspeção e quando necessário, trocar as juntas do material de revestimento

6.6 - Como resolver alguns dos problemas das piscinas

Tabela 22 - Problemas mais comuns da água (Causa e soluções)

Problemas	Descrição	Causa Provável	Soluções
Água verde e turva	Água verde e turva com manchas pretas ou verdes nas paredes	Desenvolvimento de algas, devido a ausência ou insuficiência de cloro	<ul style="list-style-type: none"> - Cloração de choque com cloro granulado - Filtração intensiva - Lavar os filtros - Flocular - Aplicação dos robot´s - Mantenha o residual de cloro sempre de 1 à 3.0 ppm
Cheiro forte de Cloro	Irritação dos olhos e cheiro irritante de cloro	Cloro insuficiente para oxidar contaminações; Formação de cloro combinado (cloraminas) pela reacção do cloro, urina, suor, etc.	<ul style="list-style-type: none"> - Supercloração com cloro granulado. - Mantenha o residual de cloro sempre de 1 à 3.0 ppm. - Ajuste o PH
Irritação dos olhos e da pele	Os olhos ficam vermelhos e a pele apresenta coceira.	Cloraminas (veja acima cheiro forte de cloro) ou PH inadequado, ou excesso de cloro.	<ul style="list-style-type: none"> - Analise o PH e ajuste-o. - Analise o cloro: se houver excesso, filtrar por algumas horas; se faltar, clorar.
Algas	Cor verde ou marrom espalhando-se pelas paredes, escurecendo as juntas dos azulejos, às vezes turvando ou esverdeando a água	Teor de cloro insuficiente ou ausente.	<ul style="list-style-type: none"> - Cloração de choque com cloro granulado e escovação das paredes para a penetração do cloro. - Mantenha o residual de cloro sempre de 1 à 3.0 ppm.
Água colorida e transparente	Amarela ou marrom; Pré-verde azulada (quando tratada com cloro).	Presença de ferro, manganês ou cobre.	<ul style="list-style-type: none"> - Supercloração com cloro granulado. - Flocular - Aplicação dos robot´s - Ajuste o PH
Incrustações coloridas nas juntas e outras superfícies submersas	Manchas escuras, azuladas, esverdeadas ou marrom, às vezes pretas.	Excesso de algicida de cobre na água, ou PH inadequado.	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenha o PH na faixa ideal; - Utilize algicida e algistático que não contém metais;
Água turva	Água esverdeada; Não se enxerga o fundo, mesmo após cloração de choque ou supercloração, ou com residual adequado de cloro.	Filtração insuficiente; Partículas em suspensão; Resíduos de sulfatos de alumínio na água.	<ul style="list-style-type: none"> - Retrolave o filtro e aplique clarificante, seguindo as indicações da embalagem. - Filtre por 24 horas e retrolave o filtro. Repita se necessário. - Ajuste o PH.
Corrosão	Metais submersos mostram sinais de corrosão e causam manchas nas paredes ou dão cor à água.	PH baixo	<ul style="list-style-type: none"> - Ajuste o PH com PH mais.
Gordura na superfície da água	Gordura se espalha pela superfície da água e pelas paredes acima da superfície.	Bronzeadores e/ou fuligem	<ul style="list-style-type: none"> - Cloração de choque com cloro granulado - Limpeza das bordas com produtos específicos
Espuma na água	Superfície apresenta bolhas	Acúmulo de material orgânico devido à falta de cloro; Excesso de algicidas à base de quaternários de amônio.	<ul style="list-style-type: none"> - Cloração de choque com cloro granulado. Utilize algicida de manutenção que não espuma.
Infeções diversas	Micose na pele, conjuntivites, pés de atleta, otites, etc.	Presença de microorganismos na água devido à ausência de cloro.	<ul style="list-style-type: none"> - Cloração de choque com cloro granulado - Mantenha o residual de cloro sempre de 1 à 3,0 ppm
Ausência frequente de residual de cloro	Análise revela sempre residual baixo ou inexistente.	Piscina não estabilizada exposta ao sol perde seu residual de cloro rapidamente pela acção da luz UV.	<ul style="list-style-type: none"> - Aplique estabilizante de cloro. - Posterior cloração.

7. Gestão das Actividades Aquáticas / Suas Necessidades Estruturais

Segundo Clayton e Thomas (1989) não existe uma piscina ideal. Um complexo que procure servir grande parte das actividades aquáticas deve ser movido de várias piscinas. O grande desafio é construir o menor número de piscinas que consigam abarcar os requisitos mínimos para o maior número de actividades. Os produtos a serem consumidos numa piscina são variados e com complexidades estruturais totalmente diferentes.

Qualquer piscina moderna, em termos de actividades, não pode ficar somente pela natação. Assim, os utentes das instalações serão apenas banhistas. Actualmente temos que lhes oferecer um vasto leque de actividades alternativas de maneira a aumentar o fluxo de pessoas ao complexo e de rentabilizar o mais possível toda a estrutura desportiva. Por isso, teremos que tentar abranger todas as idades e todas as tendências. Cada actividade aquática tem as suas necessidades ideais em termos de infra-estruturas.

É lógico que para todas estas actividades funcionarem ao mesmo tempo há que gerir muito bem o espaço envolvente de maneira a não conjugar modalidades não compatíveis.

Apesar da grande quantidade de programas aquáticos existentes, o público em geral tem muita dificuldade em identificar terminologia muito técnica ou de escolher o programa aquático que mais se lhe adapta.

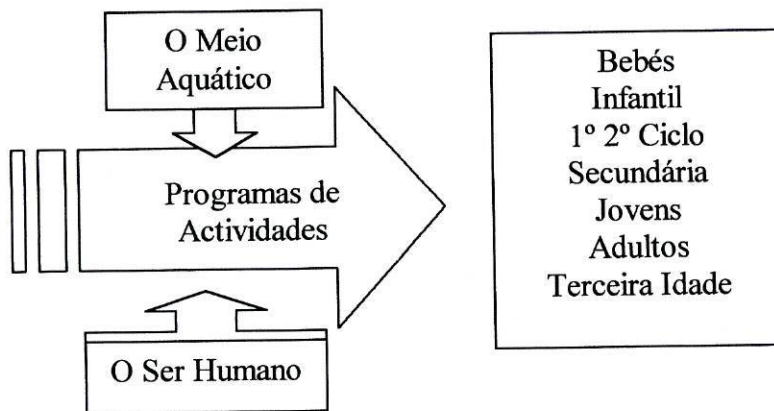
Clayton e Thomas (1989), Dorado (1993) e Joven ; Lloret (1993), tentam nos seus trabalhos esclarecer possíveis confusões existentes entre actividades aquáticas e natação.

Segundo Moreno et col. (1998), a interacção do ser humano com o meio aquático através dos tempos e com a especialização ao nível desportivo, levou ao surgimento dos programas aquáticos direccionados para cada grupo da população.

Relativamente á sua taxonomia as actividades aquáticas (esquema 7), podem-se fundamentar de acordo com os seguintes critérios: idade dos participantes (bebés, infantis, jovens, adultos e terceira idade), finalidade dos programas (educativos, utilitários, higiénicos, recreativos, competitivos,

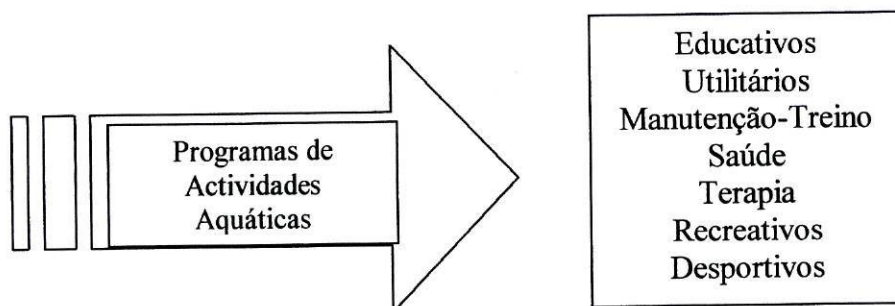
terapêuticos e saúde), características individuais dos alunos (psíquicos, físicos e sensoriais), instalação onde se desenrola (piscina descoberta/coberta, parque aquático, rio, mar, lago, etc.), material necessário (placas, pullboys, balizas, bolas, step, aparelho de música, etc.).

Esquema 7 – Interação do ser humano com o meio aquático



De acordo com Moreno et col. (1998) os programas de actividades aquáticas podem ser divididos segundo os âmbitos da actuação (esquema 8).

Esquema 8- Âmbitos de actuação dos programas de actividades aquáticas



7.1 - Âmbito da Educação

Encontramos nesta área os programas para bebés, infantis, 1º, 2º ciclo, secundária e universidade (Tabela 23). Cada um dos programas tem como objectivo central ensino-apredizagem, no entanto, alguns além do objectivo educativo, podem ser utilitários, competitivos ou terapêuticos.

É necessário nestes programas respeitar o processo de maturação, desenvolvimento e abordá-los numa perspectiva multidisciplinar: pais, escola e professores (Moreno et col., 1998).

Tabela 23 - Programas aquáticos a desenvolver no âmbito educativo (adaptado)

Âmbito	Programas Aquáticos
Educação	- Bebés - Infantil - 1º, 2º ciclo, Secundária e Universidade - Jovens

7.1.1 - Natação para Bebés

De acordo com Moreno et col. (1998) e Dorado (1993), esta actividade aquática é aconselhada a crianças com idades compreendidas entre as 8 semanas e os 3 anos. Ensina-se a estas crianças a adaptação ao meio aquático para evitar quedas inoportunas (sustos).

Na opinião de alguns autores (Camus, 1993; Cirigliano, 1985) os objectivos fundamentais destes programas são: desenvolvimento psicomotor; enriquecimento de experiências sensoriais e motrizes; relação muito rica e intensa com os pais e a própria socialização.

O controlo químico da piscina é vital e deve ser acompanhado por um computador que mantenha as qualidades ideais da água. Nas paredes laterais e nos tetos da piscina devem colocar-se desenhos coloridos assim como bonecos em forma de animais aquáticos.

Tabela 24 - plano de água, natação para bebés

Tipologia do plano de água	Temperatura da água	Filtragem	Logística Especial
Profundidade (0 a 0,6 m)	28,3 a 29,5º C	Muito Frequente	Desenhos coloridos e bonecos em forma de animais aquáticos

7.1.2 - Natação Infantil

Este tipo de actividade aquática é para crianças com idades compreendidas entre os 3 e os 5 anos (Moreno et col., 1998). A presença dos pais é fundamental para a melhoria dos resultados. Deve-se conseguir que estas crianças consigam estabelecer uma correcta familiarização-descobrimto da água (Joven, 1990) e uma boa adaptação ao meio aquático (Le Boulch, 1983). As crianças ao longo do tempo devem adquirir a confiança necessária no professor.

7.1.3 - Natação do 1º e 2º Ciclo

Este programa aquático deve contemplar crianças com idades dos 6 aos 12 anos (Moreno et col., 1998). Todas as classes de crianças nestas idades devem desenrolar-se nos horários em que os adultos estão a trabalhar. As actividades para estas crianças deve consistir ser essencialmente em habilidades motrizes e englobar já algumas técnicas específicas, isto é, devem abranger as seguintes destrezas: flutuação, respiração, propulsão, máxima autonomia, deslizamentos básicos, saltos variados, equilíbrios, viragens, ritmos vários e optar por posições hidrodinâmicas (Moreno e Gutiérrez, 1994).

Não existe nenhuma dificuldade em conciliar as actividades e os horários escolares (Dorado, 1993).

7.1.4 Natação para Ensino Secundário

São programas desenvolvidos no sistema educativo para alunos com idades compreendidas entre os 12 e os 16/18 anos. Pretende-se com estes alunos o desenvolvimento e o melhoramento das habilidades técnicas e motrizes (Moreno et col., 1998).

7.1.5 Actividades aquáticas para Jovens/Adultos

Devem ser constituídas por jovens com idades compreendidas entre os 16/25 anos, ainda pode haver uma subdivisão em: 16/20 anos e 20/25 anos (Moreno et col., 1998). Este grupos devem tentar melhorar o seguinte: autonomia no meio, funções orgânicas, condição física, auto-estima e a própria socialização. Estes programas devem ter sempre presente o aspecto lúdico.

7.2 - Âmbito Utilitário

As actividades que englobam esta área têm como objectivo principal adquirir um domínio elementar no meio aquático, através da mecanização de alguns gestos técnicos, num período de tempo mais ou menos breve (Moreno et col., 1998). Alguns dos programas deste âmbito foram anteriormente referenciados.

Tabela 25 - Programas aquáticos a desenvolver no âmbito utilitário (adaptado)

Âmbito	Programas Aquáticos
Utilitário	<ul style="list-style-type: none"> - Terceira idade - Bebés - Infantil - 1º, 2º ciclo e Secundária - Adultos

7.2.1 - Natação na Terceira Idade

Pretende-se que estes grupos de trabalho aproveitem ao máximo todos os benefícios que o meio aquático oferece (Palleja, 1992). Deve-se ter como base o desenvolvimento da socialização, melhorar a autonomia no meio aquático e realizar movimentos que noutros espaços físicos seriam de todo impossíveis (movimentos de maior amplitude e flexibilidade) (Moreno et col., 1998).

Estes grupos apresentam uma certa vantagem, isto porque podem frequentar a piscina a qualquer hora, logo podendo ser colocados em horas de menor utilização por parte dos outros grupos.

7.3 - Âmbito da Manutenção/Treino

São programas elaborados de modo a levar um maior número de pessoas ao complexo de piscinas (Moreno et col., 1998). Podemos diferenciar três sub-grupos neste programa (tabela 26): um grupo tem como base a qualidade física; outro grupo utiliza a música como elemento motivador; por último, outro grupo tem como objectivo manter a boa forma (Moreno et col., 1998).

Tabela 26 - Programas aquáticos a desenvolver no âmbito da Manutenção/ Treino (adaptado)

Âmbito	Programas Aquáticos
Manutenção/Treino	<ul style="list-style-type: none"> - Aquabuilding - Treino da Força - Treino da Flexibilidade - Treino Específico (Modalidades Desportivas) - Treino Intervalado - Treino em Circuito - Treino Polimétrico - Ginástica de Manutenção - Andar na Água - Jogging (água pouco profunda) - Tonificação na água - Potência aeróbica - Step - Exercícios na água profunda - Programas de relaxamento - Aquagym - Aquafic - Hridoginástica

Dos vários programas aquáticos existentes neste âmbito, apresentamos de uma forma sucinta (tabela 27) as suas características principais:

Tabela 27 – Características dos programas aquáticos (âmbito utilitário)

Programa Aquático	Características
Aquabuilding	Musculação e cultura do corpo, através do meio aquático (resistência da água aos movimentos). Este tipo de programa pretende ser menos doloroso e mais saudável do que o tradicional culturismo.
Treino da Força	Desenvolver a massa muscular no meio aquático, podem ainda ser utilizados alguns pesos extra
Treino da Flexibilidade	Aumentar a amplitude de todas articulações de modo a manter-se por muito tempo
Treino Específico	Desenvolvimento da força, flexibilidade, agilidade, equilíbrio e coordenação necessárias para a prática dos respectivos desportos
Treino Intervalado	Utilizados por desportistas muito bem preparados, mas podem ser adaptados a indivíduos com uma condição física menor
Treino em Circuito	Combinação do treino da força com o trabalho aeróbico
Treino Polimétrico	Treino anaeróbico para desportistas altamente preparados (saltos sobre o terreno)
Ginástica de Manutenção	Actividades para melhorar a condição física. Controle médico mais apertado.
Andar na Água	Consiste em andar com água até á cintura ou peito, a um ritmo moderado (benefícios cardio-respiratórios). Os braços devem acompanhar a marcha, com movimentos enérgicos.
Jogging	A marcha é mais vigorosa, difere da anterior apenas neste aspecto. Estas sessões devem seguir uma estruturação rígida: aquecimento, parte aeróbica, reforço muscular e retorno á calma.
Tonificação na água	Programas para melhorar a resistência muscular (exercitam um grupo muscular específico com a repetição de um movimento entre 15 a 60 vezes). Treino realizado de pé, junto á borda da piscina.
Potência aeróbica	É um programa que combina o treino cardiorespiratório, com o treino da força e da tonificação muscular.
Step	Programa que utiliza o step para um trabalho aeróbico. Sessões com alta intensidade e baixo impacto.
Exercícios na água profunda	São programas que não têm nenhum tipo de impacto (Exercícios vários).
Programas de relaxamento	Podem realizar-se dentro ou fora de água (2 ou 3 minutos do final de cada sessão)
Aquagym	Actividade que serve de complemento ás actividades aquáticas. Adaptação de algumas modalidades terrestres. Recuperações de lesões.
Aquafic	Programas por níveis (4) de condição física (prova de esforço e acompanhamento médico)
Hidroginástica	Conjunto de actividades aeróbicas na água e acompanhadas com música específica. Prática com muitos adeptos. (sem idade, nem sexo).

7.4 Âmbito da Saúde

Os programas de saúde são destinados a pessoas sem nenhum problema físico ou de doença, no entanto, estes podem beneficiar da sua prática (mulheres grávidas) (Moreno et col., 1998).

7.4.1 Preparação do Parto

Estes tipos de programas têm como objectivo fundamental a adaptabilidade contínua das modificações da fisiologia da grávida e favorecer muitas das capacidades do organismo (Moreno et col., 1998).

7.4.2 Pós-parto

Este programa segue a mesma estrutura de trabalho do anterior: respiração-relaxamento-controlo. O programa pretende potenciar os aspectos que facilitam a recuperação, a capacidade física (a nível ósseo e muscular) e uma melhoria do bem-estar psíquico (Moreno et col., 1998).

7.5 - Âmbito da Terapia

O meio aquático é conhecido/utilizado como um local onde se pode obter vários benefícios e a custo reduzido. É do conhecimento geral, que quando um médico faz a "prescrição" de actividade física, aconselha de imediato um programa de natação (tabela 28).

Tabela 28 – Programas aquáticos aplicados no âmbito da terapia (adaptado)

Programa Aquático	Características
Deficiências Físicas	Depois de ver o grau de incapacidade, devemos discriminar os objectivos. Os programas utilizados devem potenciar os membros sãos.
Deficiências Psíquicas	Trabalho aquático com indivíduos com deficiências mentais. A programação destes programas deve ser diferente das restantes (mais estimulação e incitação).
Deficiências Sensoriais	Programas especiais para indivíduos invisuais e surdos-mudos. Trabalho individualizado para os alunos invisuais (orientação espacial), os outros seguem os programas dos alunos ditos normais.
Natação Correctiva	Utilização da natação/ginástica correctiva para o tratamento dos desvios da coluna e outros.
Aquasalus	Programas elaborados para alunos com doenças do aparelho locomotor, respiratório, cardiocirculatório, etc.. Estes indivíduos devem ser acompanhados por um fisioterapeuta.
Aquacoração	São programas elaborados para indivíduos com problemas nas artérias coronárias e que pretendem melhorar a sua condição física.
Hidrobic	É uma actividade de complemento das actividades aquáticas. Utilização de exercícios de ginástica para a melhoria da coordenação, melhoria da condição física, aperfeiçoamento das técnicas aquáticas, prevenção e tratamento de lesões e variar a rotina.

7.6 - Âmbito da Recreação

Em qualquer piscina com um pouco de imaginação podem-se realizar programas lúdicos. Com uma boa equipa de profissionais pode-se organizar festas para grupos, colégios, associações, etc., cuja a base assenta no jogo. Em dias de festa a piscina transforma-se, convertendo-se num grande parque de atracções, "abrindo as portas" à comunidade para viver uma jornada recreativa. Alguns exemplos são piscinas transformadas exclusivamente para este género de actividade: piscinas com ondas, escorregas e tubos (parque aquático).

Joven e Lloret (1993) defendem que estes programas podem-se estabelecer segundo diferentes formas de entender o meio aquático: "a água como um meio propriamente recreativo; as actividades aquáticas recreativas como meio para conseguir outros objectivos; e actividades aquáticas recreativas com um fim directamente recreativo".

A maioria das pessoas que gosta de natação de lazer procura relaxar-se, observando outras pessoas a divertirem-se, saindo e entrando na água, mergulhando de forma ocasional.

Estes indivíduos não procuram piscinas muito fundas, até porque, a maioria são fracos nadadores. Estas piscinas devem ter entre 0 a 4 - 1/2 pés (1,4 metros) (tabela 29) e devem conter áreas específicas para adultos e crianças com objectos que possam servir de diversão para os utilizadores.

As formas devem ser atractivas para os utilizadores, devendo ser sempre inovadoras.

São os banhistas de recreação que fazem a diferença entre as infra-estruturas serem ou não lucrativas.

Tabela 29 - Plano de água, natação de recreação

Tipologia do plano de água	Temperatura da água	Logística Especial
Forma variada Profundidade (1,4 m) Uma área para adultos outra para crianças	27,8 a 28,9º C	Objectos lúdicos

Podem surgir ainda nesta área, demonstrações de Windsurf, Surf, Kayak-polo, Jetski entre outros.

7.7 - Âmbito do Desporto

Esta actividade abarca todas as disciplinas da natação. A competição é um fenómeno inerente ao desporto e deve ser tomada em conta como a forma mais educativa e enriquecedora possível para um indivíduo. Muitas vezes o gestor das piscinas tem que optar entre dar maior ou menor carga horária aos clubes de natação, importante catalisadora na actividade desportiva juvenil, sacrificando os outros grupos.

Tabela 30- Programas aquáticos aplicados no âmbito do desporto (adaptado)

Âmbito	Programas Aquáticos
Desporto	- Natação desportiva - Polo aquático - Saltos para a água - Mergulho

7.7.1 - Natação Desportiva

A natação de competição é uma actividade que tem normas nacionais e internacionais específicas em termos da dimensão da piscina, para que as provas e resultados sejam validados.

A profundidade mínima para este tipo de actividade deverá ser de 4 pés (1,2 metros), sendo o ideal de 6 pés (1,8 metros), de preferência sem variações na profundidade da água.

A área deverá ser no mínimo de 25 metros mais 2,54 centímetros por 45 pés (13,7 metros). A piscina mais apropriada será a de 50 metros mais 2,54 centímetros por 75 pés (22,9 metros).

A forma da piscina deve ser rectangular, devendo ter uma boa acústica e controlo de humidade. Deverá existir um espaço para os espectadores, onde o controlo de temperatura e humidade seja diferente do resto da piscina.

Tabela 31 – Plano de água, natação de competição

Tipologia do plano de água	Temperatura da água
Forma Rectangular (25m + 2,54 cm x 13,7 m) (50m + 2,54 cm x 22,9 m) Profundidade Mínima (1,2 metros) ou Ideal (1,8 metros)	25,5 a 27,8° C

7.7.2 - Polo Aquático

O tamanho mínimo da piscina deverá ser de 75 pés por 45 pés (22,9 por 13,7 metros), ou de 30 por 20 metros. A forma deverá ser rectangular e deverá ter um espaço para espectadores sentados.

A profundidade mínima deverá ser de 2 metros. A temperatura da água poderá variar entre os 76° F a 82° F (24,4° C a 27,8° C).

Tabela 32 - Plano de água - polo aquático

Tipologia do plano de água	Temperatura da água
Forma Rectangular 22,9 x 13,7 metros ou 30 x 20 metros Profundidade Mínima (2 metros)	24,4 a 27,8° C

7.7.3 - Saltos para a Água

Para esta actividade a profundidade mínima da piscina deve ser de 12 pés (3,7 metros) para saltos de trampolins de 1 metro, e para saltos de plataforma de 10 metros até 18 pés (5,47 metros).

A área da piscina depende do número de trampolins, ou seja, a largura mínima calcula-se multiplicando o número de trampolins por 8 pés (2,44 metros), mais 16 pés (4,9 metros). Caso haja plataformas de saltos é necessário uma piscina maior.

A piscina deve ser rectangular e a temperatura da água situar-se entre os 80° F e os 85° F (26,7° C a 29,4° C).

Tabela 33 - Plano de água, saltos para a água)

Tipologia do plano de água	Temperatura da água
Forma Rectangular A área depende do número de trampolins Profundidade Mínima (3,7 metros) até (5,47 metros)	26,7 a 29,4° C

6.7.4 - Mergulho

Para a aprendizagem do mergulho a piscina pode ter qualquer forma, mas com diferentes profundidades, entre 4 a 12 pés (1,22 a 3,7 metros).

O tamanho da piscina deverá estar compreendido entre os 45 a 60 pés (13,7 a 18,3 metros).

A temperatura da água deverá ser de 82° F a 84° F (27,7° C a 28,8° C). Esta deverá ser mais baixa se forem utilizados fatos de mergulho.

Tabela 34 - Plano de água - mergulho

Tipologia do plano de água	Temperatura da água
Forma Variada 13,7 a 18,3 metros Profundidade (1,22 a 3,7 metros)	27,7 a 28,8° C mais baixa se forem utilizados fatos

7.8 - Programas Aquáticos e Grupos da População

Uma piscina tem de dar resposta ao maior número de exigências possível, tendo sempre em atenção o mercado a atingir.

Moreno et col. (1998) apresenta-nos um quadro resumo dos vários programas aquáticos e a aplicação dos mesmos na população de diferentes grupos (☺ muito aconselhável; ☹ pouco aconselhável).

Tabela 35- Principais programas aquáticos e grupos da população (adaptado)

Programas Aquáticos	B	I	P	S	J	A	T	E
Aquabuilding				☺	☺	☺		
Treino da Força								
Treino da Flexibilidade			☺	☺	☺	☺		
Treino Específico (Modalidades Desportivas)				☺	☺	☺		
Treino Intervalado				☺	☺	☺		
Treino em Circuito				☺	☺	☺		
Treino Polimétrico				☺	☺	☺		
Ginástica de Manutenção				☺	☺	☺	☺	☺
Andar na Água		☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
Jogging (água pouco profunda)		☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
Tonificação na água			☺	☺	☺	☺	☺	☺
Potência aeróbica				☺	☺	☺		
Step			☺	☺	☺	☺	☺	
Exercícios na água profunda			☺	☺	☺	☺	☺	☺
Programas de relaxamento			☺	☺	☺	☺	☺	☺
Aquagym			☺	☺	☺	☺	☺	☺
Aquafic				☺	☺	☺	☺	☺
Hidroginástica			☺	☺	☺	☺	☺	
Preparação do Parto				☺	☺	☺		☺
Pós-parto				☺	☺	☺		☺
Deficiências Físicas	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
Deficiências Psíquicas	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
Deficiências Sensoriais	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
Natação Correctiva		☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
Aquasalus					☺	☺	☺	☺
Aquacoração					☺	☺	☺	☺
Hidrobic			☺	☺	☺	☺	☺	☺
Natação Recreativa	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
Natação desportiva	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	
Polo aquático		☺	☺	☺	☺	☺	☺	
Saltos para a água		☺	☺	☺	☺	☺	☺	
Mergulho		☺	☺	☺	☺	☺	☺	

B: Bebés	I: Infantil	P: 1º, 2º Ciclo	S: Secundária
J: Jovens	A: Adultos	T: Terceira Idade	E: Deficiências

8. Formas de Gestão de Instalações Desportivas

Moreno e Rodríguez (1995) de uma forma simplificada caracterizam a gestão como um conjunto de diligências apropriadas á direcção de um assunto ou negócio ou para obter algo que se deseja. Se só temos em conta a administração, a gestão caracteriza-se em:

- Administrar os recursos humanos;
- Materiais disponíveis para atingir os objectivos (com custo mínimo);
- Obter o melhor resultado.

O termo gestão para Silva (1996) "é entendido como o conjunto de acções necessárias à administração de um bem", complementando que, no caso particular de uma instalação desportiva municipal (piscina) este termo deve ser entendido como "o conjunto de acções e instrumentos necessários a uma correcta utilização de um espaço destinado ao desporto".

Alertamos que a gestão de uma piscina é "um processo complexo" que pressupõe o planeamento e a construção da piscina, mas também envolve pessoas, instalações e meios financeiros, que tem inicio, no ponto de vista temporal ao "tempo/período" em que a piscina entra em funcionamento até ao "término da sua vida útil" (Silva, 1996).

A política desportiva é colocada em causa a todo o momento, por este facto, é necessário definir o tipo de gestão do Serviço Municipal de Desporto que se vai utilizar. As autarquias têm toda a autonomia para escolher o tipo de gestão que consideram melhor, visto que cada município tem as suas características.

Segundo vários autores (Vitorino, 1994; Moreno e Rodríguez, 1995; Sancho e Sanchez, 1997), existe a divisão clássica da gestão do Serviço Municipal de Desporto em três tipos: Gestão Directa, Gestão Indirecta e Gestão Mista. Ainda na mesma esteira Borges (2000), apresenta-nos a Gestão Convencionada separada dos outros tipos de gestão.

Os vários modelos de gestão são válidas, no entanto, a aplicação de cada uma depende de cada Município e/ou da política desportiva. Vamos

apenas debruçar-nos fundamentalmente sobre os três modelos referenciados anteriormente.

8.1 - Gestão Directa

Este tipo de gestão divide-se em vários modelos, sendo a mais utilizada a Gestão pela Autarquia, podendo apresentar-se com ou sem órgão específico de administração. Isto é, não utiliza nenhum órgão como seu intermediário.

No primeiro caso, a autarquia exerce por sua conta, sem intermediários e de forma exclusiva todos os poderes de planificação, decisão e gestão do Serviço Municipal de Desporto. Estes serviços são exercidos por funcionários da Câmara que desempenham, neste caso, um serviço desportivo e que são pagos através do orçamento geral desta. Este tipo de gestão não tem qualquer forma de autonomia (administrativa, financeira, jurídica, etc.) em relação aos órgãos superiores de administração da autarquia. Estes podem designar um funcionário como administrador do serviço (Sancho e Sanchez, 1997).

O mesmo autor refere que, na eventualidade de existir um órgão específico de administração, a principal característica deste modelo é a sua autonomia financeira devido à atribuição, pelos órgãos superiores de administração da autarquia, de um orçamento próprio. O concelho de administração, assim como o seu presidente são designados pela autarquia, sendo o administrador do Serviço Municipal de Desporto designado por este presidente. Embora este serviço possua órgãos de gestão próprios, não possui autonomia jurídica.

Moreno e Rodríguez (1995), ainda classificam o município segundo o número de habitantes: 5.000; 15.000 e mais de 15.000.

8.1.1 - Gestão Directa em Municípios até 5.000 Habitantes

Nesta situação o município assume todos os riscos, sem nenhum intermediário. Compete única e exclusivamente ao município, o poder de decisão e de gestão.

Tabela 36 – Vantagens e Desvantagens da gestão directa em Municípios até 5.000 habitantes

Vantagens	Desvantagens
▫ Não gera gastos com os funcionários	▫ Raramente se atinge um bom nível de qualidade e de direcção técnica
▫ O político tem maior poder de direcção	▫ A gestão está sempre condicionada, existe muita burocracia

8.1.2 - Gestão Directa em Municípios de 5.000 a de 15.000 Habitantes

A gestão é realizada geralmente por um órgão específico, mas sem poder jurídico. A elaboração de obras e a prestação de serviços, é realizada por um Conselho de Administração (nomeado pela autarquia) e um gerente.

Tabela 37 – Vantagens e Desvantagens da gestão directa em Municípios de 5.000 a de 15.000 habitantes

Vantagens	Desvantagens
▫ Melhor aproveitamento dos recursos	▫ Aumento dos gastos com os funcionários e o funcionamento
▫ Melhor operatividade	
▫ Funcionários especializados (gestores)	

8.1.3 - Gestão Directa em Municípios com mais 15.000 Habitantes

A gestão é dirigida por um Conselho de administração e um gerente (Fundação Municipal Desportiva), com poder jurídico. Deve-se optar por este tipo de gestão, quando o município tem á sua disposição um grande património.

Tabela 38 – Vantagens e Desvantagens da gestão directa em Municípios com mais 15.000 habitantes

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> ▫ O município apoia e realiza actividades ▫ Melhor rentabilidade das instalações (horário completo) 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Aumento excessivo em gastos de pessoal
<ul style="list-style-type: none"> ▫ Profissionais altamente especializados e qualificados ▫ Gera continuamente todo o tipo de actividades 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Pode cair numa excessiva direcção política (perda do objectivo inicial)

8.1.4 - Fundação Municipal Desportiva

As fundações são entidades privadas (regidas pelo código Civil), que gerem bens doados por uma pessoa e com interesse público. Estas ficam responsáveis pela sua gestão, seguindo determinadas regras ou directrizes por eles estabelecidas.

As vantagens fiscais que se podem obter por uma fundação são as seguintes:

- Estão isentas do imposto sobre os bens e os imóveis.
- Não estão sujeitas ao imposto das sociedades.
- Se são fundações de utilidade pública e sem lucro, estas estão isentas do IVA, pelo contrário, se a fundação tem como fim o lucro então esta está sujeita ao IVA.
- Os donativos realizados às fundações, podem ser deduzidos nos impostos ($\pm 15\%$).
- Redução (isenção) nas taxas locais.
- Estão isentas do imposto sobre transmissões patrimoniais e actos jurídicos documentados.
- Os seus bens não podem ser embargados.
- Têm direito a defesa gratuita.
- Têm direito a desapropriar bens que podem resultar do interesse para aumentar, melhorar ou instalar os seus serviços.

Principais características:

- Recebem grandes quantidades de dinheiro dos seus protectores para os fins que perseguem.
- São obrigadas a mostrar as suas contas.
- Não podem vender, ceder, arrendar bens sem autorização prévia.
- Têm normas próprias, estatutos e regulamento de regime interno.

Tabela 39 – Formas de gestão directa (Dorado, 1993; Ramos, 1996) adaptado

	Forma/Caso	Funcionalidade	Vantagens	Desvantagens	Utilização
Directa	▫ Própria	▫ Princípio ▫ 5000 hab. ▫ Instalações	▫ Controlo	▫ Baixa participação	▫ Alta
	▫ Descentralização	▫ - 15000 hab.	▫ + operatividade	▫ Maior custo	▫ Baixa
	▫ Organismos autónomos locais	▫ Se não há estrutura associativa	▫ Agilidade	▫ Excessivo protagonismo e volume	▫ + utilizada

Apresentamos na tabela 40, de uma forma simplificada os modelos defendidos por Borges (2000).

Tabela 40 – Gestão Directa

Tipos de Modelo	Tipo de Organização	Carac. Fundamentais	Carac. Elementares
Gestão Directa (Próprios serviços municipais)	Integração na estrutura orgânica inicial	- Aumento do número de colaboradores - Integração do cargo coordenador intermédio - A nível jurídico depende directamente dos órgãos da autarquia - Elaboração de um contrato para concessão dos espaços comerciais.	
	Criação de uma sub-unidade orgânica integra no esquema organizacional inicial	- Aumento do número de colaboradores - Formação de uma sub-unidade (Serviço ou Divisão) - Maior autonomia a nível das competências.	
	Criação de uma unidade orgânica dotada de autonomia estrutural	- Criação de uma unidade orgânica com amplas competências - Dispõe de meios para a realização de despesas e arrecadação de receitas (com limite) - Poder para decidir autonomamente.	

8.2 Gestão Indirecta

De acordo com Moreno e Rodríguez (1995) este tipo de gestão é uma forma indirecta ou descentralizada de administração, esta exerce-se através de um órgão especial e não directamente pela autarquia.

Ainda referindo os mesmos autores, as características mais relevantes da gestão indirecta são as seguintes:

- Prestação do serviço sem necessidade de contar com funcionários próprios.
- Melhoria na rentabilidade económica, ao reduzir os gastos ou aumentar os ingressos.
- Possibilidade na melhoria da qualidade do serviço.

Para Vitorino (1994) a gestão indirecta é caracterizada por um conjunto de acções e de procedimentos exercidas por uma entidade pública e que levam a administrar todo o património desportivo municipal. As instituições públicas que podem ter esta função são as associações públicas, com o carácter associativo (clubes).

A gestão indirecta pode adoptar as seguintes formas: concessão, consórcio, arrendamento, gestão interessada, sociedade cooperativa (Moreno e al, 1995).

8.2.1 - Concessão

Está sujeita á concessão administrativa, isto é, serviço de uma empresa pública ou privada, com contrapartidas financeiras (o uso privado de bens de domínio público).

Neste caso, o mais frequente é a atribuição da concessão de um serviço ou de uma infra-estrutura desportiva a uma empresa ou clube local (no caso dos pequenos municípios) ou, nos grandes municípios, ao clube que mais se destaca a nível nacional (Sancho e Sanchez, 1997).

Segundo Dorado (1993), a concessão pode compreender a construção de uma obra ou instalação e a subsequente gestão do serviço ou o mero exercício de

um serviço público quando não requer obras ou instalações permanentes e já estabelecidas.

No concurso para a concessão devem estar descritas as cláusulas, tais como, tarifas ou preços, os deveres/obrigações das partes e os motivos pelos quais a concessão poder ser dissolvida e forma de controlo, etc..

Devemos utilizar este tipo de gestão as actividades irregulares e sujeitas a alterações constantes, como exemplo: manutenção, limpeza, segurança, exploração de bares, lojas, etc..

8.2.2 - Consórcio

O consórcio é um contrato com uma personalidade jurídica própria, mediante um convénio entre entidades públicas ou privadas, realizam prestações de serviços iguais ou análogas às que constituem o serviço público (entidades públicas ou privadas sem fins lucrativos). Este tipo de pessoas são contratadas para que a rentabilidade do serviço público seja maior, sem espera de alguma recompensa.

8.2.3 - Arrendamento

Os bens patrimoniais das autarquias são regidas em qualquer situação por normas jurídico-públicas para a regulação e adjudicação do contrato. De acordo com este modelo somente as infra-estruturas é que podem ser arrendadas, mediante uma taxa. Este tipo de arrendamento deve ser utilizado fundamentalmente para serviços de cafetaria.

8.2.4 - Gestão interessada

Para Moreno e Rodríguez (1995), o serviço público desportivo presta-se mediante, ou através, de uma empresa. A exploração é feita pela entidade pública e pelo empresário. Esta pode ser considerada como uma variante da concessão, isto é, a responsabilidade do funcionamento do serviço recai na entidade contratada, mas a responsabilidade financeira recai na entidade contratante.

8.2.5 - Sociedade Cooperativa

É caracterizada por uma sociedade mercantil legalmente constituída e o capital social pertence á autarquia. Prestam serviços de utilidade pública.

Tabela 41 – Formas de gestão indirecta (Dorado, 1993; Ramos, 1996) adaptado.

	Forma/Caso	Funcionalidade	Vantagens	Desvantagens	Utilização
Indirecta	▫ Concessão	▫ Aspectos instáveis ▫ Com estrutura associativa	▫ Dinamização	▫ Se são instalações ▫ Se não se delimitar	▫ Elevado segundo algumas zonas
	▫ Consórcio	▫ Unir esforços	▫ Racionalizar recursos ▫ Aforro/Poupança	▫ Nenhum com um bom programa	▫ Raramente
	▫ Arrendamento	▫ Obter rendimento económico	▫ Económicos	▫ Arrendatário eleito	▫ Muito utilizada para bares
	▫ Gestão interessada	▫ Escassa se for a única	▫ Induz à empresa objectivos sociais	▫ Pode resultar um saco sem fundo	▫ Praticament e inexistente
	▫ Sociedade cooperativa	▫ Instalações de espectáculo	▫ Possibilidade de um bom resultado económico	▫ Possível duplicidade de gestão	▫ Rara

Borges (2000) mostra-nos na tabela 42 a forma como está organizada os vários tipos de gestão indirecta.

Tabela 42 – Gestão Indirecta

Tipo de Modelo	Tipo de Organização	Carac. Fundamentais	Carac. Elementares	Observações
Gestão Indirecta (entidade criada pelo município)	Empresa Pública Municipal - EPM	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa goza de personalidade jurídica e é dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial - Celebração de escritura pública para constituição da empresa (notário privativo do município) - Celebração de um contrato-programa sempre que o município pretenda - A formação dos contratos-programas estão dependentes dos órgãos da autarquia. - O Capital Social é constituído por doações e dinheiro da autarquia - O Capital social deverá ser no mínimo igual ao volume de investimento em equipamentos + o fundo de manei - Os órgãos sociais são compostos pelo conselho administrativo (3 membros) e o fiscal único - À EPM por ter os seus estatutos próprios para a aquisição de bens e serviços - A CM pode ordenar a realização de auditorias e averiguações 		<ul style="list-style-type: none"> - Obedece à lei n.º 58/98, 18 de Agosto - Regem-se também pelo decreto-lei n.º 260/76, 8 de abril) - Os contratos-programas são regidos pela Lei n.º 169/99 - Utilização da lei das incompatibilidades (lei n.º 64/93, 6 de Agosto, alterada pela lei n.º 28/95, 18 de Agosto) - A fiscalização das contas é regida pela Lei n.º 98/97, 26 de Agosto
	Empresa de Capitais Públicos ou Mistos ECMP	<ul style="list-style-type: none"> - Os capitais sociais podem ser: exclusivamente públicos ou maioritariamente público - Obedecem à legislação relativa a empresas municipais - A CM dispõe de poderes de superintendência e tutela económica e financeira - A CM pode escolher livremente as entidades colaboradoras - A formação dos contratos-programas estão dependentes dos órgãos da autarquia. - As características elementares são muito idênticas EPM - Formação de uma assembleia geral (n.º votos, de acordo, com o capital social) - O regime fiscal é igual para as sociedades comerciais - A ECMP está dependente da fiscalização interna e do Tribunal de Contas (TC) - A política de preços depende da ECMP 		<ul style="list-style-type: none"> - Obedece ao art.º 16º da lei n.º 58/98, 18 de Agosto
	Régie Cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> - As cooperativas são constituídas por pessoas colectivas autónomas e sem fins lucrativos - A cooperativa (5 elementos) é constituída através de escritura pública, após aceitação da assembleia municipal - Os membros da parceria são escolhidos de acordo com os requisitos de admissão - o município participa nos órgãos de gestão e de administração (de acordo com o capital social) - O município e a cooperativa celebram contratos de direito privado. - Capital social (dinheiro, bens ou direitos, trabalhos e direitos) mínimo de quatro cento mil escudos - Estas cooperativas não são abrangidas pelo Estatuto do Mecenato - A CM não dispõe de poderes de superintendência e tutela económica e financeira, o município só tem poderes de intervenção nas decisões dos órgãos da cooperativa - Está sujeita ao controlo do TC - A política de preços depende da cooperativa com aprovação CM 		<ul style="list-style-type: none"> - Rege-se pelo Decreto Lei n.º 31/84, 21 de Janeiro e pela Lei n.º 51/96, 7 Setembro - Para contratação de serviços e fornecimento de bens temos por base o capítulo XIII da lei n.º 197/99, 8 Junho

Gestão Indirecta (entidade criada pelo município)	Associação Sem Fins Lucrativos	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de escritura pública, onde deve ser especificado: bens ou serviços, o funcionamento, a duração, os direitos e obrigações dos associados entre outros. - Com o decorrer do tempo pode ser-lhe atribuída o estatuto de utilidade pública - Uma associação deste tipo pode ser considerada um Clube Desportivo - Não têm capital social, mas podem ter um fundo social - Constituída por três órgãos: assembleia geral, órgão de administração e concelho fiscal - O regime jurídico do pessoal será o do regime do contrato individual de trabalho - O Controlo da gestão é definido através de contrato entre a associação e o município - Está sujeita ao controlo do TC - A política de preços depende do estipulado na formação da associação 	<ul style="list-style-type: none"> - Regulada pelo Código Civil (art. 167º a 184º) - Temos o exemplo: Gabinete de Desporto do Porto (P. Rosa Mota) - A liberdade de associação é descrita no art.º 46º da Constituição da República Portuguesa - O Clube desportivo pode ser apoiado de acordo com a Lei n.º 432/91, 6 de Novembro - Para contratação de serviços e fornecimento de bens temos por base o capítulo XIII da lei n.º 197/99, 8 Junho - Quanto a obras públicas aplica-se a lei n.º 59/99, 2 de Março
	Fundação	<ul style="list-style-type: none"> - A fundação é formada por iniciativa de uma pessoa individual ou colectiva - Cabe ao instituidor (o município) definir o fim da fundação e os bens que lhe são destinados - A organização é muito semelhante à de uma associação - Os fundadores devem especificar os bens doados (dinheiro, bens móveis ou imóveis) - Designar o órgão de administração e o concelho fiscal - Ao nível de preços a gestão assemelha-se a uma associação 	<ul style="list-style-type: none"> - A Fundação é regulada pelos artigos 185º a 194º do Código Civil - Os órgãos são regulados pelo art.º 162 do Código Civil - Em caso de obras está sujeita aos artigos n.º 2 e 3 da lei n.º 59/99, 2 Março

8.3 - Gestão Mista

- A. Do ponto de vista do órgão gestor: este representa o sector público e o sector privado e que pode adoptar diversas formas de constituição. O órgão de gestão gere directamente o serviço público com independência (público/privado) (Moreno e al, 1995).
- B. Do ponto de vista da gestão da instalação: a gestão de uma instalação pode ser gerida pelo sector público e privado. A instalação é usada por dois sectores, o publico e o privado, com o fim de maior rentabilidade (Moreno e al, 1995).

Constantino (1999), afirma que a gestão mista está directamente relacionada com a gestão concessionada, principalmente no que diz respeito aos equipamentos desportivos localizados em estabelecimentos de ensino.

Na Gestão Mista existem empresas cujo capital social, em parte pertence à autarquia, a qual controla a outra entidade, mesmo que não tenha a maioria das acções (Sancho e Sanchez, 1997).

Tabela 43 – Gestão Mista (Borges, 2000)

Tipo de Modelo	Tipo de Organização	Carac. Fundamentais	Carac. Elementares	Observações
Gestão Mista (partilha de responsabilidades com outra entidade)	Protocolo com um estabelecimento de ensino	- A responsabilidade principal é ao nível das actividades (horário escolar, horário pós-escolar), dos recursos humanos e dos recursos financeiros		- Previsto no n.º 29 da Portaria n.º 68/89, 31 de Janeiro
	Protocolo com um clube desportivo	- Este modelo difere do anterior, porque a colaboração é feito com um Clube Desportivo		- Previsto na lei n.º 169/99, 18 de Setembro e admitido no n.º 7 do art. 36º da Lei de Bases do sistema Desportivo

Borges (2000) destaca o modelo de gestão convencionalizada (Tabela 44), dos outros modelos clássicos. Os outros autores englobam este tipo de gestão, na gestão indirecta.

Tabela 44 – Gestão Convencionada

Tipo de Modelo	Tipo de Organização	Carac. Fundamentais	Carac. Elementares	Observações
Gestão Convencionada (entidade pública ou privada independente)	Concessão de Serviços	<ul style="list-style-type: none"> - Admitida através de concurso público para adjudicação da concessão de uma pessoa individual ou pessoa colectiva - É elaborado um contrato administrativo entre a autarquia e a concessionária (dá direito de exploração do equipamento) e é realizada uma escritura pública - A concessão é feita por um prazo de 20 anos (pode ser mais curto) - É muito importante o montante do capital social do concessionário - Os órgãos e a organização é da inteira responsabilidade do concessionário - Os funcionários da autarquia podem laborar nestas instalações quando requisitados ou destacados - Está sujeita ao controlo do TC - A política de preços é definida por acordo entre as partes 		<ul style="list-style-type: none"> - A legislação utilizada para admissão é a lei n.º 411/91, 17 de Outubro - Temos já alguns exemplos: Piscina Oceânica de Oeiras e Piscina Municipal de Linda-a-Velha - O programa do concurso deve seguir a lei n.º 197/99, 8 de Junho e a lei 319/94, 24 de Dezembro - As obras públicas a cima de 5 milhões é regida pela Directiva 93/37/CEE
	Protocolo de Delegação de Competências – Junta de Freguesia	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão por uma entidade local inferior ao município - A CM pode destacar funcionários para a junta de freguesia - O contrato elaborado pretende delegar competências para a junta de freguesia - As freguesias utilizam o mesmo regime dos municípios jurídico do pessoal, contratação de serviços e obras públicas - Está sujeita ao controlo do TC - O município em qualquer circunstância matem o controlo sobre a gestão - A política de preços depende da negociação com o município 		<ul style="list-style-type: none"> - Temos o exemplo CM Esposende - O art. 15º da lei n.º 159/99, 14 Setembro, regula este tipo de protocolo - A lei n.º 169/99, 18 Setembro, prevê os destacamentos
	Protocolo de Colaboração – Clube Desportivo	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboração com Clubes desportivos - Este modelo é muito utilizado, devido á sua eficiência - As características elementares do clube desportivo são e idênticas às referenciadas para as associações 		<ul style="list-style-type: none"> - O art. 67 da lei n.º 169/99, 18 Setembro, prevê a colaboração com instituições privadas

Na tabela 45, Cooke (1996), apresenta-nos alguns razões a favor e contra a escolha do modelo de contratação externa para o concurso público.

Tabela 45 – Razões a favor e contra a escolha do modelo de contratação

Contratação externa por concurso público	
A Favor:	Contra:
O concurso cria uma situação de mercado em concorrência, o que encoraja os fornecedores a reduzir custos e ultrapassar ineficiências;	Críticos identificaram exemplos onde a qualidade do serviço declinou ao invés de melhorar;
O concurso permite à autoridade local estabelecer um conjunto apropriado de padrões para um determinado serviço e controlá-lo através de cláusulas penalizantes e prémios de desempenho;	Os proponentes do sector privado podem apresentar propostas de baixo custo afastando proponentes com propostas economicamente mais benéficas, trata-se de uma falha de mercado;
O concurso centra a atenção na avaliação é medida de resultados (outputs) ao invés de recursos (inputs).	O concurso pode levar a uma deterioração nos rendimentos do trabalho e nas condições de trabalho: as entidades privadas visando a maximização do lucro procurarão reduzir custos no factor trabalho;
Os fornecedores prestam serviços para mais do que uma autoridade local, beneficiando assim de economias de escala e da especialização;	A generalização dos concursos poderá levar à prática comum do cambão ou mesmo da corrupção - podem identificar-se casos em que diversas entidades dividiram entre si o mercado evitando a concorrência;
Espera-se que a autoridade local reduza as despesas com a gestão do equipamento.	A contratação por concurso público apresenta custos (custos de transacção) que vão desde a preparação do concurso, à negociação e ao controlo e monitorização do contrato.

O desporto, como serviço orientado para a promoção da saúde, como meio de se obter uma melhor qualidade de vida e de ocupação dos tempos livres não deverá ser matéria de especulação económica. Por isso, deverá ser utilizada a Gestão Desportiva Directa naqueles casos em que o município tenha meios suficientes para os serviços que pretende prestar e transferir para o sector privado os serviços que lhe convenha (limpeza, manutenção, etc.) (Sancho e Sanchez, 1997). Esta é uma proposta, mas não é universal, uma vez que como já foi referido, cada município tem as suas características. Cada autarquia, conforme a sua endogeneidade, tem de procurar a solução mais válida e adequada para os serviços que pretende prestar.

9. Gestão das Infraestruturas Desportivas

O significado de gestão é tema de debate constante. A gestão mais do qualquer outra disciplina profissional encontra-se num estado de perpétua flexibilidade. O seu significado e o que envolve mudam constantemente, desta forma as definições seguras e fiáveis são inevitavelmente de curta duração e inúteis (Crainer, 1997). No entanto, a gestão para alguns autores é simplesmente definida como a óptima utilização dos recursos para alcançar as metas e os objectivos determinados previamente (Rodrigues, 2000). Este conceito é tão importante para a gestão de instalações desportivas como para a gestão de qualquer organização ou negócio (Stolar ; Walker, 1997).

Por instalações desportivas Rodrigues (2000) considera o local onde se realizam este tipo de actividades e se oferece serviços desta natureza ou se possibilita o seu uso livre. Hoje em dia existe a tendência de se usar mais a terminologia de instalação desportiva ou de lazer atendendo à diversidade de actividades que se podem realizar nestes locais (Andrés, 1997).

O conceito de gestão de instalações desportivas para o mesmo autor (Andrés, 1997) diz respeito ao conjunto de actividades e meios necessários para uma correcta utilização dos espaços desportivos, com o objectivo de permitir aos utentes o desenvolvimento das suas actividades, nas melhores condições possíveis, adaptando as medidas recomendadas com critérios de economia (entendido este último termo como a utilização racional dos recursos disponíveis para obter os melhores resultados).

"A gestão dos equipamentos desportivos é, em Portugal, matéria a que se tem dado pouca importância correspondendo, de resto, a uma situação de carácter global que afecta todo o sector das infraestruturas desportivas"(Constantino, 1994).

De acordo com o mesmo autor, na maioria das vezes, só se começa a pensar na gestão do equipamento pouco tempo antes de este estar pronto a funcionar.

Ainda sobre o mesmo assunto, Carvalho (1994) diz-nos que "A gestão dos equipamentos desportivos é extremamente grave no nosso país.

Apresenta-se às Autarquias Locais, no momento presente, como um dos problemas de mais difícil resolução (...)".

As decisões tomadas a nível das diferentes fases de elaboração de um equipamento desportivo e do não seu cumprimento pode acarretar, nalguns casos, custos irreparáveis, isto porque todo o modelo de gestão é condicionado pela concepção do próprio equipamento.

De acordo com Santi (1992), esta matéria revela-se muito importante, pois é nestes espaços que se reflecte toda a orientação política e técnica a adoptar na política desportiva.

Parks & Zanger (1994) referem que a gestão de infraestruturas opera em dois sectores: instalações privadas e municipais.

A gestão das infraestruturas privadas visa o lucro, requerendo para isso uma experiência e conhecimento elevados, quer na área das finanças, quer na área do marketing.

A gestão das infraestruturas requer conhecimentos como: gestão dos recursos humanos, análise financeira, planificação, entre outros.

Para objectivar o êxito, os gestores deverão apresentar algumas características fundamentais, tais como a planificação, a capacidade de organização e o domínio das relações públicas. Ter capacidade contínua de resolver problemas, possuir pensamento crítico e assumir decisões são características a considerar para quem é responsável pela gestão das infraestruturas (Parks & Zanger, 1994).

Constantino (1992) refere que o sector privado comercial é caracterizado por opções e critérios de ordem estritamente comercial. Orienta os investimentos e modalidades de gestão, no sentido de maximizar os investimentos realizados, de modo a obter margens de lucro compatíveis.

O sector municipal postula a filosofia de que a instalação desportiva deve servir a população, sem preocupação com os benefícios económicos.

Estas instalações funcionam normalmente, oferecendo eventos de interesse para o município. De qualquer forma, existe a tendência na gestão destas infraestruturas de geri-las mais como o sector privado do que como entidade pública (Parks & Zanger, 1994).

Neste contexto, Constantino (1992) diz-nos que os problemas da gestão das infraestruturas raramente são levados a sério, referindo que a maioria das vezes começa-se a pensar na gestão do equipamento pouco tempo antes do mesmo estar apto a funcionar. Considera também que o sector público, nomeadamente a administração local, está desorientado, verificando-se situações que vão desde a privatização pura e simples da gestão dos equipamentos (normalmente favor de clubes e associações) até à gestão directa com níveis de eficácia desportiva, mas com índices de insucesso financeiro graves e a preverem a curto prazo a alienação dos equipamentos.

Neste sentido, Santi (1992) revela-nos três perigos que poderão acontecer na gestão puramente privatizada e sem a existência de protocolos e critérios que atendam aos direitos da população. São eles:

1º Aquele em que a entidade local renuncia a ter qualquer intervenção nos serviços sociais/desportivos, delegando a gestão em terceiros;

2º Acontece quando a gestão é feita pelas associações e sociedades desportivas, porquanto estas podem entrar em conflito com elas próprias, tornando-se, involuntariamente, peões políticos cuja acção é de bom grado acolhida pelas entidades públicas. A exigência de fazer enquadrar os balanços económicos quase nunca coincide com tarifas verdadeiramente sociais e com a salvaguarda de permitir aos mais desfavorecidos economicamente a utilização dos mesmos complexos, por serem classes de poder económico mais baixo;

3º Resulta da privatização poder ser a negação do pluralismo da utilização porque, se as associações não conseguirem o total controlo da gestão, poderão actuar por interposta pessoa. Isto resulta das convenções analisadas, sob a forma de reserva por parte do gestor, de admitir fazer cumprir e definir as tarifas, os preços, e as condições de utilização. Se todos estes poderes forem totalmente delegados podemos estar perante a supressão do direito de utilização por todos.

Importa seleccionar o modelo de gestão a aplicar à infraestrutura. Nesta linha de pensamento, Constantino (1992) defende que "(...) o modelo de gestão é condicionado pela concepção do equipamento, pelo que a partir da fase inicial do projecto os problemas de gestão têm de ser um elemento condicionador das decisões tomadas a nível das diferentes fases da elaboração do equipamento".

Refere ainda que deve ser ultrapassada uma visão paralisada dos "momentos da vida do equipamento", construindo uma matriz de análise, que "insusceptibilize a possibilidade de equacionar urna das partes sem avaliar as consequências ou os condicionamentos que impõe às restantes".

Conclui-se que o primeiro acto da gestão de um equipamento desportivo reside na elaboração do programa que irá ser objecto de referência ao próprio Projecto.

É considerado um erro grave na metodologia, avaliar qualquer modalidade de gestão, após decisões tomadas no âmbito da concepção do equipamento desportivo (Constantino, 1992).

Relativamente ao investimento financeiro, Constantino (1992) alerta-nos para o facto da gestão não poder ser equacionada apenas em questões económicas, mesmo sendo legítimo balizar a concepção do equipamento, procurando o equilíbrio da relação custos/benefícios e receitas exploração/despesas de exploração, nomeadamente nas infraestruturas desportivas públicas.

Em relação à gestão propriamente dita, segundo Constantino (1994), esta envolve a intervenção nos seguintes planos:

- a) *Gestão orçamental;*
- b) *Gestão financeira;*
- c) *Gestão comercial;*
- d) *Gestão do pessoal;*
- e) *Gestão do material desportivo;*
- f) *Gestão das actividades.*

Relativamente à *gestão orçamental* sabemos que a gestão de um equipamento desportivo atende à aplicação de um plano orçamental elaborado atendendo à previsão de receitas e despesas (a previsão de receitas resulta da

oferta de serviços e actividades oferecidas, de modo a obter o máximo rendimento do equipamento; a previsão das despesas resulta da avaliação dos custos de conservação e manutenção da instalação dos custos com a afectação de pessoal e com a eventual afectação de verbas para marketing das actividades oferecidas).

A *gestão financeira* de um equipamento desportivo tem como objectivos principais, por um lado assegurar que a instalação disponha de fundos necessários para o seu equipamento e manutenção correntes e, por outro, controlar a rentabilidade das operações em que são aplicados esses fundos (Constantino, 1994).

No que concerne ao terceiro plano de intervenção - *gestão comercial* - há a considerar que um equipamento desportivo supõe a aceitação de um "produto" para oferecer e a existência de um "mercado" que procura esse produto.

É no âmbito da *gestão comercial* que se estabelece a política de preços, das actividades, do uso das instalações, e de serviços específicos das instalações. A política de preços varia em função da natureza do equipamento e da necessidade ou não de recuperar investimentos de capital realizados.

Esta política deve ainda ter em conta o seguinte:

- custo real do serviço
- posicionamento do serviço no mercado
- ciclo de vida do serviço
- sensibilidade do mercado ao preço
- papel estratégico e de imagem da entidade proprietária (privado, público, misto...)
- tipo e grau de rentabilidade procurada
- valor do serviço para o grau a que se destina (classe baixa, média, alta, etc.).

Na *gestão do pessoal* avaliam-se as necessidades da afectação do número de unidades e do perfil de funções de cada uma delas. Essa avaliação vai depender da natureza e concepção do equipamento e da automatização ou não de determinados tipos de funções. É preciso ter em conta que os recursos

humanos são aqueles que mais pesam na constituição do padrão das despesas, pelo que se torna necessário arranjar soluções adequadas no âmbito da previsão e gestão dos mesmos, de modo a que se obtenham elevados níveis de produtividade (Constantino, 1994).

O mesmo autor refere que a *gestão do material* supõe a afectação de adequados níveis de stock de materiais do tipo desportivo e outros, de modo a satisfazer os níveis de procura dos serviços. Esta gestão supõe o inventário, a aquisição ou reposição, a utilização (regras) e a manutenção do material. Rodrigues (2000), alerta-nos para o facto de que o número de instalações desportivas tem vindo a aumentar, tanto em número como em complexidade. Por isso, é necessário/urgente colocar á frente dessas infra-estruturas profissionais/técnicos especializados.

O último plano de intervenção prende-se com a gestão de *actividades e ou serviços*. Aqui reside a razão de ser do próprio equipamento. Neste plano devem estar concentradas todas as operações necessárias à rentabilização social e desportiva da infra-estrutura e dos diferentes serviços que ela pode prestar.

Esta gestão pressupõe uma adequada programação e distribuição horária do uso das instalações.

Segundo Rodrigues (2000), é preciso ter em conta o utente/cliente, pois é ele que vai usufruir da instalação desportiva. Os indivíduos da sociedade actual já não querem só o serviço mínimo quando compram um serviço ou um produto desportivo, mas exigem um tratamento diferenciado e com qualidade - qualidade como a diferença entre as expectativas iniciais do cliente e a satisfação que ele próprio avalia (Sá, C.; Sá, D. 1999).

Neste âmbito elaborar-se-á o Mapa de Uso das Instalações e o Programa Anual das actividades, bem como os tempos de utilização a ceder e os critérios de utilização das instalações (Constantino, 1994).

Em relação ao tipo de gestão, esta pode ser directa, sendo a autarquia a gerir a instalação desportiva, e a responsável por todas as despesas. No caso de haver a concessão da gestão, o concessionário substitui totalmente a

entidade pública, sendo responsável por todas as despesas e beneficiário dos lucros.

Quanto a este último tipo de gestão importa referir que, qualquer concessão de um equipamento municipal a uma entidade privada/associativa ou comercial deve resultar da aplicação dos princípios inerentes a um concurso público. Este concurso cederá a concessão à entidade que melhor condições apresentar, evitando proteccionismo da entidade pública em relação a esta ou aquela entidade e colocando em igualdade de circunstâncias todos os eventuais interessados na gestão do equipamento (Constantino, 1994).

Segundo o mesmo autor, para a apreciação da candidatura à gestão de um equipamento desportivo municipal, devem ser considerados os seguintes pontos:

- Plano de actividades para a optimização do equipamento;
- Corpo técnico responsável e respectivo curriculum profissional;
- Recursos humanos necessários e respectiva direcção e organização funcional;
- Taxas de utilização do equipamento nas suas diferentes vertentes (ensino, treino, recreação, etc.);
- Renda mensal/anual a pagar à entidade proprietária; e
- Eventual exploração de espaços complementares (bares, quiosques, etc.).

Seja qual for o tipo de gestão utilizado, o que interessa realçar é que os equipamentos desportivos devem ser dimensionados à escala das necessidades da comunidade, por forma a não se tornarem um grande encargo nas despesas decorrentes do orçamento camarário.

As instalações desportivas apresentam uma grande variedade de situações, ainda assim a maioria encontra-se numa óptica de passividade em relação aos seus clientes e mercado. O contexto está a mudar, os clientes são cada vez mais exigentes e têm ocasionalmente a cada passo mais oportunidades para satisfazer as suas necessidades (Rodrigues, 2000).

10. O Marketing na Gestão de Instalações

O marketing é uma disciplina em continuo desenvolvimento quer a nível científico quer ao nível profissional. O marketing não é só publicidade, não é só venda, não é só promoção (Rodrigues 2000).

O marketing consiste em todas as actividades pelas quais uma empresa se adapta ao ambiente. Dito de outra forma é o conjunto de actividades planeadas, organizadas, e controladas com origem na análise do mercado, estas actividades são integradas e têm como finalidade a satisfação do cliente (Toscani, 2000).

O crescimento dos desportos profissionais e instituições profissionais, junto com a consolidação do marketing comercial e o aumento do desejo social, faz com que, o contributo e o desenvolvimento do marketing social, seja efectivo relativamente á vertente do produto desportivo (Suñe, 1991; Mundina, 1996).

Por sua vez, o marketing é tão básico que não pode ser considerado como uma função distinta. É, pois, todo o negócio visto da perspectiva do resultado final, ou seja, do ponto de vista do cliente, não sendo o êxito empresarial determinado pelo produtor mas pelo cliente (Drucker, 1997).

As objectivos próprios desta área consistem em informar os clientes (actuais/potenciais) da oferta disponível na instalação aquática, com o propósito de aumentar o número de utentes e/ou da frequência de utilização (Ros, 1992), analisar as pretensões físico-desportivas que podem recair sobre a piscina, aprofundar a análise da oferta para quem utiliza a instalação aquática (oferta de novas actividades), conseguir estudos ajustados entre a procura e a oferta e intensificar estudos relativamente ás possibilidades de ampliar a oferta aquática.

As empresas não são pagas para transformar os clientes. São pagas para os servir (Drucker, 1997).

Os programas aquáticos, consideram o produto, no marketing das instalações aquáticas, e não podem ser tratados da mesma forma, que outras

actividades físico-desportivas. De acordo com Holtje (1981), o êxito ou o fracasso de um produto no mercado depende da forma e do número de elementos de marketing, denominado Marketing-Mix. Muito antes da oferta de um serviço, toda organização deve dispor de um conjunto de elementos, que possa influenciar a resposta, por parte do futuro/potencial cliente. Para que o produto das instalações aquáticas seja vendido é necessário: levar a conhecer as características do produto/serviço e a política de preços por um lado e somente mais tarde utilizar o Mix.

O Mix dos serviços pode reduzir a "três P do Marketing": O Mix do Produto, o Mix do Preço e o Mix da Promoção (Viñeta e Páramo, 1991).

Mix do produto/serviço é composto por características propriamente ditas (gama de serviços incluídos, níveis de qualidade e requisitos de inspecção), pessoais (formação dos educadores, relacionamento com os banhistas, vestuário identificado e incentivos laborais), elementos físicos (lugar da instalação aquática, ambiente interior e materiais desportivos), sistema organizativo (métodos de inspecção) e acessibilidade (meios de transporte, parque de estacionamento e proximidade).

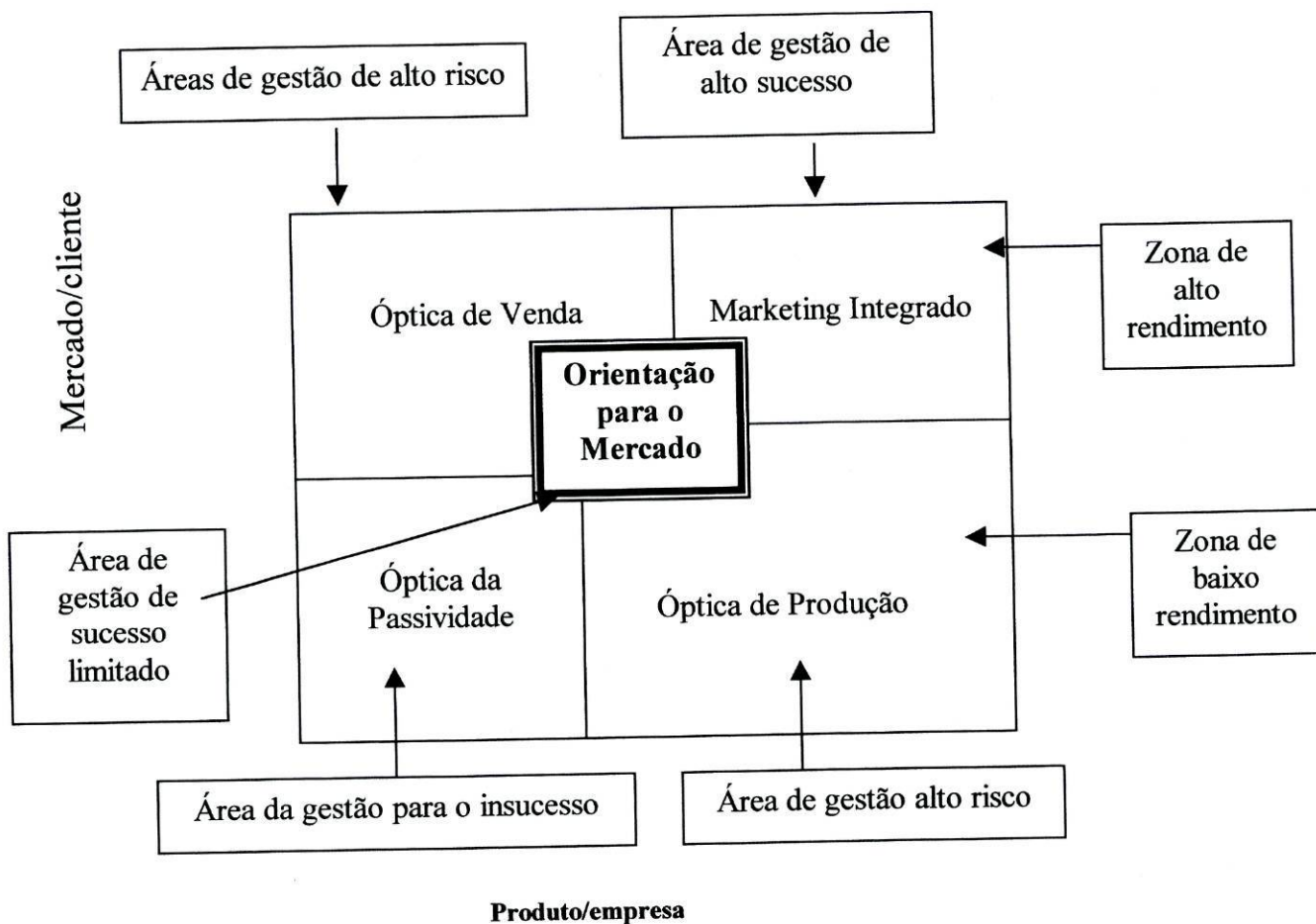
Mix do preço é composto principalmente pelo preço (percepção do preço, relação qualidade/preço, gama de preços) e bónus (reduções a associações e outros).

Mix da promoção é composta pela comunicação massiva (publicidade, difusão, identificar população alvo), comunicação pessoal (informação aos clientes e correspondência).

Segundo Nunes (1991) o marketing pode ser direccionado em cinco tipos de óptica de gestão: óptica de passividade; produção; venda; orientação para o mercado e o marketing integrado.

Rodrigues (2000) afirma que as instalações desportivas apresentam uma grande variedade de situações, ainda assim a maioria encontra-se numa óptica de passividade.

Esquema 8 – Ópticas de gestão (Rodrigues, 2000)



Mas esta situação tende a mudar, os clientes são cada vez mais exigentes e têm cada vez mais oportunidades para satisfazer as suas necessidades. A gestão desportiva em geral e a gestão de instalações desportivas em particular, têm rapidamente que se orientar para os seus clientes e para o seu mercado. Esta orientação irá permitir um melhor ajustamento à realidade em constante mudança, conseguindo assim melhores resultados com os mesmos recursos.

Ramos et col. (1996) no seu estudo, analisaram o marketing nas instalações desportivas, dividindo-o em três grandes áreas: actividades promocionais, análises da procura de instalações e análises da oferta desportiva no mercado. A maioria dos gestores são conhecedores da importância do

marketing, no entanto, este ainda é pouco utilizado nas instalações desportivas, apesar de já se ver alguma evolução, tanto nas actividades promocionais como nas tarefas de procura e de conhecimento do mercado.

Tordera e Martínez-Tur (1996) apresentam cinco níveis diferentes de gestores:

1º Grupo - destaca-se porque 95% das tarefas que levam a cabo, os gerentes realizam-nas de forma planificada, e a frequência de realização dos gerentes é mais elevada e querendo fazer sempre melhor;

2º Grupo - similar ao primeiro, diferenciando-se deste pela pouca participação dos gerentes nas tarefas de marketing;

3º Grupo - o desempenho no marketing é inferior ao primeiro grupo, diferenciando-se apenas ao nível das competências;

4º Grupo - a frequência de realização das tarefas é a mais baixa de todos os grupos, as competências são muito limitadas e não têm nenhuma participação;

5º Grupo - a frequência de realização das tarefas e a planificação é muito baixa, os gerentes preocupam-se muito pouco com a melhoria da sua execução.

Sabe-se que é do domínio comum dos clubes do Estados Unidos utilizam um plano de marketing bastante estruturado/sofisticado, com as estratégias bem definidas/claras e com grande criatividade na publicidade e promoções, etc. (Silver, 1992). Pretendem contudo isto, aumentar a promoção dos programas e cativar outros mercados ou mesmo criar novos serviços.

11. Autarquia e Desporto

11.1 - Autarquia e Política Desportiva Municipal

De acordo com a lei eleitoral vigente, a nível municipal, realizam-se eleições de quatro em quatro anos. Uma possível consequência deste facto é que de quatro em quatro anos, pode haver uma alteração (mudanças do planeamento) do Poder Local, ocorre assim uma mudança da política desportiva desse município (Sancho, 1995). O que se pretende realçar é que a planificação das actividades das autarquias têm um limite temporal, ou seja, quatro anos.

Deste modo, a definição de uma política desportiva adequada é o ponto de partida para a qualidade da gestão. Estamos então dependes da legislação aplicada pela autarquia e da realidade sociocultural. Esta escolha permite-nos determinar a nossa margem de actuação para que haja uma coerência (Dorado, 1993).

As políticas de desenvolvimento regional levadas a cabo pelas autarquias devem ter como objectivo principal a satisfação das necessidades básicas das populações (desporto para todos). Não sendo o conceito de "necessidades básicas" um conceito estáticas, mas sim um conceito em mutação (Constantino, 1995).

As nossas directrizes vão ser desenvolvidas, quando tivermos conhecimento da política desportiva que essa autarquia quer levar acabo. Cabe á autarquia caracterizar de uma forma muito objectiva e concreta, o lugar que pretende que o desporto ocupe na vida de uma comunidade (Constantino,1990).

Segundo Feio (s/d) a autarquia ou a administração central tem obrigação de garantir a todos os cidadãos, o direito à prática do desporto formal ou informal.

A Lei de Bases do Sistema Desportivo (LSBD) refere, no Art. 2º, nº1, que o sistema desportivo, no quadro dos princípios constituintes, fomenta a prática desportiva para todos, quer na vertente da recreação, quer na de rendimento,

em colaboração prioritária com as escolas, atendendo ao seu elevado conteúdo formativo, e ainda em conjugação com as associações, as colectividades desportivas e autarquias locais.

O artigo 36º (nº1) atribui às autarquias e ao poder central a responsabilidade de desenvolverem uma política integrada de instalações e equipamentos desportivos.

Segundo Carvalho (1994) o artigo 37 (nº1) estabelece, ao tornar obrigatório, que os directores municipais e os planos de urbanização contemplem "zonas reservadas para a prática desportiva".

Segundo Carvalho, (1994) o governo central não tem cumprido, em muitos casos, as suas competências junto da população, deixando aos municípios a função de substituir o Estado em muitas competências que a este dizem respeito.

Segundo Cunha (1993), o Desporto pode acentuar o confronto entre níveis e grupos sociais na disputa de espaços, instalações e actividades desportivas. O desporto manifesta diferentes graus de acesso às práticas e espaços desportivos para cada grupo social.

Desta forma, para o mesmo autor, "as práticas desportivas devem tender para que esta diferenciação não se acentue e não se faça por via das acessibilidades materiais, mas sim por opção própria e livre de cada um dos intervenientes. A detecção destas assimetrias através do estudo do espaço, constituem fortes contributos para uma correcta definição de objectivos de uma política desportiva."

As Câmaras Municipais em matéria de desenvolvimento desportivo têm por vocação e missão:

- Segundo Gustavo Pires (1989), a responsabilidade de ter uma visão macroscópica do sistema desportivo local, que interage de uma forma dinâmica com os subsistemas que o integram e macrossistemas onde se deve integrar.

- Constantino (1989), procurar criar mais e melhores condições de acesso às actividades desportivas do maior número de cidadãos dos diversos grupos etários da população. É portanto uma intervenção no sentido de democratizar a prática das actividades físicas e desportivas.

Segundo Pereira (1997) as políticas desportivas de uma autarquia têm de ter em consideração os vários factores de desenvolvimento desportivo (orgânica, actividades, marketing, formação, documentação, informação, instalações, apetrechamento, quadro humano, financiamento, legislação e gestão), embora com diferentes mensurações e atendendo às diferentes áreas de prática desportiva, ou seja, a área formal, não formal e informal. Este autor considera que os objectivos políticos de uma autarquia, no âmbito do desporto, são:

- Criar mais e melhores condições para a prática desportiva, de acordo com as aspirações, motivações e necessidades dos munícipes, com o objectivo de aumentar o número de praticantes desportivos;

- Estimular e incentivar a prática do associativismo, proporcionando aos clubes, às colectividades e a outras entidades que se dedicam à promoção do desporto, condições e meios para a melhoria da qualidade e incremento dos serviços que prestam à comunidade;

- Dotar o concelho de equipamentos e espaços de qualidade, adequados para a prática desportiva, cultural e recreativa de todos (crianças, jovens, adultos, idosos, deficientes).

Embora, como refere Constantino (1995), as autarquias tenham sido nos últimos anos, na maior parte das regiões do país, os principais agentes de investimento público no desporto (principal catalisador do desenvolvimento desportivo regional), existem aspectos preocupantes que não poderemos deixar passar sem ser feita referência. Estes, segundo o mesmo autor, são:

- *Uma política desportiva excessivamente proteccionista e assistencial*
Com isto, aceita-se o associativismo como o fulcro de todo o desenvolvimento desportivo, suprimindo por si próprio, todas as necessidades sociais, no que se refere à prática desportiva;

- *Uma política desportiva de cariz monumentalista*

O interesse pelo desporto é manifestado na obra física, o que origina a construção de instalações desportivas, apenas por vaidade, que acabam por ser subaproveitadas e que nada correspondem às necessidades das populações;

- *Uma política desportiva assente na promiscuidade entre os dinheiros públicos e o desporto profissional*

De forma directa ou indirecta, são canalizados para o desporto profissional verbas bastante elevadas. A gravidade desta situação não está só na quantia disponibilizada, mas especialmente porque vai contra a lei vigente, uma vez que por lei é proibido o financiamento do desporto profissional. Todo este processo decorre, ficando quer o governo, quer a Associação Nacional dos Municípios num total silêncio.

- *Uma política desportiva assente na compra de espectáculos desportivos*
Esta é realizada através de formas sofisticadas de patrocínios e ou de financiamento, que têm como objectivo melhorar e promover a imagem da autarquia.

Para que as autarquias desenvolvam desportivamente as suas regiões, é necessário que não realizem as suas intervenções com base no impacto que a notícia trará, para promoção pessoal ou política, mas sim pensando sempre em todos os cidadãos (Constantino, 1995).

11.2 - Organização e Gestão do Serviço Municipal de Desporto

As autarquias, para objectivarem uma política desportiva adequada e optimizarem os níveis de eficiência (produtividade) e eficácia dos serviços (capacidade em atingir os objectivos estabelecidos), devem assumir a tarefa política e técnica de criar o Serviço Municipal de Desporto (S.M.D.) (Constantino, 1990).

A autarquia, através do S.M.D. deve estar atenta às evoluções que as práticas desportivas têm sofrido nos últimos anos. As actividades desportivas devem acompanhar as necessidades sociais que, por não serem de carácter fixo, evoluem com o movimento social (Constantino, 1987).

Não se pode dizer que exista um modelo teórico para aplicar na organização de um Serviço Municipal de Desporto, visto que cada município tem as suas características próprias, sendo um erro organizacional que se comete, copiar certos modelos organizativos, que quando colocados em prática, não resultam. Todavia, existem aspectos gerais que podem servir de referência

para a organização do Serviço Municipal de Desporto, independentemente da situação do município (Constantino, 1987).

“Como praticantes de desporto são hoje requeridos os homens e as mulheres pluralidade e diversidade dos seus estados de desenvolvimento, de comportamento e rendimento. São por isso, crianças/jovens, adultos, idosos, maridos/esposas, pais/mães, avôs/avós, cultos e incultos, formados e não formados, ricos, pobres e remediados, solteiros, casados e divorciados, saudáveis e doentes, «normais» e «deficientes»” (Bento, 1993).

A intervenção da autarquia pretende “democratizar as práticas das actividades desportivas” (Constantino, 1987). Assim, o S.M.D. deve criar uma imagem de serviços de qualidade, isto é, torna-se necessário criar uma imagem própria do S.M.D., abolindo a falsa ideia de que um serviço municipal é inferior a um serviço privado.

Deve ser o município a coordenar com as outras administrações os seus esforços para conseguir os resultados mais positivos em benefício de todos (Povill, 1993). De acordo com Constantino (1987), o S.M.D. deve estar associado a outros sectores (Juventude, Turismo, Cultura), permitindo uma funcionalidade ao nível de medidas de trabalho inter-serviços, sobretudo na coordenação e maximização dos meios disponíveis. Neste contexto, refira-se também, que aquilo a que se chamam de linhas orientadoras de um plano de desenvolvimento desportivo, suportado pelo S.M.D, postula a abordagem da situação desportiva global do concelho, tendo em vista, não só os aspectos desportivos, como também os culturais, educacionais, económicos e sociais (Carvalho, 1994).

Assim, concordamos que o S.M.D. deve estar associado a sectores responsáveis pela Acção Social, Educação e Urbanismo.

A organização do S.M.D. obedece a normas orientadoras contidas no Dec. Lei 116/84, do qual resumimos o seguinte:

- Uma estrutura de serviços autónoma flexível, com base no princípio da departamentalização por objectivos e funções, em que as unidades orgânicas reflectem as missões de carácter permanente prosseguidos pelo município;

- A dotação de meios humanos susceptíveis de assegurar o cumprimento das funções;

- A prioridade às actividades operativas, isto é, as que levam à consecução imediata dos objectivos definidos sobre as actividades instrumentais, ou seja, aquelas que suportam o funcionamento da autarquia;

- A criação de tipologia de chefias, em tudo semelhante à de qualquer outro serviço municipal, que garanta a melhor coordenação dos serviços municipais e o reforço das capacidades técnicas da autarquia;

- Uma clara delimitação entre o técnico e o político, com serviços a serem coordenados directamente pelas chefias e com a superintendência de gestão da responsabilidade do Presidente da Câmara ou do vereador do pelouro;

- A implementação de grupos projecto (com recurso ou não a técnicos exteriores à autarquia) para o cumprimento de certos objectivos específicos do município.

Estes princípios, para serem operacionalizados, necessitam de uma nova orientação em matéria de gestão desportiva municipal, tal como (Constantino, 1987):

- Uma política de recursos humanos baseada em quadros de formação superior;

- Uma maior eficiência dos Serviços de Desporto devida à delegação de poderes e conseqüente responsabilização das chefias;

- Uma melhoria do nível de planificação estratégica e tática que passe por os vereadores deixarem de ser chefes de serviços e pela administração definir os objectivos da Política Desportiva Municipal;

- Um sistema remuneratório que seja atractivo à prestação de serviços por parte dos técnicos mais qualificados.

Uma primeira área de intervenção do S.M.D. será no âmbito da concepção, planeamento e gestão do Plano Desportivo Municipal (P.D.M.). Esta área divide-se em três departamentos (Constantino, 1987):

- A área dos equipamentos e instalações desportivas, com um departamento técnico constituído por um Engenheiro, um Arquitecto e um

licenciado em Educação Física. Este departamento teria a função de estudar as necessidades mais urgentes do concelho em matéria de infraestruturas, indicar as zonas mais carênciadas, assim como as hipóteses que se colocam ao município;

- A área da promoção desportiva, considerando aqui não só o apoio ao associativismo desportivo, como a todos os programas municipais ou mistos, que têm como objectivo promover a prática do desporto;

- A sub-área dos "estudos e projectos especiais" de carácter permanente, onde se elaboram estudos experimentais, documentação, trata de problemas de formação e estuda estratégias de marketing em matéria de Política Desportiva Municipal.

Tentar copiar modelos organizativos de S.M.D. sem proceder à respectiva reflexão de operacionalidade pode resultar num erro organizacional.

Segundo Constantino (1991), uma dos grandes erros que por vezes se verifica na organização de um S.M.D., é o elevado número de sectores e sub-sectores que originam demasiados graus hierárquicos, que por sua vez provocam extremas dificuldades na gestão dos serviços em termos administrativos e burocráticos.

É necessário encarar o Desporto com o devido respeito, não podemos continuar a ser geridos em regime de "carolice", como prémio de favores políticos, sustentado em colaborações de "part time", ao sabor do imprevisto, através de processos de gestão por impulsos, sem ideias e sem projectos. Temos que passar a funcionar como uma organização que desenvolve projectos e serviços, e não um mero regime de pagamento de favores (Pires, 1993).

11.3 - Orgânica Desportiva Autárquica

11.3.1 - Recursos Humanos

A criação de um serviço de desporto, pressupõe a existência de recursos financeiros, materiais e humanos. "Principalmente os humanos, como refere Pires (1993), com capacidade a nível do conhecimento e com estatuto profissional suficientemente consistente para poderem desencadear processos

de organização e gestão do desporto numa perspectiva profissional." Para o mesmo autor, "as autarquias pelas responsabilidades que têm na gestão e organização do desporto, têm uma necessidade constante em se organizarem de forma a poderem prestar um serviço de qualidade e eficácia à comunidade." Sancho e Sanchez (1997) refere que, "todo o pessoal ligado ao Serviço Municipal de Desporto, não só é responsável por várias tarefas (promoção de actividades, funcionamento de instalações, etc.) mas, especialmente, pelo grau de satisfação individual e colectiva alcançada tanto pelo praticante como pelo espectador.

Referem ainda que, "o produto "vendido" pelo Serviço Municipal de Desporto é o resultado do esforço das pessoas que trabalham neste serviço. Portanto, o trabalho desenvolvido por este pessoal conduzirá ao êxito ou ao fracasso da Gestão Desportiva Municipal."

Conforme as necessidades de cada município é necessário um conjunto de pessoas que farão este serviço funcionar, que passamos a referenciar:

11.3.2 - Responsáveis Políticos

A existência de responsável político pelo Pelouro de Desporto é uma relevante indicação de interesse pelo Desporto (Branco,1994). Para o mesmo autor, "é indiscutível a importância dos responsáveis políticos que em Portugal são desempenhados em grande percentagem pelos Vereadores (...) permitindo responsabilizar directamente alguém pelo trabalho produzido, o que, na perspectiva deste autor, constituirá um factor adicional de estimulação e desenvolvimento. Segundo Pereira (1993), "seria bom que para um melhor, mais claro e transparente funcionamento da administração pública local e para se evitar tantas discussões, dispêndio de tempo e eventualmente, de dinheiro, os autarcas evitassem pertencer a clubes desportivos enquanto membros eleitos do poder local."

11.3.3 - *Técnicos Desportivos Municipais*

Os técnicos desportivos municipais são considerados como fundamentais para o êxito da implementação da política desportiva a nível nacional (Branco, 1994). As funções de carácter técnico e de chefia devem ser desempenhadas por técnicos "cujo perfil profissional exija a formação académica superior à luz do que se passa em qualquer outra estrutura dos serviços municipais" (Constantino, 1987). Em conformidade com o mesmo autor, Pires (1993), reforça esta ideia ao afirmar que os recursos humanos especializados devem ser utilizados nas várias organizações do desporto (pelouro do Desporto), é necessário investir no factor humano, contrariando o que acontecia no passado, pois este apresenta-se de grande importância e deve anteceder o factor capital fixo ou das instalações desportivas.

11.3.4 - *Funções dos Técnicos Desportivos Municipais*

Branco (1994) salienta que a estrutura de serviço e das funções dos técnicos desportivos municipais nos S.M.D. deverá ser composta por dois vectores:

- Coordenação/Assessoria, "em que a actividade é fundamentalmente exercida em gabinete, consistindo na coordenação dos serviços de desporto, na concepção de projectos desportivos municipais e no apoio ao responsável político pelo sector" (Branco, 1994).

- Funções de intervenção directa "em que a actividade fundamental é a de leccionação, assumindo uma responsabilidade directa actividade" (Branco, 1994),

Segundo Constantino (1987) os funcionários, apesar de o pelouro estar ligado a outros, deverão pertencer exclusivamente aos S.M.D.

11.3.5 - *Funcionários Administrativos*

Constantino (1987) refere que "apesar do Pelouro do Desporto procurar estar ligado a outros pelouros, disponibilizando assim maiores facilidades de contacto, os funcionários devem pertencer exclusivamente ao Serviço Municipal

de Desporto, uma vez que são responsáveis por todos os aspectos burocráticos do pelouro."

11.4 - Plano de Desenvolvimento Desportivo Municipal

Para dar coerência à actuação do município e do S.M.D. (Serviço Municipal de Desporto) é necessário criar planos de actividade e planos de acção que traduzam aquilo que se designa por Política Desportiva Municipal (P.D.M.).

Entende-se por P.D.M. "o conjunto de acções e processos desenvolvidos pelo município com o objectivo de cumprir as competências que lhe são atribuídas pela legislação em vigor no domínio do desenvolvimento desportivo" (Constantino, 1987). Assim, a política desportiva municipal adquire uma importância cada vez maior no contexto político global, tanto desportiva, como no conjunto de fenómenos e elementos que configuram a vida do cidadão no âmbito territorial de um município (Povill, 1993).

Ainda, segundo Carvalho (1994), para que uma política local de desenvolvimento desportivo tenha sucesso é fundamental a existência de um documento orientador de toda a intervenção do município em matéria desportiva. Este documento é o Plano de Desenvolvimento Desportivo Municipal que, segundo o autor deve ser considerado "como uma tentativa de introduzir o mínimo de racionalidade e coerência no processo de desenvolvimento desportivo do município. Trata-se de procurar garantir a utilização mais eficaz dos meios humanos existentes na comunidade, e de promover a optimização dos meios financeiros".

Assim, de acordo com Gomes (1986) e Carvalho (1994), as linhas orientadoras para a elaboração deste plano são:

- Abordagem da situação desportiva global do concelho tendo em vista não só os aspectos desportivos, como também os culturais, educacionais, económicos e sociais;

- Levantamento do quadro de situação das instalações desportivas existentes tendo em conta a sua racionalização e o máximo aproveitamento. Dentro deste objectivo insere-se também o conhecimento dos espaços

disponíveis, das zonas verdes como meio de uma outra localização mais consentânea dos espaços desportivos, e de edifícios com possibilidades de adaptação desportiva;

- Levantamento do quadro de necessidades a nível de quadros, de instalações e equipamentos, com base no princípio da sua justa distribuição por todo o espaço concelhio;

- No âmbito da Política Desportiva Municipal insere-se também a coordenação e harmonização, tendo como objectivo um outro aproveitamento de recursos e da acção das várias entidades com interferência no desporto a nível do concelho;

- Consignação da política desportiva no Plano Director Municipal por forma a obter-se o seu racional enquadramento, tendo como base a lei dos solos e o direito de expropriação por utilidade pública desportiva;

- Aproximação da Política Desportiva Municipal das escolas de forma a facilitar a prática do desporto escolar, a racionalização dos seus equipamentos e das suas instalações e a sua utilização por parte dos cidadãos e dos alunos;

- Promoção de formação adequada neste domínio para animadores, monitores e voluntários tendo em conta uma verdadeira alfabetização desportiva, via realização de seminários, colóquios, conferências, projectos e realização de jogos municipais e intermunicipais;

- Inserção de toda a área concelhia no projecto desportivo de objectivos bem definidos e diversificados, tendo em conta a criação de espaços básicos, sob a tutela de associações de moradores ou de colectividades da área, e de espaços polivalentes;

- Representação do Serviço Municipal Desportivo no Serviço Regional Desportivo, inserindo-se assim em propósitos mais amplos;

- Relacionamento fácil com outros serviços, tendo em vista a sua sensibilização para obras de terraplenagem, pavimentação, iluminação e construção de base desportiva;

- Concepção e execução de programas de animação desportiva para todos, tendo em vista o aumento do número de praticantes e uma mais intensa sensibilização pelos fenómenos correlativos.

O conjunto de finalidades apresentadas, genéricas na sua essência, deverá sustentar um amplo conjunto de acções. Uma será da competência exclusiva da Câmara Municipal através do pelouro respectivo, outras integram diferentes serviços camarários, definindo também um esquema de descentralização e de coordenação com outros órgãos autárquicos e alargando a participação ao maior número de instituições (clubes, empresas, escolas).

11.5 - Infraestruturas Desportivas

A infra-estrutura desportiva desempenha um papel essencial no desenvolvimento desportivo, quando bem equacionada e ajustada às necessidades de cada município.

“O problema dos equipamentos para a prática do desporto é um elemento central de qualquer política de desenvolvimento desportivo. Sem equipamento não pode haver desenvolvimento” (Constantino, 1992).

O mesmo autor, considera que “o equipamento desportivo é um elemento fundamental de base material de qualquer política desportiva.”

Segundo Constantino (1994), “Portugal é o País europeu em que o valor médio de área desportiva útil ($2,2\text{m}^2/\text{habitante}$) é mais baixo e fica a cerca de metade do valor indicado pelo conselho da Europa ($4\text{m}^2/\text{habitante}$). O valor médio é atingido à custa de acentuadas assimetrias entre as várias regiões do País.”

“ As recomendações internacionais apontam para que haja uma percentagem de 10% de áreas cobertas e 90% áreas descobertas. Se compararmos este dado com as condições climatéricas (precipitação pluvial e temperatura) dos vários distritos, verifica-se que nos distritos onde se regista menor volume de precipitação é onde a percentagem de espaços cobertos é superior (Portalegre, Évora, Setúbal); o mesmo se verifica no que diz respeito à variável temperatura, onde os distritos como Faro, Lisboa, Portalegre ou Évora a percentagem de espaços cobertos/descobertos é superior à de zonas como Bragança, Vila Real e Viseu” (Constantino, 1994).

A base de um serviço desportivo de um município é uma adequada rede de instalações desportivas que cubram as necessidades dos cidadãos (Sancho e Sanchez, 1997), logo justifica-se uma análise da problemática das instalações desportivas.

Bento (1993) defende que o Desporto não pode continuar a ser oferecido e praticado apenas nas formas e instalações tradicionais; estas terão que se alterar e adaptar à evolução dos interesses e motivos. Este pensamento é justificado pela crescente importância das práticas desportivas na ocupação dos tempos livres, fazendo surgir um cenário desportivo diferente. Construiu-se o modelo num quadro social onde o corpo assume um estatuto de factor de cultura.

Esta nova cultura tem consequência directa sobre as práticas desportivas, emergindo daí um conjunto de comportamentos que passam pela massificação e diversificação das práticas desportivas; o aumento da feminização da prática desportiva; um retomar das práticas desportivas em idades avançadas; a individualização da prática como sequência lógica do Desporto para todos: a crescente deslocalização dos espaços tradicionais para uma progressiva ecologização das actividades; a tecnologização crescente das práticas com recurso a equipamentos sofisticados; a combinação ou associação de actividades diversas pelo mesmo indivíduo, o gosto de enfrentar os perigos ou aumentar o risco físico; a descodificação dos modelos da prática desportiva tradicional e a desinstitucionalização crescente com as novas práticas a serem organizadas fora do quadro desportivo tradicional (Constantino, 1993).

Carvalho (1994) apresenta-nos dois tipos de actuação para concretizar a racionalização das infraestruturas desportivas. São elas: a aplicação estrita da legislação e a inclusão nos Planos Directores Municipais de zonas que reservem espaço para os equipamentos desportivos.

Neste sentido e referindo-se à cidade, Bento (1993) apresenta-nos os três planos que podem corresponder às exigências de uma vida motora moderna da população:

- "o plano dos espaços informais, propensos e convidativos à satisfação das necessidades motoras diárias (...)";

- "o plano dos espaços formais para a práticas desportivas regulamentadas, para aquisição e desenvolvimento do repertório motor cultural e socialmente referenciado";

- "o plano de espectáculo desportivo, de apresentação e fruição do expoente cultural do desporto".

Ainda de acordo com Carvalho (1994), no processo de planeamento de instalações desportivas é necessário não nos esquecermos de alguns aspectos:

- "A utilização de "grelhas" urbanas deve ser concedida na sua aplicação "mecânica". De facto, é a realidade que deve comandar o plano, e não as normas técnicas a imporem soluções, nem sempre as mais ajustadas à dinâmica local;

- No processo de implantação é indispensável garantir uma ocupação a tempo completo, evitando-se o autêntico luxo da duplicação de instalações (...).

- É indispensável tomar em consideração que, também aqui, a evolução das normas técnicas se está a verificar constantemente, pelo que é indispensável fazer um esforço que evite comprometer o futuro;

- (...) procurar determinar as linhas de força fundamentais, projectadas para o futuro, tomando em consideração a caracterização dos novos praticantes e das novas formas de prática;

- (...) pensar, antes de tudo, em equipamentos integrados capazes de criar um área comum entre o desporto, a cultura, a educação e vida social no seu todo;

- (...) ultrapassar a noção de modelos definidos a partir de critérios caducos e procurar antecipar prospectivamente a actividade futura. (...) as estruturas a criar devem possuir uma flexibilidade tal que permita a sua futura adaptação;

- (...) é necessário não subordinar o valor estético da arquitectura aos imperativos financeiros. A criatividade dos arquitectos deve, por isso, ser encorajada e não contrariada (...) em nome de critérios financeiros mais que discutíveis".

Tendo como ponto de partida os factores anteriores, é de extrema importância que no Plano Director Municipal venha incluído um Plano de

Equipamentos, que deverá ser objecto de estudo próprio e deverá integrar a resposta aos diferentes problemas locais (Carvalho, 1994). De acordo com Bento (1993) trata-se de fomentar o comportamento desportivo da população, dependendo da medida em que se criem condições para que o desporto possa ser praticado, integrando-o nos hábitos da vida quotidiana.

Os espaços desportivos não podem esquecer duas implicações (Bento, 1993), o direito de cada cidadão a uma prática desportiva orientada e responsabilizada, e a maior exigência de qualidade tecnológica e de configuração estética/arquitectónica.

Em relação às infraestruturas desportivas, Aparício (1996), considera a sua realidade actual a seguinte:

"- Prioridade absoluta centrada nos modelos de cariz competitivo, selectivo e fechado;

- Protagonizadas por instituições carências de meios e de competências objectivas e geridas por quadros de limitada formação desportiva;

- Modelos implementados sem grandes preocupações, controlo e avaliação da sua eficácia;

- (...) fortemente influenciadas pela falta de estratégias integradoras de âmbito local e regional;

- Estarem na base de decisões de políticos e técnicos, desenquadrados de competências adequadas no âmbito Sócio-Desportivo;

- (...) projectadas e concebidas, com reduzidos índices de qualidade estético-funcional e à margem das normativas internacionais de segurança; e

- (...) associadas a elevados custos de manutenção, com a agravante da maioria das infraestruturas desportivas apresentarem índices de deterioração significativos".

Como existe um aumento do desejo da prática desportiva, importa realçar que os novos equipamentos e a concepção dos espaços sócio-desportivos é um factor inerente ao planeamento e à democratização do desporto. A tendência actual remete-nos para a implementação de

equipamentos multifunções e de fácil mobilidade utilizáveis durante todo ao ano (Aparício, 1996).

Assim, na problemática das infraestruturas importa também fazer uma abordagem técnica aos aspectos determinantes a considerar na escolha do pavimento desportivo, já que eles estão directamente relacionados com a política desportiva. Assim, temos a considerar os seguintes aspectos (Aparício, 1996):

- Objectivo do espaço (especializado, desportivo polivalente, polivalente de espectáculo);
- âmbito da sua utilização (actividades recreativas, actividades recreativas e desportivas, actividades desportivas de âmbito local e/ou regional, actividades desportivas de âmbito nacional e internacional, polivalência de utilização);
- nível de prática prioritária (treino ou competição);
- tipo de gestão de espaço (profissionalizada ou não, gestão pública ou privada, visão estritamente empresarial, visão de serviço à comunidade);
- modalidades desportivas prioritárias.

Para além destes aspectos, Aparício (1996) refere que na concepção e construção destas infraestruturas sócio-desportivas, existem alguns requisitos técnicos a salvaguardar:

- "A concepção dos equipamentos deve ser sujeita a ensaios laboratoriais que atestem a aprovação dos critérios de segurança;
- A concepção dos pavimentos deve ter uma clara preocupação na absorção do choque, de modo a cumprir as normas DIN (*Deutschland International Normative*) correspondentes;
- A concepção de todo o espaço deve salvaguardar o bom ajustamento às condições climatéricas adversas e aos raios ultravioletas;
- Deve estar inerente à construção dos equipamentos, a redução clara das probabilidades de incidência dos actos vandálicos normais;
- Deve haver uma clara preponderância de materiais construídos à base de madeira tratada contra a acção dos fungos, putrefacção, acção dos raios

ultravioleta e deve ser hidrófuga, comparativamente às componentes metálicas e ao cimento;

- O espaço deve satisfazer uma grande versatilidade desportivo-recreativa; e

- Os equipamentos, quer individual, quer no seu todo, devem ser esteticamente aptos para serem facilmente enquadrados na respectiva "atmosfera" arquitectónica".

As infraestruturas e equipamentos Sócio-Desportivos devem atender a dois princípios que orientem a sua concepção e construção, segundo Aparício (1996) são eles:

- 1 - A sua localização deve ser próxima das populações (junto a escolas, complexos desportivos prioritariamente direccionados para o rendimento e junto a centros habitacionais);

- 2 - Satisfazer vários objectivos e diferentes populações (nível etário e sócio-económico), prevendo a conjugação de várias actividades. Neste ponto, apresenta algumas soluções, tais como a criação de espaços multi-usos de actividade polidesportiva e propositadamente de dimensões não oficiais, uma zona adjacente de actividades infantis; Mini-Golfe; a implantação de uma zona de Patinagem e utilização de bicicletas (adjacente ou circundante à área Sócio-Desportivo); zona de iniciação e exercitação da Escalada constituída por zonas naturais ou artificiais; zona para Ténis de Mesa com mesas antivandálicas e com o respectivo equipamento urbano de apoio (sinalização, bancos, caixotes do lixo).

Neste contexto, Crespo (1992) refere que na programação dos espaços de Desporto, é necessário considerar:

- a zona de influência abrangida pelos espaços; zona esta avaliada pelas variáveis correspondentes às distâncias percorridas pelos utentes entre a residência e local de prática ou a duração dos percursos;

- os núdulos de população que poderão utilizar os espaços;

- articulação entre Escolas, serviços municipais, clubes e outras entidades, no que concerte ao financiamento e participações de fundos comuns;

- prioridade das Escolas ou Autarquias, no assegurar das regras mínimas de funcionamento e de manutenção dos espaços, a quem devem ser concedidos meios para o efeito.

A infra-estrutura desportiva desempenha um papel essencial no desenvolvimento desportivo. Portugal sofre as consequências de uma deficiente e desenquadrada rede de infra-estruturas.

Temos que, de uma vez por todas, enquadrar todas as infra-estruturas no desenvolvimento harmonioso da comunidade, tendo em conta as suas vontades e necessidades.

CAPITULO III

ESTRUTURA DO CAPITULO

Página

12. METODOLOGIA E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA 148

Imagem 2 – Piscinas do Distrito de Bragança

12.2 - Caracterização da Amostra

O distrito de Vila Real é constituído por catorze concelhos: Alijó, Boticas, Chaves, Mesão Frio, Mondim de Basto, Montalegre, Murça, Peso da Régua, Ribeira de Pena, Sabrosa, Santa Marta de Penaguião, Valpaços, Vila Pouca de Aguiar e Vila Real. O distrito de Bragança é composto por doze concelhos: Alfandega da Fé, Bragança, Carraceda de Ansiães, Freixo da Espada à Cinta, Macedo de Cavaleiros, Miranda do Douro, Mirandela, Mogadouro, Torre de Moncorvo, Vila Flor, Vimioso, Vinhais. Estes dois distritos estão localizados na província de Trás-os-Montes e Alto Douro (Imagem 3) e são limitados geograficamente a Norte e a Este por Espanha, pelos distritos do Porto e de Braga a Oeste e pelo distrito de Viseu (linha do rio Douro) a Sul (Direcção Geral de Estradas de Vila Real, 1995).

Imagem 3 – Região de Trás-os-Montes e Alto Douro

Como se pode verificar através da leitura das tabelas 46 e 47, estas regiões têm uma população residente de 372166 habitantes (223.327 hab. Vila Real e 148839 hab. Bragança), para uma área total de 10903 km (4308 km – Vila Real; 6595 km - Bragança) o que resulta numa densidade populacional de 34,1 hab./km² (51,8 hab/km² – Vila Real; 22,5 hab/km² – Bragança). (Instituto Nacional de Estatística - Anuário Estatístico da Região Norte - 1995).

A amostra para o estudo foi constituída por 14 municípios (11 do distrito de Vila Real; 4 do distrito de Bragança), isto pelo facto de apenas estes serem providas de piscinas municipais cobertas. Assim vão ser analisadas 16 piscinas cobertas (15 Municipais e 1 Privada) e os seus respectivos gestores/responsáveis.

Tabela 46 - Dados demográficos do distrito de Vila Real

(adaptado do Anuário estatístico Região Norte, 1995)

CONCELHOS	Área total (km ²)	População residente (2001)	Freguesias (número)	Grupos etários %				Área média freguesias Km ²	Densidade populacional (hab/Km ²)
				0-14	15-24	25-64	+ 65		
Alijó *	293	14334	19	21.6	16.1	46.0	16.4	15.4	48,9
Boticas *	320	6411	16	19.4	16.0	48.4	16.2	20.0	20
Chaves *	600	43558	51	20.1	16.2	48.0	15.6	11.8	72,5
Mesão Frio *	27	4895	7	23.0	16.6	43.7	16.7	3.9	181,2
Mondim de Basto	175	8541	8	26.7	19.8	40.3	13.3	21.9	48,8
Montalegre	800	12792	35	20.2	13.4	45.8	20.6	22.9	15,9
Murça *	178	6757	9	22.2	15.5	45.7	16.6	19.8	37,9
Peso da Régua *	94	18761	12	22.8	18.8	46.0	12.4	7.8	199,5
Ribeira De Pena *	223	7406	7	23.8	16.4	43.4	16.4	31.9	33,2
Sabrosa	173	7033	15	22.4	16.3	43.8	17.5	11.6	40,6
S ^{ta} . Marta Penaguião *	69	8575	10	21.0	15.6	43.8	17.5	7.0	124,2
Valpaços *	548	19374	31	20.0	16.1	46.7	17.2	17.7	35,3
Vila Pouca De Aguiar *	432	14962	16	23.1	16.2	45.7	15.0	27	34,6
Vila Real **	370	49928	30	21.2	18.2	47.8	12.8	12.3	134,9
TOTAL	4308	223327	266	21.1	16.5	45.4	16.0	231	51.8

* - Município com uma piscina coberta

** - Município com duas piscinas cobertas

Tabela 47 - Dados demográficos do distrito de Bragança

(adaptado do Anuário estatístico Região Norte, 1995)

CONCELHOS	Área total (km ²)	População residente (2001)	Freguesias (número)	Grupos etários %				Área média freguesias Km ²	Densidade populacional (hab/Km ²)
				0-14	15-24	25-64	+ 65		
Alfandega da Fé	314	5924	20	17.6	14.8	47.5	20.1	15.7	18,8
Bragança	1138	34689	49	19.4	16.0	48.4	16.2	23.2	30,4
Carrazeda de Ansiães	290	7635	19	20.0	18.6	43.7	16.7	15.3	26,3
Freixo da Espada à Cinta	297	4197	6	16.0	11.9	49.3	19.8	49.5	14,1
Macedo de Cavaleiros *	698	17432	38	21.2	16.8	46.0	16.0	18.4	24,9
Miranda do Douro *	484	8085	16	16.1	14.0	50.0	19.9	30.3	16,7
Mirandela	679	25809	37	21.0	15.6	47.8	15.6	18.4	38
Mogadouro *	756	11282	28	18.3	14.3	47.5	19.9	27	14,9
Torre de Moncorvo	479	9920	17	17.9	12.7	47.3	22.1	28.2	20,7
Vila Flor	271	7904	19	19.5	17.1	46.5	16.9	14.3	29,1
Vimioso	479	5330	14	18.6	12.9	47.4	21.1	34.2	11,1
Vinhais *	710	10632	35	17.6	14.3	46.1	22.0	20.3	14,9
TOTAL	6595	148839	298	18.6	14.9	47.3	18.9	294.8	22.5

* - Município com uma piscina coberta

12.3 - Técnicas

Para melhor objectivar o nosso estudo, foi administrado a todas as câmaras municipais com piscina coberta, um inquérito através de questionário, onde incluímos questões relativas á caracterização global da piscina (construção, manutenção, tratamento de água, gestão, programas aquáticos ...) e análise das funções do gestor (dados pessoais do gestor, relações com o público/funcionários/quadro técnico, gestão de actividades, relação política ...).

Utilizamos o método de medida, ou *análise extensiva*, como é hábito neste tipo de estudos. Este consiste na observação, por meio de perguntas, de populações relativamente vastas, de modo a se obterem respostas susceptíveis de serem manuseadas mediante uma análise quantitativa (GreeWood, cit por Branco, 1994). Este meio apresenta algumas vantagens (possibilidade de uniformizar a informação recolhida em extensão e permitindo a generalização

dos resultados a populações mais vastas) e limitações (a estruturação rígida do instrumento diminui a profundidade do conteúdo da informação recolhida, tornando-a mais superficial).

No entanto, tivemos sempre presente os "limites epistemológicos do questionário, possibilitando que haja factores de interferência que perturbem a validade dos resultados: mecanismos inconscientes de defesa (fuga, racionalização, projecção, identificação, recalçamento, esquecimento selectivo, etc.), dissimulação da verdade quanto a questões melindrosas (de natureza pessoal, religiosa, sexual, política, etc.), nas considerações de prestígio, nas respostas de cortesia para agradar ao entrevistador, na falta de atenção das respostas, etc."(Pires, 1981).

Tendo em conta o exposto anteriormente, tivemos um cuidado reforçado na elaboração e a aplicação do inquérito, para reduzirmos ao máximo todos os factores que poderiam interferir directa ou indirectamente nos resultados. Estiveram sempre presente os objectivos da recolha dos dados, referindo que o inquérito é de preenchimento anónimo e a garantia de sigilo quanto à divulgação dos dados em termos individuais.

O inquérito foi enviado antecipadamente pelo correio e endereçado ao presidente da câmara. No mesmo ofício solicitamos uma reunião com o vereador do desporto ou com o gestor directo das piscinas, para melhor responder ao questionário proposto.

Na análise do questionário utilizamos, para as questões fechadas, o método de contagem, seguido de tratamento estatístico descritivo.

No tratamento das respostas às questões abertas, que implicavam construção de texto, utilizou-se o método de análise de conteúdo, de acordo com os procedimentos propostos por Bardin, designadamente :

- a) Pré-análise das respostas, com o objectivo de elaborar indicadores que fundamentem a interpretação final
- b) Classificação dos elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, de seguida, reagrupá-los segundo o género e com os critérios previamente definidos, em categorias, ou seja em classes em que

se reúne um grupo de elementos, sob um título genérico, agrupamento esse efectuado em razão dos caracteres comuns destes elementos.

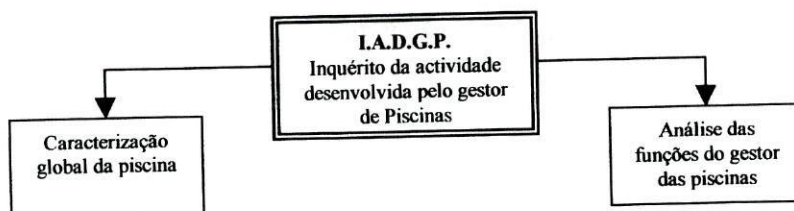
- c) Tratamento dos resultados obtidos e interpretação, através da aplicação de técnicas estatísticas simples (percentagens, média, desvio padrão, máximo e mínimo) permitindo estabelecer quadros de resultados, os quais condensam e põem em relevo as informações fornecidas pela análise.

12.4 - Instrumentos

Na fase de planeamento do inquérito, foram tidos em conta alguns estudos científicos já existentes (Ripe, 1995; Moreno e Sanmartín, 1997; Marques, 1997; Moreno e Sanmartín, 1998 Pires P., 1999; Pires J., 2000) na área do Desporto e Municípios, com o intuito de construirmos um modelo capaz de simplificar o instrumento de recolha no sentido da resposta e da sensatez do inquérito I.A.D.G.P. (Inquérito da actividade desenvolvida pelo gestor de Piscinas) entregue.

Dividimos o nosso inquérito em dois grandes blocos (Esquema 9):

Esquema 9 - Áreas que compõem o questionário.



1º - Caracterização global da piscina;

O primeiro bloco por ser subdividido em 5 partes (Esquema 2): A- Descrição da piscina coberta; B- Tipo gestão; C- Dias/Horários/Tarifários; D- Programas aquáticos; E- Tratamento de água e Ambiente.

Esquema 10 - Caracterização global da piscina



Com o ponto A, pretendemos conhecer o local da piscina coberta, ano de inauguração e da última reforma, distância da piscina ao aglomerado populacional, dimensões dos tanques, número de balneários e lugares, existência de bancadas, aparelhagem sonora, serviços complementares que dispõe a instalação para os utentes.

Com o ponto B, procuramos saber quem é o proprietário da piscina e o tipo de gestão por eles seguida.

O ponto C, fornece-nos informações dos dias/horários de funcionamento da instalação e os tarifários praticados.

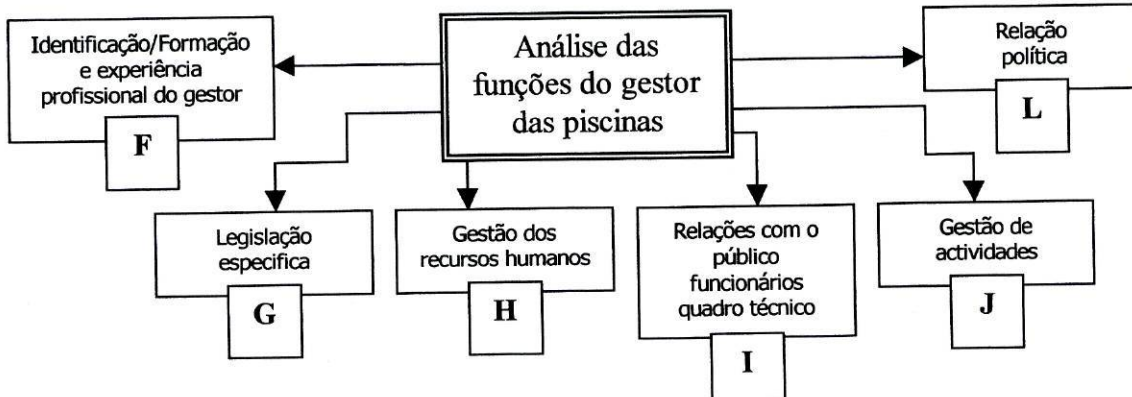
Com o ponto D, pretendemos conhecer o número de horas que são dedicadas por semana aos vários programas aquáticos, o número de utentes que usufruem da instalação.

Com o ponto E, pretendemos saber qual o tipo de tratamento da água da piscina e os valores utilizados.

2º - Análise das funções do gestor das piscinas.

O segundo bloco por ser subdividido em 6 partes (Esquema 11): F- Identificação/Formação e experiência profissional do gestor; G- legislação específica; H- gestão dos recursos humanos; I- relações com o público/funcionários/quadro técnico, J- gestão de actividades, L- relação com o poder político.

Esquema 11 - Análise das funções do gestor das piscinas



No ponto F, pede-se aos gestores destas instalações que identifiquem a sua formação, a sua experiência profissional, habilitação académica/desportiva, o nome do cargo, o estatuto laboral em comparação com outros gestores de instalações desportivas, forma de acesso ao cargo, antiguidade no cargo, horas de trabalho semanal, experiências em cargos anteriores, actividade desportiva federada, acumulação de outro cargo ou funções, formação inicial, formação específica e documentação suficiente para exercer as funções de gestor de uma piscina coberta.

O ponto G, pretende verificar até que ponto o gestor conhece a legislação específica sobre piscinas.

O ponto H, pretende conhecer se o pessoal existente é suficiente para o bom funcionamento da instalação, nas suas várias funções.

O ponto I, pretender conhecer as interligações existentes entre público/funcionários/quadro técnico e o gestor.

O ponto J, pretende observar a dinamização das actividades existentes na instalação.

No ponto L, foram caracterizadas as relações existentes entre o gestor e o poder político.

12.5 - Limitações do Estudo

O nosso objectivo obtermos uma amostragem representativa do universo (μ), o que dependerá das respostas dadas aos questionários (pretendemos que estes sejam respondidos e entregues na nossa presença). Pretendemos chegar ao maior número de Câmaras Municipais e Clubes com piscinas cobertas, no entanto, os resultados destas, não podem serem generalizados para outras localidades do país.

12.6 - Análise Estatística

Inicialmente, proceder-se-á à ordenação e interpretação dos dados, bem como, à elaboração da síntese de todo o trabalho. Parte da informação retirada dos questionários será transferida para tabelas, sendo posteriormente apresentada sob a forma de gráficos para facilitar a sua interpretação e análise. Visando a caracterização da nossa amostra, os dados recolhidos serão submetidos a um tratamento estatístico geral (base no cálculo de percentagens, médias, desvio padrão, máximo e mínimo), utilizando para isso software informático apropriado.

CAPITULO IV

ESTRUTURA DO CAPITULO

Página

1ª PARTE

CARACTERIZAÇÃO GLOBAL DA PISCINA 159

2ª PARTE

ANÁLISE DAS FUNÇÕES DO GESTOR DE PISCINAS 186

13. Apresentação e Discussão dos Resultados

1ª Parte

Durante o desenvolvimento deste capítulo pretendemos mostrar de uma forma simples a situação em que se encontram as piscinas cobertas dos distritos de Bragança e Vila Real, relativamente aos objectivos a que nos propusemos.

Inicialmente a nossa curiosidade era muito grande, pois não sabíamos qual seria o teor das respostas dadas aos questionários. Somente a partir daqui é que já podíamos conhecer "parte" da realidade em que se encontram as piscinas de Trás-os-Montes, no que diz respeito à sua caracterização global, à sua dinamização e às respectivas funções do gestor.

Houve sempre uma grande disponibilidade por parte da maioria das autarquias e clube inquiridos para o preenchimento do referido questionário, apesar dos contactos pessoais feitos por nós, ao deslocarmo-nos às respectivas autarquias e clubes, verificamos que existe uma grande dificuldade na obtenção de alguns dados, cremos não se tratar de uma simples recusa em fornecê-los, mas porque os inquiridos não os possuem para os disponibilizar e/ou mesmo por desconhecimento.

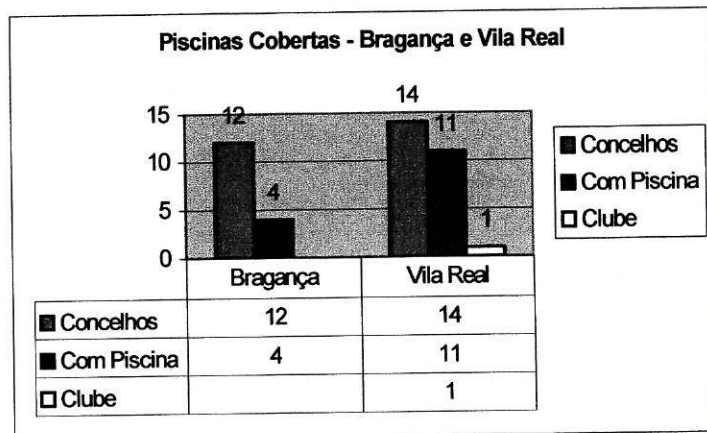
Apesar da falta de alguma respostas aos inquéritos, vamos tentar espanar da melhor forma a nossa discussão, analisando, relacionando e comparando os dados disponíveis, com anteriores investigações.

13.1 - Apresentação da Amostra

A amostra do estudo foi constituída por dezasseis (16) piscinas cobertas, pertencendo quatro (4) ao distrito de Bragança e doze (11 + 1) ao distrito de Vila Real, o que corresponde a quinze (15) Câmaras Municipais das vinte e seis (26) que compõem os distritos de Bragança e Vila Real, abrangendo assim 57,7% das autarquias com piscina coberta.

Após observação do gráfico 1, temos em mão base do nosso trabalho, que consiste em analisar todos os concelhos que têm piscina coberta.

Gráfico 1 – Distritos de Bragança e Vila Real com piscina coberta

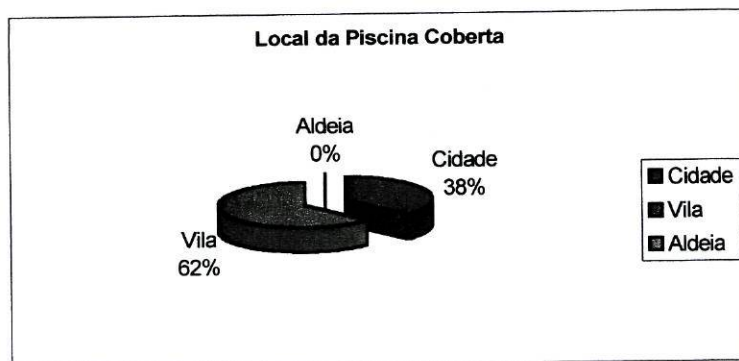


13.2 - Local da Instalação

Verificamos no gráfico 2 que a distribuição das piscinas cobertas é de 38% nas cidades e de 62% nas Vilas.

A construção da maioria das piscinas no espaço nacional não segue nenhum plano ou pensamento estratégico, nota-se que a localização não privilegiou o número nem o tipo de utilizadores (Sarmiento, 2001); estas muitas vezes satisfazem cores políticas e políticos, em vez de princípios técnicos e estratégicos.

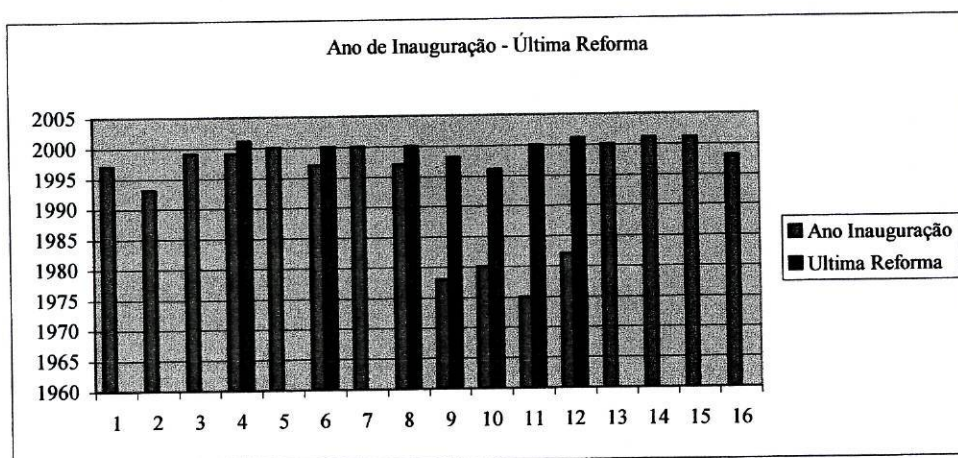
Gráfico 2 – Local da instalação



13.3 - Ano de Inauguração e Última Reforma

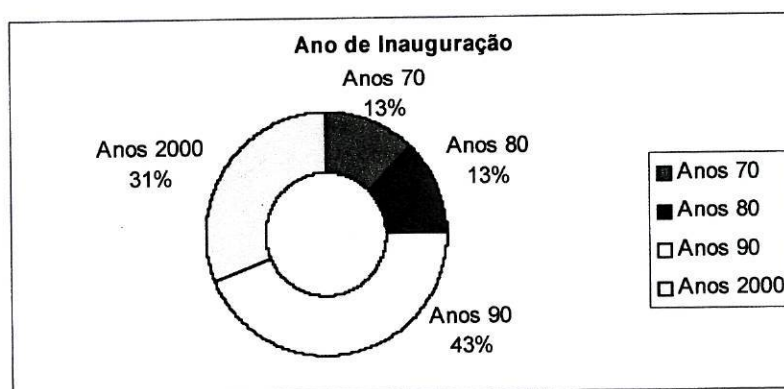
A média de idades das piscinas cobertas estudadas é de 5,6 anos. A piscina mais antiga foi construída em 1975 e a mais recente é de 2001.

Gráfico 3 – Ano de inauguração e a última reforma



Do gráfico 4, podemos analisar que a maior parte das piscinas foi construídas no período entre os anos noventa e dois mil. O que pode ficar a dever-se à política desportiva seguida pelos vários governos, pois só nos últimos anos é que se tem vindo a investir no bem estar da população ao proporcionar-lhe melhores e mais condições de vida, permitindo assim aos cidadãos do interior do país usufruir de actividades que primeiro eram restritas ao litoral ou às capitais de distrito.

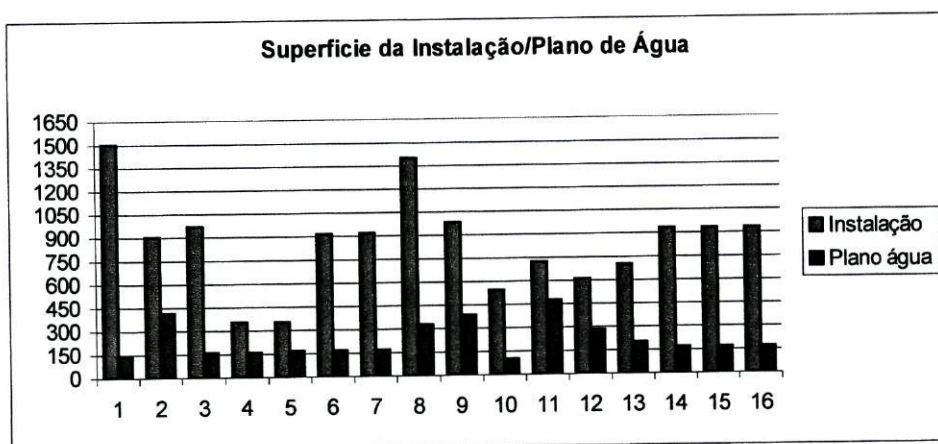
Gráfico 4 – Ano de construção das piscinas



13.4 - Superfície da Instalação e do Plano de Água

As superfícies das piscinas normalmente são dimensionados de acordo com o número da população do concelho, daí que as localidades que apresentam a maior superfície do plano de água, sejam localidades com maior número populacional, na sua grande maioria, pois existem concelhos onde esta proporção não se verifica. Factores estes que não conseguimos discriminar.

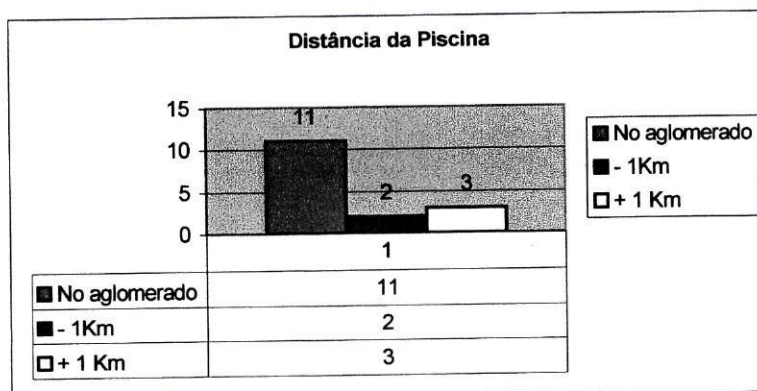
Gráfico 5 – Superfície da instalação e do plano de água



13.5 - Distância da Piscina ao Aglomerado Populacional

Consideramos por aglomerado populacional, o centro da localidade onde estão os serviços administrativos (Câmara Municipal, Tribunal, Bancos, Finanças, Notário ...) , comércios particulares.

Gráfico 6 – Distância da piscina ao aglomerado populacional



Quanto à localização das piscinas cobertas, estas ficam na sua maioria dentro do perímetro populacional. De uma maneira geral todas as piscinas estão localizadas junto às escolas C + S, Secundárias. Por vezes também aparecem junto aos complexos desportivos municipais tais como os estádios municipais e pavilhões municipais.

A distância da piscina ao aglomerado populacional é um parâmetro fundamental para uma boa frequência da mesma. De acordo com alguns relatórios do IND, piscinas que estejam a uma distância superior a 1200 metros do aglomerado populacional perdem uma afluência significativa, devido ao tempo dispendido para o seu deslocamento até à instalação. No nosso estudo a maior parte das piscinas (11) estão localizadas a menos de 1Km de raio ao aglomerado populacional. No entanto, é de referir que grande parte da população (outras freguesias que pertencem ao concelho) dos concelhos com piscina fica a mais de 1Km de distância da piscina, por isso achamos de extrema importância que a rede de transporte deva ser melhorada após a construção da piscina.

Martínez-Tur e Tordera (1995) na sua investigação, concluíram que os utentes que mais quilómetros fazem entre a sua casa e a piscina coberta, a satisfação com o uso da mesma é menor. Contrariando um outro estudo realizado por Burriel e Carreras (1987).

Referenciando novamente Ripe (1995) a investigação elaborada em França mostra que não existe uma relação directa entre as receitas e a distância da piscina ao centro da cidade, devendo-nos preocupar mais com os espaços envolventes da piscina.

A construção de novos complexos de piscinas deve ter em conta algumas regras fundamentais, tais como o seu raio de intervenção geográfico e demográfico, cobrindo grande zonas, e devem ter bons sistemas de transporte que possibilitem taxas de utilização que permitam a sua viabilidade financeira futura (Sarmiento, 2001).

13.6 - Propriedade e Gestão da Piscina

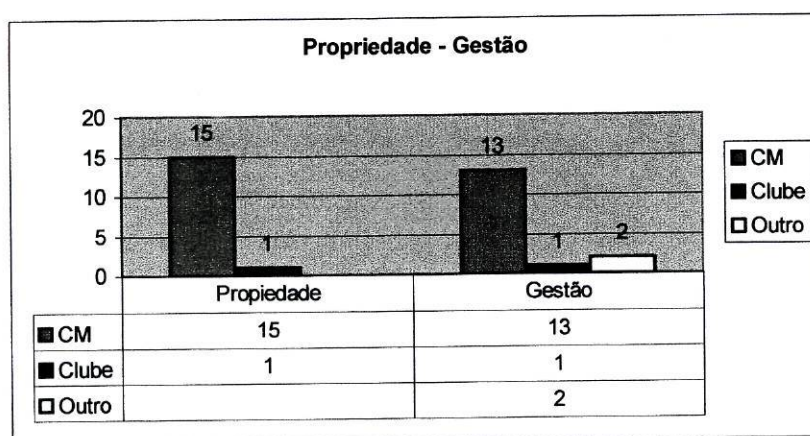
Todas as piscinas são propriedade das câmaras municipais, com a excepção de uma que pertence a um clube.

A gestão é feita de uma forma directa (gráfico 7) por parte das autarquias, apenas 12,5% tem um tipo de gestão diferente. No estudo de Pires e Sarmiento (1999), todas as piscinas utilizavam o modelo de gestão directa e afirmam que este tipo de modelo não é o mais adequado para a rentabilização das mesmas, isto devido á estrutura organizacional burocrática das câmaras municipais. Pois, não nos podemos esquecer que este tipo de complexos acarretam grandes despesas, não só a curto como a longo prazo.

Num outro estudo realizado na Cataluña (2000) a maior parte das piscinas são geridas pelo proprietário (gestão directa) e somente 24,3% têm outro tipo de gestão.

Em suma, cada proprietário deve analisar muito bem a situação em que se encontra a sua instalação e a partir daí deverá utilizar o melhor modelo de gestão, de forma a ficarem asseguradas todas as variáveis que fazem parte de uma piscina coberta (qualidade dos serviços).

Gráfico 7 – Propriedade e gestão da piscina



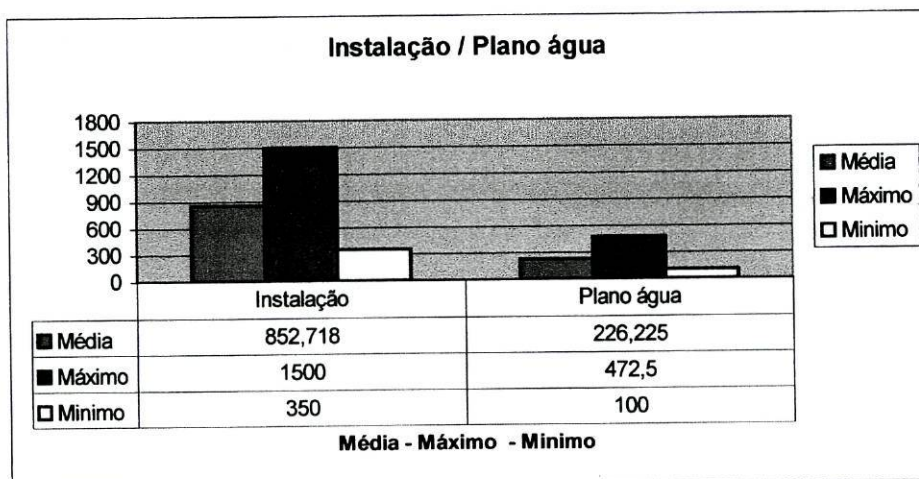
13.7 - Estrutura Principal do Estabelecimento

Antes de relatar os dados da nossa investigação no que refere a estrutura do estabelecimento e de acordo com Dias (1988), devemos criar “sempre” estruturas anexas à piscina de forma a captar/rentabilizar o maior número de utentes das instalações não só pela piscina, mas também por outras estruturas anexas. Utilizando o conceito de Health Club, onde outras actividades desportivas ou não, podem ser realizadas no mesmo espaço e ao mesmo tempo.

Tabela 48 – Estrutura geral da instalação

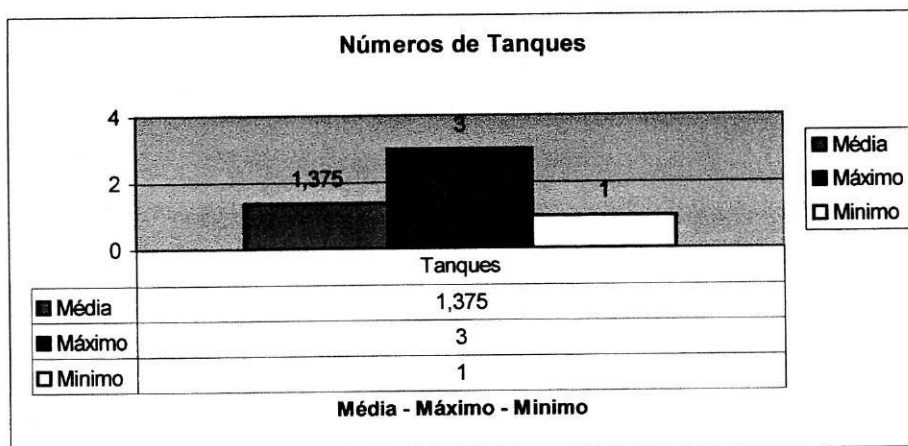
ESTRUTURA																			
Piscina	Instalação m ²	Plano de água m ²	N.º Tanques	Dimensões (CxL)	N.º Bal.(s)/lugares	Cabides	Bancadas	Apar. Sonora	Acesso Deficientes	Bar	Salas multi-usos	Recepção	Sauna	Esta. Privado	Esta. Deficientes	Enfermaria	Sala Musculação	Ténis	Polidesportivo
1	1500	136	2	17x8 6x4	2/70	300	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não
2	900	412,5	2	25x12,5 12,5x8	4/120	60	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não
3	970	160	1	16x10	4/125	Não	±60	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim	Sim
4	350	160	1	18x8,5	4/80	50	±100	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
5	350	166,6	1	16,6x10	4/80	80	Não	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não
6	916	166,6	1	16,6x10	4/100	178	Não	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não
7	920	166,6	1	16,6x10	4/80	200	±30	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não
8	1400	322,5	1	25x12,5	2/150	300	±70	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
9	982,5	382,5	2	25x12,5 10x5	4/120	400	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim
10	540	100	1	12x8	2/40	Não	Não	Não	Não		Não	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não
11	720	472,5	3	25x12,5 16x8 8x4	6/150	300	±500	Não	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não		Não	Não	Não
12	605	280	2	25x8 12x8	4/80	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não
13	700	200	1	20x10	4/100	76	±60	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim
14	930	166,6	1	16,6x10	4/100	150	±60	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não
15	930	166,6	1	16,6x10	4/100	200	±60	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não
16	930	166,6	1	16,6x10	4/100	200	±60	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não

A média da superfície das instalações (gráfico 8) é de 852,7 m² (observação: salientamos o facto de que alguns dos entrevistados não sabiam com exactidão as medidas da instalação). Verificamos ainda que nem sempre a instalação com maior dimensão tem o maior plano de água, sendo a área restante ocupada com outras estruturas de apoio. Observamos que em algumas piscinas, principalmente as mais recentes, a dimensão da instalação pouco mais consegue abranger do que a superfície da lâmina de água.

Gráfico 8 - Dimensão instalação / Plano água

A média do número de tanques (gráfico 9) por piscina é de 1,375. Apenas cinco piscinas têm mais do que um tanque e somente uma piscina tem três tanques.

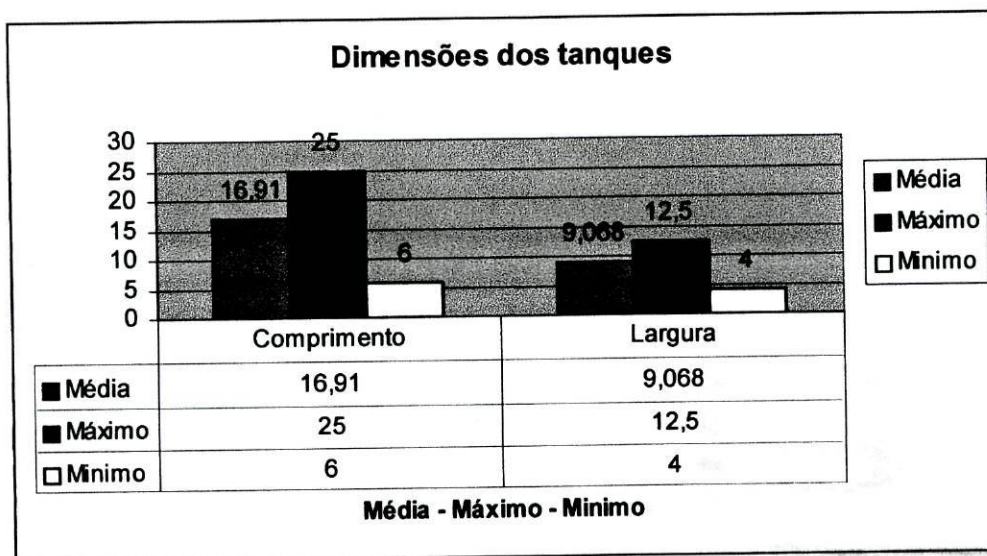
Achamos que seria benéfico para as instalações que só têm 1 tanque, a construção de um outro e que em futuras construções, estas fossem contempladas já com dois tanques ou mais, isto porque algumas piscinas não têm a capacidade de abranger tantos utentes, e também devido à especificidade/diversidade de alguns programas.

Gráfico 9 – Número de tanques

Quanto às dimensões dos tanques (gráfico 10), podemos referir que as médias comprimento/largura são respectivamente 16,9 e 9,06 metros. Podemos

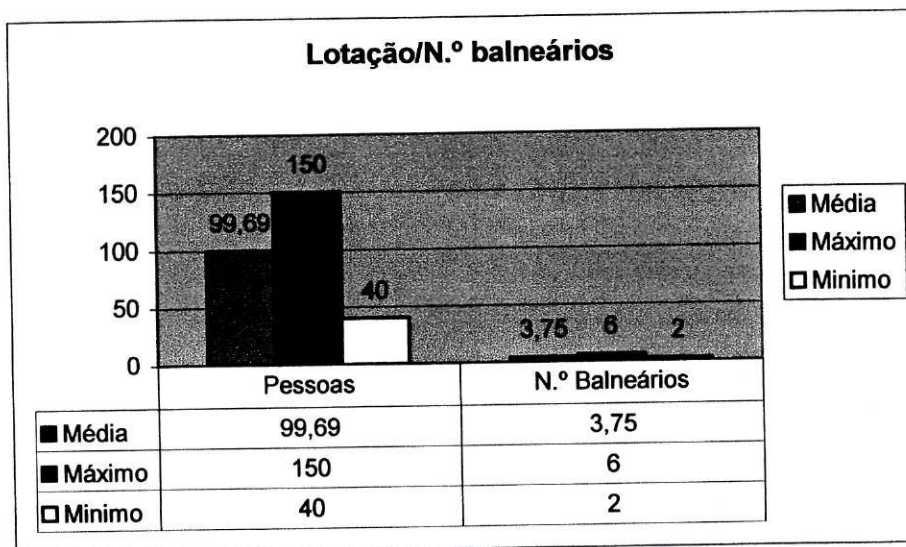
ainda salientar o facto de que a maioria das piscinas não podem receber competições de piscina curta, visto não apresentarem dimensões suficientes para tais eventos e uma das piscina apesar das suas dimensões regulamentares, não tem a profundidade necessária para a viragem dos atletas.

Gráfico 10 – Dimensões dos tanques



A média aproximada do número de pessoas nos balneários (gráfico 11) é de 99,69 pessoas. A piscina com maior lotação é de 150 pessoas, enquanto a piscina com menor lotação é de 40 pessoas. É de referir que as piscinas com maior capacidade têm o seu balneário melhor subdividido. Somente uma piscina está equipada com balneários (tipo camarote) individualizados. De acordo com alguma literatura consultada e com base em experiência de terreno, achamos que os balneários devem ter o dobro da capacidade da lâmina de água, isto é, pois existe uma fase de utilização dos balneários, onde os utentes que estão a sair, podem cruzar-se com aqueles que estão a entrar. Sarmiento (2001) afirma que hoje em dia a construção de uma piscina, não pode ficar só pela construção de um tanque e um conjunto de balneários, esta deve consistir num complexo de instalações desportivas que oferecem um amplo leque de actividades aquáticas e não aquáticas e outros serviços de apoio.

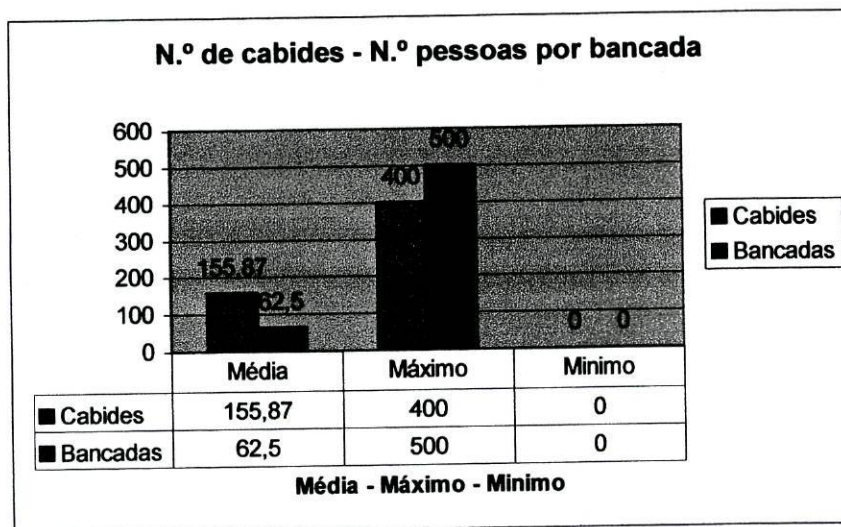
Gráfico 11 – Capacidade de lotação / N.º de balneários



Quase todas as piscinas(68,75%) têm local para o público (bancadas).

O número médio de cabides e de bancadas (gráfico 12) é de 155,87 e 62,5 respectivamente. É de salientar que o número de pessoas suportado pelas bancadas é de um valor aproximado, pelo facto de que os lugares não são individualizados. Acrescentamos ainda que sete das piscinas investigadas não apresentam qualquer tipo de espaço para observação das actividades desportivas.

Gráfico 12 – N.º de cabides / N.º pessoas por bancada



Somente 43,75% das piscinas é provida de aparelhagem sonora, não havendo qualquer problema nisto, visto que a falta de comunicação surge principalmente nas piscinas de pouca dimensão.

No que diz respeito ao acesso de deficientes (gráfico 13) á pratica de natação, esta é possível na maioria das piscinas (62,5%). No entanto, verificamos que algumas piscinas recentes não tiveram o devido cuidado na sua elaboração/construção, tendo em vista as possíveis barreiras arquitectónicas que se colocam as pessoas com adaptações específicas. Por não existir legislação obrigatória, mas apenas recomendações tal como os decretos Lei nº43/82 de Fevereiro e nº466/83 de Dezembro que determinam as questões técnicas a observar, para a melhoria da acessibilidade dos deficientes condicionados na sua mobilidade, aos estabelecimentos públicos. Por isso, aquando da construção de piscinas devemos ter em conta algumas técnicas especiais (plataformas ou cadeiras elevatórias adaptadas às escadas, assentos e campainhas, etc.)

Só aproximadamente metade (43,75%) das piscinas possuem um bar / cafeteria para servir o público e os utentes da piscina. Segundo Sarmiento (2001), dentro dos complexos das piscinas deve existir bares e esplanadas, pois muitos utentes necessitam de se alimentar, antes de iniciarem ou reiniciarem a sua actividade profissional.

São poucas (25%) as piscinas que têm na sua instalação outro tipo de salas que sirvam outras actividades desportivas ou recreativas. Para Sarmiento (2001) a piscina deve ser composta de produtos complementares, como salas de fitness, salas de musculação, massagem, solários, jacuzi, banhos turcos e sauna.

Num estudo idêntico realizado na Cataluña (2000), 70% das piscinas têm sala de musculação, 50% tem serviço de sauna e 25% de hidromassagem.

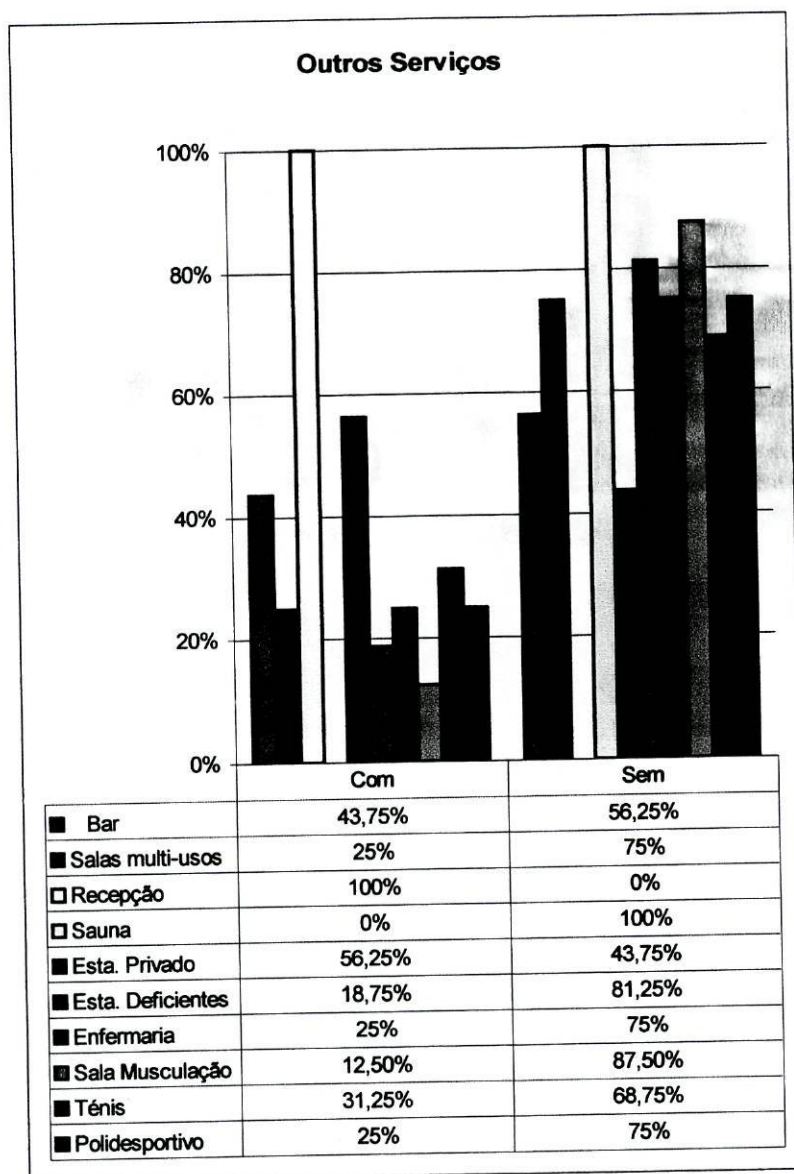
Todas as instalações deste estudo têm uma zona própria de recepção (100%) aos utentes e público em geral. Pelo contrário, nenhuma destas instalações desenvolve actividades relacionadas com a sauna, banho turco ou actividades com estes objectivos.

A maior parte das piscinas não tem um local específico (enfermaria, 75%) para ocorrências relacionadas com a enfermagem.

Apenas duas piscinas estão equipadas com material de musculação e cardio-Fitness. As restantes (87,5%) não têm qualquer sala de musculação de suporte.

O ténis é desenvolvido em 31,25% das piscinas de uma forma esporádica. Apenas 25% das piscinas têm um polidesportivo para o desenvolvimento de outras actividades.

Gráfico 13 – Serviços complementares que dispõe a instalação para os utentes



13.8 - Existência de equipamentos anexos

De acordo com a tabela seguinte salientamos apenas a existência de jogos lúdicos na maioria (75%) das piscinas estudadas. Os outros equipamentos são quase inexistentes na maior parte das instalações. No entanto, pensamos que um aumento destes equipamentos nas futuras instalações construídas, será um bem de alta qualidade e de grande utilidade.

De acordo com a nossa revisão literária (...) qualquer piscina moderna, em termos de actividades, não pode ficar somente pela natação. Assim, os utentes das instalações serão apenas banhistas. Actualmente temos que lhes oferecer outros tipos de ocupação de maneira a aumentar o fluxo de pessoas ao complexo e de rentabilizar o mais possível toda a estrutura desportiva. Por, isso, teremos que tentar abranger todas as idades e todas as tendências (...).

Tabela 49 – Equipamentos anexos

Piscinas Cobertas																	
Equipamento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	%
Pranchas saltos	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	S=0 N=100
Escorregas	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	S=6,25 N=93,75
Mesas ténis mesa	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	S=6,25 N=93,75
Jogos lúdicos	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	S=75 N=25
Parque infantil	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	S=6,25 N=93,75
Campo areia	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	S=12,5 N=87,5

13.9 - Dias e horários de funcionamento da instalação – Tarifas

Pela observação da tabela 50, verificamos que apenas três (18,75%) piscinas encerram para a hora do almoço. A maior parte das instalações estão mais de doze horas com as suas portas abertas, é no entanto de referir que apenas duas piscinas estão abaixo das 10 horas de utilidade (piscina 2 e 10).

Destacamos o facto de que somente oito (50%) piscinas abrem as suas portas ao sábado pela manhã e uma delas encontra-se aberta de manhã e de tarde. Como se pode verificar pela tabela apresentada, só duas piscinas se encontram abertas ao domingo de manhã, uma delas abre de manhã e de tarde, outra encontra-se ainda aberta ao domingo à tarde.

Como se pode constatar na tabela 3, apenas duas piscinas (12,5%) não encerram durante o ano, enquanto que a maior parte (87,5%) delas encerram por um período que vai desde os quinze dias até dois meses.

Relativamente aos preços negociados pelas várias piscinas, podemos constatar que, as taxas de utilização variam entre 100\$00 e os 200\$00 escudos para as crianças, para os adolescentes o preço varia entre 100\$00 e 350\$00 escudos, a tarifa dos adultos varia 250\$00 e 350\$00, os reformados apesar da sua tarifa ser mais baixa do que a dos adultos, esta varia entre 100\$00 e 350\$00. No que diz respeito às taxas negociadas para as escolas, clubes e instituições, estas são muito diferentes de piscina para piscina, onde os preços vão desde da utilização grátis até 3000\$00 hora. Na investigação realizada às piscinas da Cataluña (2000) o preço médio praticado mensalmente era de 2.756 pesetas e uma entrada pontual é de 584 pesetas.

Segundo Silva (1997) deve-se estabelecer limites económicos e de frequência máxima, para os quais as intervenções se possam considerar viáveis num dado contexto populacional e territorial, no caso específico de uma piscina municipal.

Tabela 50 – Horários de funcionamento – Tarifas de ocupação

Piscina	Horário			Período Encerramento	Taxas de Utilização (Hora - Mês Escudos)						
	Seg. a Sex.	Sábado	Domingo		Crianças	Adolescentes	Adultos	Reformados	Escolas	Clubes	Instituições
1	8:30-22:00			Jun. a Set.	150-2500	200-3000	250-3500		3000	Gratis	Gratis
2	8:30-12:30 15:00-19:00			Jul. e Ago.	165	220	330		550 pista	1330 pista	
3	8:00-21:00			Jul. a 15 Set.	100	250	250	150		2000	2250
4	8:30-21:00			Jul. a Set.	100	150	300	100		2000 pista	
5	8:30-20:45	9:00-13:00		Jul. e Ago.	200-2500	200-2500	300-2750	150	2150 pista	2500	2500
6	9:00-12:30 15:00-20:00	10:00-12:00	9:00-12:30 15:00-18:00	Agosto	200	350	350	350	2500 25 alunos		
7	8:50-19:30			Jul. e Ago.	100	100	250	250			
8	8:30-20:30			Jul. e Ago.	100-2750	150	250-3100	100	750 h	1750h	1750 h
9	8:30-22:00	9:00-12:30		Jul. e Ago.	100	200	300	150			
10	8:00-13:00 15:00-18:30					250	350				
11	7:45-23:00	9:15-12:15 15:30-17:45	15:30-17:45	15 a 30 Ago.	200	200	300	200	2000 pista	2000 pista	
12	9:00-22:00	10:00-19:00	10:00-13:00		200-4000	200-4000	300-6000				
13	8:00-22:00			Jul. a Set.	100	250-2500	250-3000	250	300 pista		
14	8:30-20:30	10:00-13:00		Jul. e Ago.	100	150	250	100	500	750	1000
15	9:00-20:30	9:30-13:00		Jul. e Ago.	100	150	250	100			
16	9:00-21:30	9:00-12:30		Agosto	120	180	300	120			

13.10 – Controle da Água e Ar

Com o tratamento físico (tabela 51) pretende-se conseguir uma água fisicamente limpa, a filtração não é mais do que a passagem da água por filtros de maneira a reter partículas em suspensão na água ou depositados no fundo da piscina, afectando a higiene e turvidade da água.

Todas as piscinas do nosso estudo são constituídas por pré-filtros e filtros de areia.

No que respeita á recirculação de água 75% das piscinas têm instalado um sistema de circuito misto e 25% têm ainda instalado o sistema clássico.

Tentando relacionar o sistema de recirculação, com o sistema de escoamento da água, verifica-se que 25% das piscinas escoam a água pelos skimmers e 75% fá-lo pelas caleiras.

Entendemos por tratamento químico da água como os reagentes químicos adicionáveis, de forma a manter a água com os melhores parâmetros de higiene.

A maioria (93,75%) das piscinas têm como principal desinfectante o cloro, independente dos controladores do PH, apenas uma piscina (6,25%) utiliza hipoclorito de cálcio como desinfectante principal. No entanto, existem instalações que para além de utilizarem o cloro líquido, utilizam na sua desinfectação o cloro granula (62,5%).

Todas as piscinas utilizam no tratamento das algas e outras partículas, algicidas e floculantes.

De acordo com Beleza (2001), uma instalação que tenha uma grande preocupação com o tratamento da água (físico, químico e bacteriológico), estão criadas as condições para garantir a segurança sob o ponto de vista de saúde e dos utilizadores das piscinas.

Tabela 51 – Tratamento físico e químico da água

Piscina	Filtração ou tratamento físico						Desinfecção ou tratamento químico				
	Areia	Pré-filtros	Cir. Mista	Cir. Clássica	Skimmer	Caldeira	NaClO	Cl granulado	Ca(ClO) ₂	Algicidas	Floculante
1	Sim	Sim	Sim			Sim	Sim	Sim		Sim	Sim
2	Sim	Sim	Sim			Sim	Sim	Sim		Sim	Sim
3	Sim	Sim	Sim			Sim	Sim	Sim		Sim	Sim
4	Sim	Sim	Sim			Sim	Sim	Sim		Sim	Sim
5	Sim	Sim	Sim			Sim	Sim	Sim		Sim	Sim
6	Sim	Sim	Sim			Sim	Sim	Sim		Sim	Sim
7	Sim	Sim	Sim			Sim	Sim	Sim		Sim	Sim
8	Sim	Sim	Sim			Sim	Sim	Sim		Sim	Sim
9	Sim	Sim		Sim	Sim		Sim			Sim	Sim
10	Sim	Sim		Sim	Sim		Sim			Sim	Sim
11	Sim	Sim		Sim	Sim		Sim	Sim		Sim	Sim
12	Sim	Sim		Sim	Sim		Sim			Sim	Sim
13	Sim	Sim	Sim			Sim	Sim			Sim	Sim
14	Sim	Sim	Sim			Sim			Sim	Sim	Sim
15	Sim	Sim	Sim			Sim	Sim			Sim	Sim
16	Sim	Sim	Sim			Sim	Sim	Sim		Sim	Sim
%	100	100	75	25	25	75	93,75	62,5	6,25	100	100

A análise bacteriológica da água consiste em analisar a água em laboratórios, para averiguar o nível de bactérias da água. Em todas as piscinas as análises são feitas por laboratórios e/ou instituições credenciadas para esse efeito.

Todas as piscinas fazem um controle do PH e do cloro (± 2 vezes por dia). Para Beleza (2001) só conseguimos ter alguns indicadores de qualidade bacteriológica da água, quando conhecermos o potencial redox.

Tabela 52 – Análise bacteriológica da água

Piscina	Própria	Empresa	Periodicidade	ARS	Periodicidade
1	Não	Sim	Mensal	Sim	Semanal
2	Não	Sim	Mensal	Sim	15/15 dias
3	Não			Sim	Mensal
4	Não			Sim	Mensal
5	Não	Sim	Semanal	Sim	Semanal
6	Não			Sim	15/15 dias
7	Não	Sim	Mensal	Sim	Mensal
8	Não	Sim	15/15 dias	Sim	15/15 dias
9	Não			Sim	15/15 dias
10	Não			Sim	Semanal
11	Não	Sim	Semanal	Sim	Semanal
12	Não			Sim	Semanal
13	Não			Sim	Mensal
14	Não			Sim	Mensal
15	Não			Sim	Mensal
16	Não	Sim	15/15 dias	Sim	15/15 dias
%	100%	43,75%	12,5% Semanal 12,5% 15/15 dias 18,75% Mensal	100%	31,35% Semanal 25% 15/15 dias 37,5% Mensal

Dos valores praticados de PH e de Cloro livre (tabela 53), verificamos que de um modo geral todas as piscinas têm um controle com algum rigor. Salientamos o facto de que para valores de cloro compreendidos entre 0,5 e 1,2 o PH pode oscilar entre 6,9 e 7,4 quando o valor de cloro sobe para valores de 1,0 a 2,0 o PH deve subir para valores 7,5 a 8,0. Em suma, julgamos que todas as piscinas têm a consciência do controle destes valores.

O tratamento da água não pode só passar pela desinfecção, pois elevadas concentrações de cloro no ar ambiente podem provocar importantes problemas pulmonares (Beleza, 2001). Os valores determinados devem ser sempre comparados com os normalizados (Directiva CNQ 23/93).

Tabela 53 – Valores de PH e Cloro livre praticados

Piscinas		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Valores utilizados	Mínimo	Cl	0,4	1	0,9	0,6	1	1	1	1	1	0,9	1	1	1	1	1	1
		PH	7	7	7	7,4	7,2	7,2	7	6,9	7	6,5	7	7,2	7	7,2	7	7
	Máximo	Cl	0,9	1,5	1,2	0,9	1,5	1,5	1,5	1,5	2	2	1,6	1,5	1,3	1,5	1,5	1,5
		PH	7,6	7,4	7,2	7,6	7,4	7,6	7,4	7,4	7,6	7,4	7,5	7,4	7,3	7,5	7,5	7,4

A desumidificação consiste em diminuir a percentagem de humidade relativa do ar na nave da piscina. Todas as piscinas com excepção de uma estão equipadas com bomba de calor e/ou ventilação. O ideal seria manter uma humidade relativa do ar entre os 70% a 75% e uma temperatura do ar ambiente na ordem dos 27° a 28°, isto para que os utentes se sintam confortáveis, poupando ao mesmo tempo a estrutura e reduzindo os custos energéticos.

Segundo Sarmiento (2001) a climatização das diversas áreas, deve ter em conta não só a qualidade de utilização como o controle dos custos.

O isolamento térmico permite que as piscinas evitem perdas de energia e diminuições consideráveis das temperaturas. Este isolamento reflecte-se na diminuição do consumo energético assim como no conforto dos utentes.

Outra característica de alguns destes materiais é a capacidade de isolamento acústico, sendo alguns destes materiais: a lã de rocha e tectos falsos, que permitem a diminuição do ruído acústico de maneira a evitar o eco ambiente. Após análise da tabela 54, observamos que a maioria (87,5%) utiliza na sua instalação vidros duplos, somente 31,25% das piscinas utilizam painéis de lã e apenas 18,75% tem colocado forro nos tectos. Importa referir que a lã de rocha é de melhor qualidade que a lã de vidro, porque para além de ser isolante térmico, também é isolante acústico. De acordo com Guimarães (1990), existe a necessidade de um bom isolamento térmico de todo o complexo e a de evitar trocas de ares do interior com o exterior para impedir perdas de energia e melhorar o conforto dos utentes.

Todas as instalações utilizam o gás como a sua principal fonte produtora de energia térmica. Apenas uma piscina utiliza outra fonte alternativa de obter energia (energia solar).

Tabela 54 – Outros pormenores

Piscina	Desumidificação		Isolamento			Energia	
	Bomba de Calor	Ventilação	Tectos falsos	Vidro duplos	Painéis lã	Gás	Solar
1	Sim		Sim	Sim		Sim	
2		Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
3	Sim	Sim		Sim	Sim	Sim	
4	Sim	Sim		Sim	Sim	Sim	
5	Sim	Sim		Sim	Sim	Sim	
6	Sim	Sim		Sim		Sim	
7	Sim	Sim		Sim		Sim	
8	Sim	Sim	Sim	Sim		Sim	
9	Sim	Sim				Sim	
10	Sim	Sim		Sim		Sim	
11	Sim	Sim				Sim	
12	Sim	Sim		Sim		Sim	
13	Sim	Sim		Sim	Sim	Sim	
14	Sim	Sim		Sim		Sim	
15	Sim	Sim		Sim		Sim	
16	Sim	Sim		Sim		Sim	

A temperatura média do tanque principal (tabela 55) é de 29,63°. Nos segundos tanques a temperatura média é de 30,25° e existe apenas uma

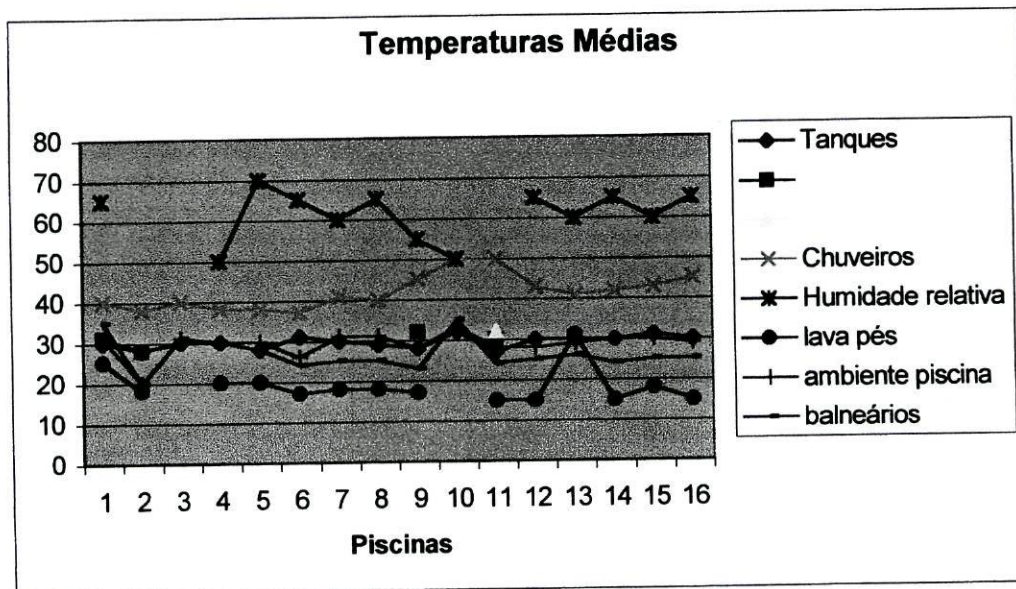
piscina que tem um terceiro tanque cuja temperatura ronda os 32°. A temperatura média ambiente é de 29,06°. A temperatura média dos chuveiros é de 41,93° (no controlador). A temperatura dos lava-pés depende da renovação da mesma e do seu próprio abastecimento (rede pública), à excepção de uma piscina que utiliza água à temperatura do tanque principal.

A temperatura dos planos de água é e continua a ser um assunto de alguma polémica na gestão da maior parte das piscinas, Sarmiento (2001) aconselha nos que devemos manter as temperaturas de modo a que as classes funcionem.

Quanto á humidade relativa, os seus limites encontram-se entre 50% e 70%, no entanto, esta é influenciável pela temperatura do ar e da agitação do plano de água da nave (↓ temperatura ↑ humidade e vice-versa) .

Tabela 55 – Temperaturas médias

Temperaturas Médias								
Piscina	1º Tanque	2º Tanque	3º Tanque	Ambiente	Balneários	Chuveiros	Lava pés	Humidade relativa
1	30°	31°		31°	35°	40°	25°	65%
2	28°	28°		20°	20°	38°	18°	
3	30°			31°	31°	40°		
4	30°			30°	30°	38°	20°	50%
5	28°			30°	28°	38°	20°	65%
6	31°			26°	24°	37°	17°	65%
7	30°			31°	25°	41°	18°	60%
8	29°			31°	25°	40°	18°	65%
9	38°	32°		28°	23°	45°	17°	55%
10	32°			33°	35°	50°		70%
11	27°	30°	32	28°	24°	50°	15°	
12	30°			28°	25°	43°	15°	65%
13	30°			29°	26°	41°	31°	60%
14	30°			30°	24°	42°	15°	65%
15	31°			30°	25°	43°	18°	60%
16	30°			29°	25°	45°	15°	65%
%	29,63°	30,25°	32°	29,06°	26,56°	41,93°	18,7°	61,12%

Gráfico 14 – Temperaturas médias

Segundo Beleza (2001) nas zonas de circulação de “pés-descalços” deve ser evitada a utilização de tapetes e placas construídas em madeira e, evitar sempre que possível cabinas para banho de chuveiro e vestiários individuais (difícil limpeza e desinfeccção).

13.11 - Funcionamento dos programas aquáticos

Na tabela 56, o período que vai das 7 horas até às 9 horas da manhã, caracteriza-se principalmente pelos seguintes aspectos: 9 horas de ocupação pelos clubes de natação durante a semana, 6 horas de natação escolar e terapêutica.

O horário que vai desde as 9 às 13 horas, destaque-se dos outros períodos pelos seguintes factos: maior número de horas dispendidas para as várias actividades aquáticas (453h), onde destacamos os programas escolares com 249 horas, seguidos pelas actividades de lazer (138h), os infantários com 39 horas de ocupação, a natação terapêutica com 24 horas e por fim 3 horas nos programas para adultos. Num estudo levado a cabo por Moreno e Sanmartín

(1998), os programas com maior número de horas, neste mesmo período de tempo são os programas dirigidos aos adultos, seguidos pela natação escolar, adultos, terceira idade, lazer e por último para os deficientes.

Os programas de lazer (38h) são os que mais horas ocupam nas piscinas cobertas, no horário que vai desde as 13 horas até às 15 horas. A este seguem-se os programas de natação escolar e por último aparecem os programas de terapia. Na mesma investigação de Moreno e Sanmartín (1998), os programas de lazer são os mais concorridos neste horário, seguido pelos adultos, bebés e por último a natação escolar. O programa de natação escolar aparece com uma frequência menor neste período, devido ao facto de que os alunos têm que respeitar o tempo de digestão.

No período que está compreendido entre as 15 e as 18 horas, encontram-se em funcionamento uma maior variedade de actividades, no entanto, ainda são os programas escolares (168 h), seguidos dos programas de lazer (106 h) que obtêm um maior número de horas para a prática da natação; e com uma menor carga horária aparecem os programas para os infantários (33h), as escolas de natação (14h), programas de terapia (12h), bebés (8h), terceira idade (4h) e por fim temos 2h para os programas de adultos. No trabalho de Moreno e Sanmartín (1998), a distribuição faz-se quase de igual modo, programas de lazer, seguidos de muito perto pelos programas de natação escolar, deficientes e por último os programas para os infantários.

Das 18 às 20 horas, a maior frequência é para os programas de lazer com 140 horas, seguido pelas escolas de natação (53h) e programas para adultos (47h), programas terapêuticos (12h), terceira idade (8h), bebés (8h) e por último temos 6 horas para as Instituições e outras actividades (Hidroginástica). Na pesquisa de Moreno e Sanmartín (1998), a maior frequência é ocupada pelo os programas de competição, seguidos dos programas para adultos, banhos livres, bebés, deficientes, natação escolar e natação terapêutica e outros.

As instalações dedicam as últimas horas do dia aos programas de lazer (44h), programas para adultos (37h), escolas de natação (30h), programas para a terceira idade (12h), às Instituições e por último a programas de bebés

(4h). No estudo de Moreno e Sanmartín (1998), os programas para adultos aparecem com maior frequência horária, seguidos pelas escolas de natação, os programas de lazer e natação terapêutica.

Tabela 56 – Programas aquáticos – Horas utilizadas

Programa	N.º horas por semana						Total Horas
	7 – 9h	9 – 13h	13 – 15h	15 – 18h	18 – 20h	20 – 24h	
Adultos		3		2	47	37	89
Terceira idade				4	8	12	24
Bebés				8	8	4	20
Infantários		39		33			76
Nat. Escolar	6	249	12	168			447
Lazer		138	38	106	140	44	483
Instituições					6	6	12
Clube Nat.	9			14	53	30	103
Terapêutica	6	24	6	12	12		60
Outros					6		6
Total	21	453	56	347	280	133	1290

Em Portugal uma boa forma de rentabilização social das piscinas cobertas é a sua componente educativa no âmbito da disciplina de Educação Física em todos os níveis de ensino, do pré-escolar até ao superior (Pires e Sarmento, 1999).

Ao realizar uma pesquisa dos alunos que frequentam a instalação durante o dia (Tabela 57), os gestores (ou encarregados das piscinas) manifestaram que são os programas escolares que trazem mais utentes (2545) à piscina, seguidos pelo lazer (916), clubes natação (830), adultos (752), infantários (250) e instituições (193), entre os principais. No estudo de Moreno e Sanmartín (1998), existe uma ligeira diferença nos valores verificados, uma vez que enquanto que o grande suporte das nossas instalações são os programas escolares, os programas com maior frequência de utentes por dia são os programas para adultos e as escola de natação, os programas escolares só aparecem mais tarde. Isto pode dever-se ao facto de que as piscinas da Comunidade de Valência existam há mais tempo.

Tabela 57 – N.º utentes (N.º U.), média de utentes (X), desvio padrão (DP), máximo e mínimo de utentes que frequentam os programas aquáticos.

Programa	N.º de utentes ao dia				
	N.º Utentes	Média	Desvio padrão	Máximo	Mínimo
Adultos	752	57,84	35,67	150	25
Terceira idade	315	35	39,85	120	2
Bebés	63	9	5,38	20	4
Infantários	250	31,25	22,32	75	10
Nat. Escolar	2545	181,78	108,55	400	25
Lazer	916	57,25	48,76	150	8
Instituições	193	38,6	35,40	100	12
Clube Nat.	830	103,75	122,46	300	20
Terapêutica	40	20	-	20	20
Outros	20	80	-	80	80

A contabilidade de horas semanalmente utilizadas para os vários programas aquáticos, não anda muito longe das anteriormente analisadas, os gestores assinalam (tabela 58) que os programas com mais utentes, são os programas escolares (11740), seguido pelo lazer (4453), clubes de natação (3950), adultos (3837) e já mais afastados os programas de terceira idade (1442), infantários (850) entre outros.

Tabela 58 – N.º utentes (N.º U.), média de utentes (X), desvio padrão (DP), máximo e mínimo de utentes que frequentam os programas aquáticos.

Programa	N.º de utentes na semana				
	N.º Utentes	Média	Desvio padrão	Máximo	Mínimo
Adultos	3837	259,15	224,48	800	50
Terceira idade	1442	160,22	200,99	650	7
Bebés	187	26,71	25,77	80	9
Infantários	805	100,62	77,84	260	30
Nat. Escolar	11740	838,57	579,63	2000	100
Lazer	4453	278,31	230,29	800	48
Instituições	727	145,4	200,62	500	25
Clube Nat.	3950	493,75	598,40	1500	100
Terapêutica	480	480	-	480	480
Outros	80	80	-	80	100

Para Pires e Sarmiento (1999), uma outra forma de rentabilizar as piscinas cobertas é com a componente desportiva, no âmbito das actividades aquáticas federadas. O nosso estudo é o levado cabo pelos anteriores

investigadores apresentam um quadro competitivo (nas suas várias modalidades) muito reduzido.

Ao analisar a tabela 59, constatamos que existe uma diminuição significativa de utentes durante o sábado (213) e domingo (35), os dias com maior frequência são: quinta (361), quarta (335), segunda (328) e sexta (323). Na investigação de Moreno e Sanmartín (1998), os valores encontrados são muito semelhantes aos nossos, visto que o sábado e o domingo são os dias com menor frequência de utentes. Os valores deste dois dias são menores, devido ao facto de que os programas que levam mais utentes à piscina (escolares, escolas de natação) não funcionarem aos fins de semana.

Tabela 59 – Número de utentes (N.º U.) que passam nas piscinas numa hora nos diferentes dias da semana.

Dias	N.º Utentes	Média	Desvio Padrão	Máximo	Mínimo
Segunda	328	20,5	16,62	65	3
Terça	319	19,93	13,89	60	5
Quarta	335	20,93	15,34	60	5
Quinta	361	22,56	17,90	70	5
Sexta	323	20,18	13,73	65	8
Sábado	213	14,2	9,71	40	5
Domingo	35	11,66	7,63	20	5

Para finalizar, apresentamos uma descrição breve dos utentes, nos diferentes programas aquáticos, segundo os gestores. Por idades (Tabela 60), o escalão etário entre 14 e 25 anos (grupo dos jovens), ocupam o primeiro lugar com um total de 134100 utentes, o seguinte com idades entre os zero e os 13 anos (128450), de seguida encontram-se o grupo dos adultos (26 aos 50 anos) com 96500, por fim com menor afluência à piscina temos o grupo da terceira idade com 31640.

Tabela 60 – Número de utentes que frequenta a instalação anualmente – idade – género – nível sócio-económico e tipo de utente

Por idades	Nº Total	Média	D.P.	Máximo	Mínimo
Crianças (0-13 anos)	128450	8563,3	5606,13	17000	250
Jovens (14-25 anos)	134100	8381,25	6461,18	19000	600
Adultos (26-50 anos)	96500	6031,25	4871,78	16500	1000
Terceira idade (+ 50 anos)	31640	1977,5	2771,27	8500	30
Por sexo	Nº Total	Média	D.P.	Máximo	Mínimo
Homens ♂	175200	10950	7948,16	27000	1000
Mulheres ♀	212830	13301,88	9418,75	32000	1150
Por nível sócio-económico	Nº Total	Média	D.P.	Máximo	Mínimo
Classe baixa	95704	5981,5	5004,67	17700	430
Classe média	256602	16057,63	11801,37	41300	1260
Classe alta	54858	3428,62	2688,2	10200	80
Por tipo de utente	Nº Total	Média	D.P.	Máximo	Mínimo
Desportistas	14145	1571,66	3002,75	8000	30
Instituições	6625	1325	1273,03	3000	25
Centros escolares	219080	1685,31	9251,94	33000	1000
Lazer	81619	5101,18	4594,65	19000	1500

Por sexo, as mulheres destacam-se com um valor de 212830, em relação aos homens (175200). Por nível sócio-económico, a classe média é a de longe a mais representada (256602), seguida pela classe baixa (95704) e por fim a classe alta com uma afluência de 54858 utentes por ano. Por último, segundo o tipo de utente, os centros escolares são sem margem de dúvida os mais representativos (219080), seguidos dos utentes do lazer (81619), os desportistas (14145) e os membros de empresas ou instituições (6625). Gostávamos de salientar o facto de que são cada vez mais as mulheres a frequentarem actividades físicas, neste caso a natação.

Os valores obtidos na investigação de Moreno e Sanmartín (1998) não variam muito destes.

13.12 - Valor referencial do índice da AUPAH

Para melhor objectivar os valores analisados anteriormente iremos abordar o valor referencial do índice da AUPAH (Índice da AUPAH: é o quociente entre o valor da área útil do plano de água das piscinas, pelo número total de habitantes considerados, hab/m²). Podemos considerar este referencial

como um critério muito objectivo e rigoroso para a avaliação e estudo das piscinas, relativamente à potencial população utilizadora.

Somente com a determinação deste índice (AUPAH) podemos ter alguma referência do potencial da nossa piscina, só assim podemos planear com alguma exactidão e sensatez, ajustando as instalações desportivas à realidade sócio-económica do meio.

Pois notamos todos os dias que as futuras instalações desportivas não têm com base algo de concreto, estas são "plantadas" de uma forma indiscriminada, muitas das vezes estas são simples promessas políticas ou ainda pior servem como evidência de obra feita (mais um elefante branco). Em Portugal são numerosos estes tipos de instalações.

Tendo por base a directiva do CNQ n.º 23/93 e a investigação levada a cabo por Pires (1999), relativamente há lotação de uma piscina coberta, obteve o valor referencial do índice da AUPAH para as piscinas:

- 1) Piscina com área útil do plano de água = 585 m².
- 2) Lotação máxima diária de 1160 de utentes, que representa +/- 5% de uma população de 25 mil habitantes.

Efectuados os cálculos, obteve o seguinte resultado:

Valor referencial do índice da AUPAH = 0,023 m²/hab

O valor referencial do índice da AUPAH, pode ser considerado relativamente elevado, no entanto, para que uma instalação com múltiplas actividades tenha alguma qualidade nos serviços, é necessário que haja um inúmero de condições para esse facto, das qual destacamos a segurança/higiene, qualidade ambiental, um equilíbrio custos/benefícios e pretende-se que pelos menos 5% da população tenha acesso à instalação.

Tabela 61 – Valores comparativos do índice de AUPAH

Unidades	Total de Habitantes	Piscinas Cobertas	Área útil do plano de água	Índice de AUPAH
	N.º hab.	N.º	m ²	m ² /hab.
Estado Federal Alemão de Nordrhein-Wesfalen (1983)	16 milhões	1036	244222	0.015
Portugal Continental (1997)	9867147	329	67801	0.007
(2001)	±10 milhões	357	91714	0.009
Distrito de Aveiro (1997)	663350	22	4360	0.007
Baixo Vouga (1997)	350424	17	5712	0.016
Região de Trás-os-Montes (2001)	372166	16	3625,6	0.009
Distrito Bragança (2001)	148839	4	699,8	0.004
Distrito Vila Real (2001)	223327	12	2925,8	0.013

(adaptado de Pires e Sarmento, 1999)

A região de Trás-os-Montes no que se refere ao índice de AUPAH, não se distancia muito da realidade nacional, no entanto, este índice não discrimina toda a realidade, visto que o distrito de Bragança dos doze concelhos existentes apenas quatro têm piscinas cobertas, existe mais uma piscina, mas esta não está em funcionamento (piscina municipal de Bragança). Pelo contrário, o distrito de Vila Real apresenta um índice de AUPAH muito superior ao da realidade Nacional, já muito perto do índice encontrado na sub-região do Baixo Vouga. As investigações feita por Pires e Sarmento (1999), mostram que o distrito de Aveiro apresenta um índice da AUPAH inferior ao encontrado no distrito de Vila Real e superior ao índice verificado no distrito de Bragança. Mais acrescentamos que dos catorze concelhos que fazem parte distrito de Vila Real, apenas três não têm piscina coberta e o concelho de Montalegre tem a sua piscina em fase de construção.

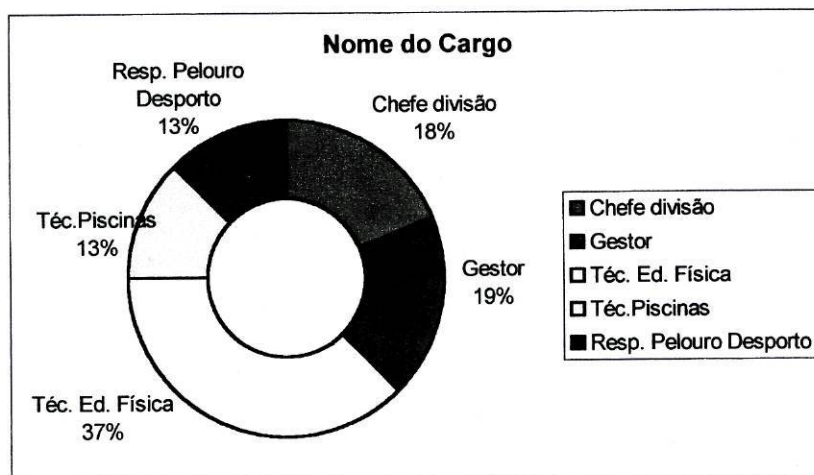
2ª Parte

13.13 - Características dos Gestores das Instalações Aquáticas

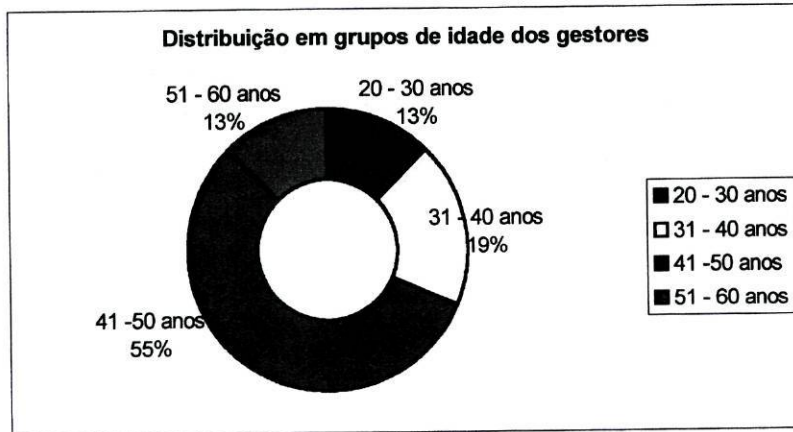
Cobertas

Os gestores das instalações aquáticas cobertas são considerados aqueles que estão encarregados (gráfico 15) pela direcção de tratar/decidir (promoção) todo o tipo de assuntos (económicos, pessoal, administrativos, marketing, etc.) relacionados com a administração da instalação. Também podem desempenhar funções de directores técnicos, coordenadores técnicos e directores da instalação (Moreno et col., 1998).

Gráfico 15 – Nome do cargo que desempenha o gestor na instalação

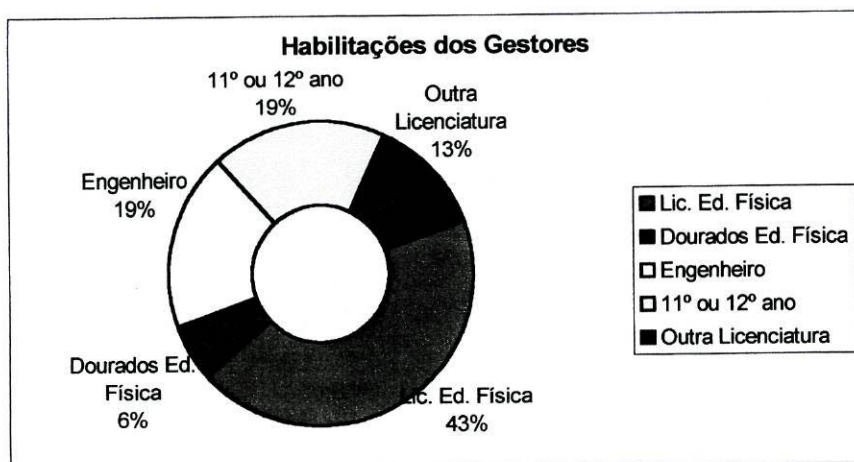


Na sua maioria os gestores das piscinas são homens (93,75%) e só uma fasquia muito baixa são mulheres (6,25%). Na sua distribuição por idades (gráfico 16), observa-se o seguinte: o grupo de idades 41 – 50 anos é o mais representativo com 55%, seguido dos que têm idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos (19%), finalizando os restantes grupos. Num trabalho homólogo Moreno e Sanmartín (1998) observaram que 42, 8% dos gestores encontram-se entre os 31 e os 35 anos, precedidos pelos que têm idades entre os 36 a os 40 anos (28,57%).

Gráfico 16 – Distribuição dos gestores em grupos de idade

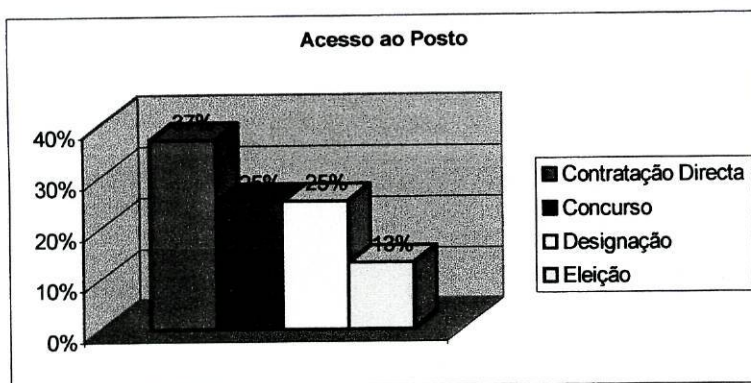
No que respeita às habilitações dos gestores (gráfico 17) das piscinas cobertas, temos 43% licenciados em Educação Física, 19% têm o 11º ou 12º ano de escolaridade e outros 19% são engenheiros, 13% têm outra licenciatura e por fim temos 6% de doutorados em Educação Física.

Na investigação feita por Moreno e Sanmartín (1998) somente metade dos gestores/responsáveis têm um curso superior, que estão distribuídos desde a Licenciatura em Ciências da Actividade Física e Desporto, Mestre em Educação Física, Licenciado em Direito e por último Licenciado em Pedagogia. Em outro estudo Pires e Sarmento (1999), verificaram que a maior parte dos gestores/responsáveis (45,5%) têm o ensino secundário e só havia um com formação académica superior.

Gráfico 17 – Habilitações dos gestores

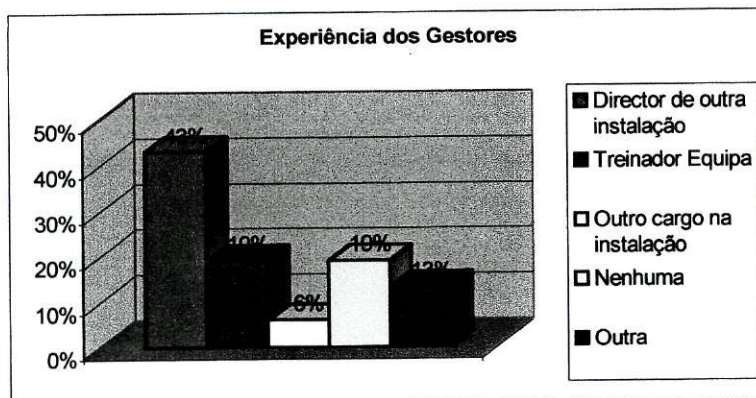
A principal forma de acesso ao posto (gráfico 18) de trabalho por parte dos gestores/responsáveis, foi feita através da contratação directa (37%), seguido por concurso e designação (25%) e somente 13% foi por eleição. De igual modo no estudo de Moreno e Sanmartín (1998) a contratação directa (35,7%) é a melhor forma de chegar ao cargo, ao passo que a designação e concurso são as menos representativas (7,1%).

Gráfico 18 – Forma de acesso ao posto



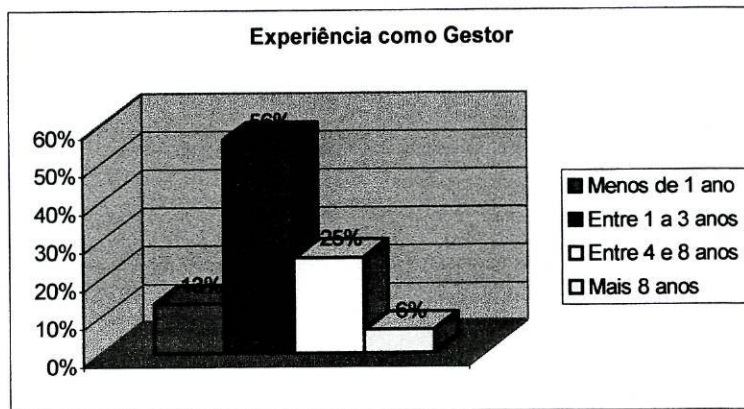
Como se pode verificar na gráfico 19, 43% dos gestores têm alguma experiência num posto anterior. Esta experiência é baseada principalmente na direcção de outra instalação desportiva, 19% como treinadores de uma equipa, 19% dos gestores não têm nenhuma experiência, 6% já desempenhou outro cargo na instalação e 6% já tiveram outro tipo de funções. Na pesquisa de Moreno e Sanmartín (1998) quase a totalidade dos gestores têm experiência de direcção de outra instalação.

Gráfico 19 – Experiência dos gestores



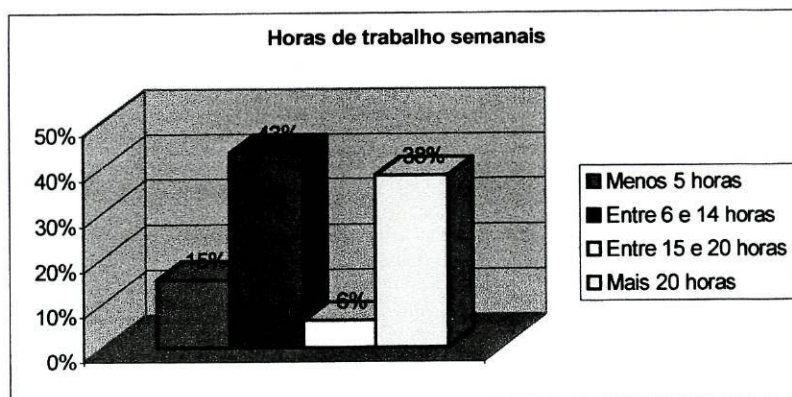
Existem 13% gestores/responsáveis com menos de um ano de experiência, entre 1 e 3 anos é onde se encontra a maior parte dos responsáveis das piscinas (56%), 25% dos gestores têm entre 4 a 8 anos de experiência e somente 6% têm mais de 8 anos à frente da gestão da piscina. No seu trabalho Pires e Sarmiento (1999) encontraram 63,6% dos gestores/responsáveis das piscinas do Baixo Vouga com menos de 3 anos de experiência no cargo. O mesmo não se verificou em investigação idêntica, realizada por Moreno e Sanmartín (1998) onde 50% dos gestores/responsáveis tinham já uma experiência entre 4 a 8 anos, só 21,4% dos gestores tinham menos de um ano de experiência e 14,3% tinham entre 1 e 4 anos.

Gráfico 20 – Antiguidade no Cargo



Existem 13% dos gestores que dedicam menos de 5 horas semanais às suas funções, 43% gastam entre 6 e 14 horas, 6% entre 15 a 20 horas e 38% empregam mais de 20 horas nas suas funções de gestor.

Gráfico 21 – Horas de trabalho semanais



13.14 – Formação do Gestor/responsável – Legislação Específica

Os dados da tabela 62 indicam que os gestores têm uma grande (44%) influência nas políticas desportivas, 43% acha essa influência suficiente e somente 13% notam ter pouco poder de decisão nas políticas desportivas.

De acordo com os dados obtidos, os gestores acham que a sua formação inicial para o cargo que exercem é suficiente (56%), 38% pensam que a formação que têm não é suficiente, enquanto que 6% acha a formação muito boa. Na investigação de Pires e Sarmiento (1999) 45,5% dos gestores/responsáveis consideraram que a sua formação inicial para o desempenho do cargo de gestor da piscina é insuficiente.

Os dados coligidos parecem indicar que 62% dos gestores não teve nenhuma formação específica para o cargo/responsabilidade que ocupa e 38% tiveram acções de formação para melhor desempenhar as funções de gestor de uma piscina coberta. No mesmo estudo os autores anteriores verificaram que 63,6% dos gestores frequentaram cursos específicos para as tarefas a desempenhar (Acções da FPN, APTN e do CEF).

Ao analisar a documentação que os gestores de piscinas possuem para desempenhar as suas funções, 56% acham que estão bem documentados, enquanto que 44% não têm bibliografia suficiente para as suas funções.

No que se refere á bibliografia mais específica achamos independentemente dos valores obtidos, que os gestores deviam conhecer de trás para a frente e vice-versa as normas e especificações da lei ou directivas. Relativamente à lei e normas específicas do funcionamento das piscinas cobertas, só 81% dos gestores conhece a directiva CNQ 23/93 e 56% diz conhecer o decreto lei 5/97. Pires e Sarmiento (1999) afirmam que 81,8% dos gestores de piscinas, conhecem a legislação que regulamenta as piscinas de uso público e que só 36,4% conhece com algum detalhe a directiva CNQ 23/93 e que 27,3% a desconhece.

Relativamente à planificação e coordenação das actividades e espaços das piscinas, 65% dos gestores responderam serem os únicos responsáveis por

estas funções, 35% dizem não serem os principais responsáveis pelas actividades.

Tabela 62 – Formação/conhecimento dos gestores

Influência nas políticas desportivas			
Muito Boa	Boa	Suficiente	Insuficiente
-	44%	43%	13%
Formação inicial			
Muito Boa	Boa	Suficiente	Insuficiente
6%	-	56%	38%
Formação Específica – Acções de formação		Sim	Não
		38%	62%
Documentação para as suas funções		Sim	Não
		56%	44%
Directiva CNQ 23/93		Sim	Não
		81%	19%
Decreto lei 5/97		Sim	Não
		56%	44%
ISO 9000 (1) (2) (3) (4)		Sim	Não
		44%	56%
Planificação e coordenação das actividades		Sim	Não
		65%	35%
Avaliação da qualidade do serviço		Sim	Não
		13%	87%

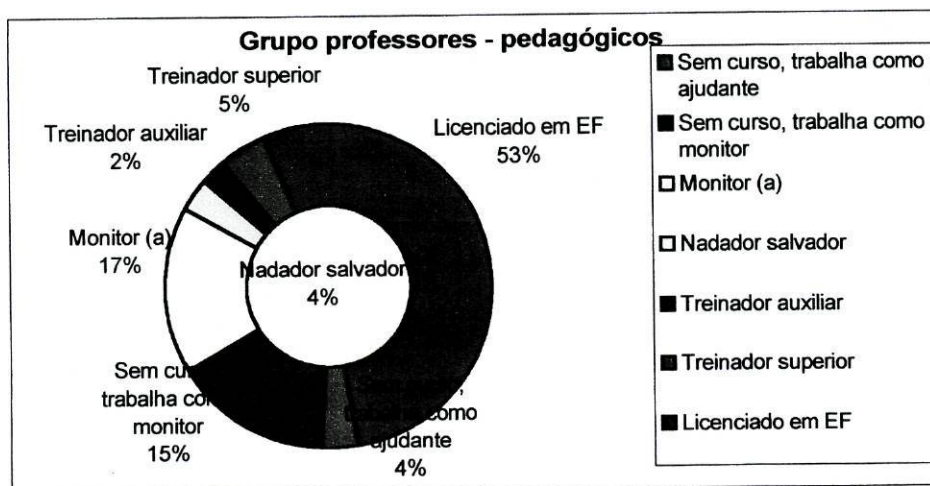
No que diz respeito aos mecanismos de avaliação da qualidade do serviço, a maior parte (87%) das piscinas não tem nenhuma forma para avaliar, os que responderam afirmativamente (13%), essa avaliação era feita de uma forma empírica (diálogo com os utentes). O mesmo se passa na investigação feita por Pires e Sarmento (1999) onde nenhuma piscina inquirida tem um instrumento para controlar a qualidade do serviço prestado pelas piscinas à comunidade.

13.15 – Gestão dos Recursos Humanos

Nas piscinas cobertas existem técnicos com cargos específicos, de acordo com as suas habilitações académicas ou formação específica. Desta forma estão representados na gráfico 22, todas as especificações que podem ter os técnicos que se dedicam à aprendizagem de actividades aquáticas. São os professores

de Educação física (53%) que são mais representados, seguidos dos monitores (17%) específicos para a função, seguem-se com 15% os monitores sem curso, com 5% temos os treinadores superiores, existem 4% de pessoas que trabalham apenas como ajudantes e por fim com 4% temos os nadadores salvadores. No estudo de Moreno e Sanmartín (1998) os monitores são os que existem em maior número (45%), enquanto que os professores de educação física representam somente 10% dos quadro técnicos da instalação.

Gráfico 22 – Grupo de professores/educadores



Do que se pode observar da tabela 63, os departamentos com maior número de técnicos são os destinados aos "Pedagógicos", seguidos pelo pessoal de manutenção e somente depois os restantes sectores. Ao discriminar pelo números de horas dadas por dia, verifica-se que é o pessoal de manutenção em conjunto com os técnicos das máquinas e a recepcionista que dedicam o maior números de horas/dia, seguidos pela direcção técnica e os nadadores salvadores e por último temos os monitores e técnicos pedagógicos. No que concerne o número de horas dadas durante a semana, surgem grandes diferenças uma vez que, é o pessoal da manutenção que mais horas dedica por dia na piscina (120), seguido dos técnicos de máquinas (61), recepcionista (57), nadador salvador (43), técnicos pedagógicos (30), direcção técnica (22) e pelos os monitores (16).

Tabela 63 – N.º de pessoas/n.º horas dia/n.º horas semana que compõe cada departamento

Departamento	N. de pessoas (X)	N.º horas dia (X)	N.º horas semana (X)
Direcção Técnica	1	5	22
Técnicos Pedagógicos	5	4	30
Monitores	2	4	16
Recepcionista	2	7	57
Técnico Máquinas	2	7	61
Pessoal Manutenção	3	7	120
Nadador Salvador	2	5	43
Médico/Enfermeiro	2	-	-

13.16 – Gestão das Actividades ou Programas

A introdução de um tipo de programa em detrimento de outro, depende em grande parte das vezes da oferta. Assim, a importância que os gestores atribuem aos diversos programas que existem nas instalações que gerem, coincide com a rentabilidade dos mesmos, como se pode observar na tabela 64.

Tabela 64 – Importância/rentabilidade dos programas

Programas	Impot.	Rentab.	Impot.	Rentab.	Impot.	Rentab.
	Total	Total	Média	Média	D.P.	D.P.
Natação escolar	42	25	2,62	1,56	0,5	1,03
Terapêutico	13	7	0,81	0,43	0,98	0,89
Terceira idade	26	19	1,62	1,18	0,8	0,75
Bebés	22	5	1,37	0,31	1,25	0,47
Competição	16	22	1,37	1,37	0,89	1,08
Lazer	41	25	2,56	1,56	0,51	0,62
Deficientes	16	6	0,37	0,37	1,09	0,88
Hidroginástica	2	2	2	2	-	-

Nesta tabela podemos ver como os gestores dão pouca importância aos programas terapêuticos (0,81), deficientes (1) e de competição (1), em detrimento dos programas para bebés (1,37), terceira idade (1,62) e ainda mais às actividades de lazer (2,56) e natação escolar (2,62). Ao comparar com a rentabilidade dos mesmos, observa-se quase de igual forma com o nível de importância, destacando-se apenas os programas para deficientes (0,37) e dos bebés (0,31), ao passo que os programas que mais podem rentabilizar a instalação são: a hidroginástica (2), natação escolar e o lazer (1,56), a

competição (1,37), a terceira idade (1,18). Valores muito parecidos com estes observam-se na investigação levada cabo por Moreno e Sanmartín (1998), onde os gestores dão pouca importância aos programas de competição, em detrimento dos programas de terceira idade e lazer. Relativamente à rentabilidade, os valores também não andam muito longe dos encontrados pelos autores anteriores

Observamos na tabela 65, que são os programas para de bebés (37%) que pior funcionam nas piscinas, seguidos pela competição (24%), natação escolar, terceira idade e o lazer (13%). Moreno e Sanmartín (1998) referem que são os programas de natação escolar (23,1%) e natação terapêutica (15,4%) que pior funcionam na Comunidade de Valência.

Tabela 65 – Actividades ou programas que pior funcionam nas piscinas

Programas	(%)
Bebés	37 %
Competição	24 %
Natação escolar	13 %
Terceira idade	13 %
Lazer	13 %
Terapêutico	-
Deficientes	-
Hidroginástica	-
Todas actividades	-

Os principais motivos que os gestores apresentam para o mal funcionamento dos programas, a escassez de actividades (23%) para os utentes, o encerramento muito cedo da instalação (17%), a grande confusão nas classes de natação (15%), muitos alunos por pista (15%), a falta de algum pessoal qualificado para algumas áreas mais específicas (15%), a falta de pistas para o lazer (9%) e pouca flexibilidade nos horários (6%, entrada e saída da piscina). Alguns gestores alegam ser a mentalização e falta de cultura desportiva. Os gestores do estudo de Moreno e Sanmartín (1998) acham que é a escassez da oferta (20%), a falta de horas e publicidade (20%), a falta de instalações adequadas (13,3%) e a junção de algumas actividades noutras (13,3%) que levam ao mau funcionamento dos programas.

Tabela 66 – Motivos para o mau funcionamento das actividades ou programas

Motivos	(%)
Poucas actividades disponíveis	23 %
Encerramento muito cedo	17 %
Classes com muitos grupos etários	15 %
Muitos alunos por pista	15 %
Falta de pessoal qualificado	15 %
Poucas pistas para o lazer	9 %
Pouca flexibilidade nos horários	6 %

Como podemos observar na tabela 67, 24% dos gestores acham que de uma maneira geral todas as actividades funcionam muito bem, seguidos pelos programas escolares e os de lazer (19%), com 14% de eficácia temos as actividades de competição e de terceira idade, por fim temos a hidroginástica e os programas terapêuticos (1%). Observa-se no estudo de Moreno e Sanmartín (1998) que são os programas de natação escolar (27,7%), natação para adultos, natação de competição e de lazer que melhor funcionam na piscina coberta, isto deve-se ao facto da existência de professores especializados (26,3%), actividades mais específicas (15,8%), espaço e tempo suficientes para os utentes (10,6%) e a experiência dos educadores.

Tabela 67 - Actividades ou programas que melhor funcionam nas piscinas

Programas	(%)
Todas actividades	24 %
Natação escolar	19 %
Lazer	19 %
Terceira idade	14 %
Competição	14 %
Terapêutico	1 %
Hidroginástica	1 %
Deficientes	-
Bebés	-

Os gestores das instalações acham que os seus programas e/ou actividades funcionam muito bem (tabela 68), devido à qualidade dos professores (20%), seguido da grande procura dos programas de natação e apoio por parte das autarquias (16%), a natação devido á sua especificidade abrange um grande leque da população e muitas escolas (12%), dinamização

pelos responsáveis das piscinas (10%), os benefícios da natação e a variedade de actividades da instalação (6%), por último as instalações terem escolas de natação (2%).

Tabela 68 – Motivos para o bom funcionamento das actividades ou programas

Motivos	(%)
Professores qualificados	20 %
Grande procura da natação	16 %
Apoio por parte das C.M.	16 %
Abrange muita população	12 %
Muitas escolas interessadas	12 %
Dinamização por parte direcção técnica	10 %
Benefícios da natação	6 %
Variedade de actividades	6 %
Escola específica de natação	2 %

De todos estes programas, existem alguns que vieram dar uma mais valia à instalação. Assim, ao estudar cada um dos grupos da população, são os jovens, homens e as mulheres que mais beneficiam da existência da piscina, à frente de todos os outros grupos. O grupo dos deficientes são os que menos beneficiaram com a construção deste edifício, ainda dizemos nós que o desporto é para todos. Segundo Moreno e Sanmartín (1998) os grupos que mais beneficiaram com as actividades aquáticas, foram as crianças, jovens e adultos à frente do grupo dos bebés e da terceira idade.

Tabela 69 – Grupo de utentes beneficiaram com as actividades aquáticas

Grupos	Muito (%)	Bastante (%)	Pouco (%)	Nada (%)
Bebés	9	3	19	40
Crianças	9	23	10	10
Jovens	24	19	5	0
Homens	24	22	0	0
Mulheres	25	19	0	0
Terceira Idade	6	14	42	0
Deficientes	3	0	24	50

A tabela abaixo refere-nos que somente 38% das piscinas estudadas/analizadas utilizaram acções de publicitar as suas actividades e a maior parte utilizou o cartaz como forma de divulgação. No estudo do Baixo Vouga elaborado por Pires e Sarmento (1999) estes verificaram que só 27,3%

das piscinas realizou acções de marketing ou de publicidade, o que lhes parece muito pouco, pois estes demonstram uma grande falta de sensibilidade por este tipo de questões.

No que respeita à organização de actividades extra aulas, só 38% dos gestores participa nesta função.

Em relação ao livro de reclamações/sugestões, este só se encontra disponível em 40% da instalações.

Tabela 70 – Acções de marketing – Organização de actividades – Livro amarelo

	Acções de Marketing Publicidade	Organização de eventos Desportivos	Livros de reclamações Sugestões
	(%)	(%)	(%)
Sim	38 %	38 %	40 %
Não	62 %	62%	60 %

A exploração das piscinas cobertas, unida à oferta dos programas aquáticos, globaliza a centralidade dos aspectos da gestão, de acordo com uma correcta planificação de todas as estruturas que compõem a gestão integral. Como podemos observar na tabela 71, a frequência com que se realizam algumas destas funções, destacamos que a organização de campeonatos desportivos, de forma periódica, nunca se realizam em 81,25% das mesmas, inclusive são muito poucas as vezes(12,5%) destinadas a estes campeonatos. Situação muito parecida acontece com a organização de acontecimentos desportivos eventuais, em que 56,25% nunca organizaram qualquer tipo de actividades, 25% organizam poucas vezes e somente em alguns casos é que se realizam algumas actividades.

Nas apreciações sobre a oferta de programas de actividades aquáticas, 37,5% das instalações têm um grande leque de oferta, enquanto que 62,5% têm poucas opções. Na mesma senda 81,25% não têm disponível outros serviços para além da natação, ao passo que 18,75% podem oferecer outros tipos de actividades. É pouco frequente que as piscinas sejam utilizadas para outros fins que não seja a natação.

As piscinas (68,75%) muito raramente são cedidas a clubes ou associações, só 31,25% é que são cedidas com alguma regularidade.

A maioria dos programas ou serviços não é gratuita, embora algumas ofereçam algumas actividades a um custo nulo (natação 1º ciclo). No entanto, existem alguns serviços (31,25%) que já são oferecidos a custo mais baixo e 68,75% nunca ofereceram qualquer baixa de preços. São muito poucas (43,75%) que têm preços baixos para grupos de utentes e 50% nem têm qualquer redução nos preços.

Finalmente, no que respeita a acordos com outras instituições, estes muito raramente são feitos, quer com instituições públicas (68,75%), quer com instituições privadas (81,25). É extremamente difícil conseguir o alargamento do horário de funcionamento das instalações, devido ao facto de as piscinas cobertas, serem na sua maioria propriedade e gestão das autarquias. Os valores encontrados no estudo de Moreno e Sanmartín (1998) nos vários itens da exploração e oferta não andam muito afastados dos nossos, no entanto, achamos que devemos destacar alguns desses itens por apresentarem valores muito superiores. São itens que estão relacionados com a oferta/descontos para os utentes e acordos com instituições tanto públicas como privadas. As nossas instalações/gestores/políticas não estão muito receptivas a oferecerem actividades a baixo custo e para fazer acordos com as instituições e para ampliar os horários de funcionamento da instalação.

Tabela 71 – Valores da frequência relacionados com a exploração e a oferta desportiva.

<i>Itens da exploração e oferta</i>	Realizam-se				Deviam realizar-se			
	Nunca	Pouca vezes	Muitas vezes	Frequentemente	Nunca	Pouca vezes	Muitas vezes	Frequentemente
Organização de campeonatos desportivos periódicos	81,25	12,5	6,25	0	18,75	6,25	62,5	12,5
Organização de acontecimentos desportivos eventuais	56,25	25	12,5	6,25	6,25	6,25	68,75	18,75
Oferta de actividades aquáticas	18,75	43,75	25	12,5	0	12,5	50	37,5
Oferta de serviços complementares	81,25	0	12,5	6,25	12,5	12,5	37,5	37,5
Uso não desportivo das instalações (desfiles,...)	62,5	31,25	6,25	0	25	31,25	31,25	12,5
Cedência da instalação a clubes, associações	37,5	31,25	18,75	12,5	6,25	12,5	68,75	12,5
Oferta (grátis) de alguns serviços ou actividades	62,5	18,75	6,25	12,5	37,5	25	31,25	6,25
Oferta de serviços a baixo custo em determinados dias	68,75	12,5	12,5	6,25	12,5	43,75	37,5	6,25
Descontos a grupos de utentes	50	43,75	0	6,25	6,25	37,5	50	6,25
Acordos com instituições públicas.	68,75	18,75	12,5	0	0	6,25	75	18,75
Acordos com instituições privadas	81,25	12,5	6,25	0	0	37,5	50	12,5
Alargamento do horário de funcionamento ao dia	62,5	18,75	18,75	0	18,75	31,25	25	25

Existem grandes diferenças entre o que se realiza e o que deveria realizar-se, por isso vamos tentar salientar o que nos parece mais evidente e relevante. Na organização dos campeonatos observamos que estes deviam ser organizados muitas mais vezes e de uma forma concisa e os gestores deveriam entre si organizarem-se para tal facto.

De uma maneira geral, os gestores acham que a sua oferta de actividades aquáticas e de serviços complementares deve ser expandida. A sua instalação deveria ser mais polivalente e não só restringir-se a actividades desportivas. Esta podia ser cedida muitas vezes aos clubes (em horas mortas) e associações. Podia-se aumentar a oferta dos serviços, mas nunca deveria ser gratuitamente (37,5%), ao contrário 6,25% acham que se deveria fazer com alguma frequência. O mesmo se passa com a oferta de alguns serviços a baixo custo, os gestores confirmam que se deveriam realizar com alguma frequência (6,25%), e 37,5% pensam que se deveriam realizar muitas mais vezes.

A maior parte dos gestores acham ser bastante benéfico realizarem-se acordos tanto com instituições públicas como privadas. Por último, 50% dos responsáveis pensam que as instalações deveriam alargar o horário de funcionamento. Os resultados encontrados na investigação de Moreno e Sanmartín (1998) relativamente à frequência com que se deviam realizar os acordos, são muito idênticos aos registados por nós. O que merece um comentário da nossa parte, que é o seguinte: os gestores das piscinas sabem muito bem o que devem fazer para rentabilizar a sua instalação, no entanto, verificamos que esta fica muito aquém do esperado.

Na tabela 72, apresentamos os resultados da frequência de realização de alguns aspectos relacionados com a gestão das piscinas cobertas. Da análise destes dados ressalta que 56,25% das instalações saturam-se em certas horas ou frequentemente, dados estes que estão de acordo, na sua grande maioria pelo facto de que a instalação, está poucas vezes vazia ou nunca (62,5%), no entanto, algumas delas ainda têm algumas horas mortas (37,5%).

A estabilidade dos pedidos dos utentes sempre que possível é atendida (43,75%), muito raramente não são concretizáveis (56,25%). Na opinião dos gestores (68,75%) os utentes não apresentam queixas pela falta de qualidade

dos serviços, nem pelo mau funcionamento dos programas e da instalação no geral (75%).

Os gestores queixam-se muitas vezes da falta de autonomia para administrar os recursos e também na agilidade nas questões económicas. As actividades (50%) respondem em grande parte às solicitações das instalações. Por último, 81,25% dos gestores manifestam que as actividades sujeitam-se poucas vezes à política desportiva. Em relação à melhoria do equipamento 43,75% acham não ser necessário fazer qualquer melhoria, pelo facto de que as suas instalações são relativamente novas.

As percentagens observadas no estudo de Moreno e Sanmartín (1998) são algo idênticas às registadas por nós. No entanto, existem alguns valores que merecem ser salientados, por exemplo: a instalação nunca ou poucas vezes está vazia (50%), existe uma estabilidade da procura por parte dos utentes (64,3%), os gestores têm uma maior agilidade nas questões económicas (42,9%).

Tabela 72 – Frequência da realização de aspectos relacionados com a gestão da instalação

<i>Itens relacionados com a gestão</i>	Frequência			
	Nunca	Poucas Vezes	Muitas Vezes	Frequentemente
A instalação satura-se a certas horas	12,5	31,25	43,75	12,5
A instalação está vazia em certas horas	18,75	43,75	37,5	0
A procura dos utentes é estável	0	56,25	31,25	12,5
Queixas dos utentes por baixa qualidade dos serviços	18,75	68,75	12,5	0
Queixas dos utentes por mal funcionamento	25	75	0	0
Pouca autonomia para administrar os recursos	31,25	56,25	6,25	6,25
Agilidade em questões económicas	18,75	56,25	18,75	6,25
As actividades sujeitam-se à política desportiva	12,5	81,25	6,25	0
As actividades respondem às necessidades da instalação	0	37,5	50	12,5
Melhoria do equipamento	43,75	18,75	37,5	0

13.17 - Relações com o Público – Funcionários - Quadro Técnico

A promoção das instalações desportivas em geral e as actividades aquáticas em particular é uma boa forma de dar a conhecer as instalações e os programas aquáticos a todos os potenciais utentes. Por isso, na tabela 73

mostramos os principais resultados obtidos nas respostas dadas pelos gestores a perguntas relacionadas com a promoção das instalações.

Os cursos de captação e formação do pessoal das instalações desportivas, na nossa opinião deve manter os principais elementos e uma contínua renovação das metodologias de aprendizagem das modalidades aquáticas, que se realizam poucas vezes (56,25%) ou nunca (25%). Só muito poucas vezes é que se realizam um estudo das necessidades e ofertas dos utentes (50%), o mesmo se passa nos estudos feitos em outras instalações, 43,75% nunca o fazem e somente 18,75% é que muitas vezes ou com alguma frequência tentam dentro das possibilidades aumentar a oferta. A difusão através dos mass média realiza-se muitas vezes (12,5%), 50% nunca utilizaram os meios de comunicação para ampliar a oferta. Este aspecto em conjunto com outros meios possíveis da difusão da oferta, mostra de uma forma clara a possível falta de sucesso da piscina. 50% das instalações não seguem as tendências do mercado, continuam com programas que já se faziam há dez anos atrás, só um leque muito pequeno é que tenta dar uma outra dinamização da sua instalação. Muito raramente se fazem acordos entre instituições e quando se fazem, parte deles ficam só no papel. São também muito poucas instalações que fazem actividades desportivas com fins promocionais. De uma forma muito singela algumas piscinas tentam (25%) captar novos utentes, as outras pouco ou nada fazem para contrariarem a procura.

Os valores da promoção que se realizam nas piscinas da Comunidade de Valência são ligeiramente diferentes das encontradas por nós, pois têm uma maior preocupação em estudar as necessidades e pedidos dos utentes, divulgam com maior frequência as suas actividades e os programas, procuram captar mais utentes e controlam com mais rigor todos os programas e actividades aquáticas (Moreno e Sanmartín, 1998).

Dos dados já analisados anteriormente, podemos comprovar que existe uma grande diferença entre as tarefas que os gestores estão a realizar para aquelas que verdadeiramente se deviam preocupar/desenvolver, isto para que haja um boa gestão das instalações. Começando desde logo pela continuidade e formação do pessoal, passando pela difusão através dos meios de

comunicação dos serviços, actividades e programas aquáticos. No entanto, não podemos esquecer todos os outros itens, pois cada um tem o seu devido peso. O estudo de Moreno e Sanmartín (1998) no que refere à frequência com que se devia realizar a promoção, os valores são muito idênticos ao nossos e por este facto não vale a pena referir valores.

Tabela 73 - Valorização aspectos relacionados com a promoção

<i>Itens da exploração e oferta</i>	Realizam-se				Deviam realizar-se			
	Nunca	Pouca vezes	Muitas vezes	Frequentemente	Nunca	Pouca vezes	Muitas vezes	Frequentemente
Cursos de captação e formação do pessoal	25	56,25	18,75	0	0	0	62,5	37,5
Estudo das necessidades e pedidos dos utentes	25	50	25	0	0	25	56,25	18,75
Estudo da oferta oferecida por outras instalações	43,75	25	18,75	12,5	12,5	37,5	31,25	18,75
Estudo do funcionamento de outras instalações	18,75	43,75	18,75	18,75	6,25	25	25	43,75
Difusão através de meios de comunicação	50	37,5	12,5	0	6,25	18,75	50	25
Difusão através de outros meios (mailing, cartazes,...)	31,25	37,5	25	6,25	6,25	18,75	56,25	18,75
Seguir as possibilidades do mercado para ampliar a oferta	50	25	18,75	6,25	18,75	37,5	18,75	25
Acordos com colectividades e associações para fomentar o uso	50	31,25	18,75	0	6,25	6,25	62,5	25
Realização de acontecimentos desportivos com fins promocionais	50	37,5	12,5	0	12,5	18,75	50	18,75
Procura e captação de novos utentes	37,5	37,5	18,75	6,25	6,25	25	37,5	31,25
Seguem e controlam os programas e actividades aquáticas	31,25	31,25	31,25	6,25	0	12,5	62,5	25

A existência de equipamentos desportivos nas instalações aquáticas cobertas, é um aspecto que os gestores devem equacionar e cujos resultados são apresentados na tabela 74.

O material desportivo de competição é suficiente em 37,5% das piscinas e não existe noutras tantas, enquanto em 25% o material é insuficiente ou está muito degradado. Relativamente ao material de recreação este é suficiente em 62,5% das instalações e em 25% é insuficiente. Por último, o material educativo é suficiente (75%) na maior parte das piscinas, este existe em todas as instalações aquáticas cobertas.

Tabela 74 – Valorização dos equipamentos desportivos nas instalações aquáticas cobertas

Equipamentos	Muito abundante	Suficiente	Insuficiente	Não existe
	%	%	%	%
Material desportivo de competição	0	37,5	25	37,5
Material de recreação	6,25	62,5	25	6,25
Material educativo	6,25	75	18,75	0

Podemos referir que as piscinas do estudo de Moreno e Sanmartín (1998) estão muito melhor equipadas nos vários tipos de material e, em muitas delas o material é mesmo muito abundante (material recreação 30,8%; material educativo 28,6%).

O bom funcionamento dos gestores das instalações aquáticas cobertas depende de uma grande variedade de aspectos que devem ser considerados nos seus vários pontos de vista. Os dados que vamos analisar são médias obtidas sobre uma valorização que oscila entre 1 (nenhum) e 4 (muito).

As situações que causam menos problemas aos gestores são as relações sociais, seguidas de muito perto pela dificuldade de encontrar mão-de-obra especializada, rentabilidade da instalação, as avarias frequentes, o material de apoio, a necessidade de ajustar-se alguns pressupostos, a competência dos funcionários para desempenhar algumas funções, os horários, a motivação dos funcionários e os quatro principais problemas que se colocam aos gestores são: a escassez de m² de lâmina de água, a remuneração económica, o espaço e a dificuldade de encontrar pessoal qualificado para algumas áreas.

Segundo Moreno e Sanmartín (1998) os problemas que os gestores encontram nas piscinas com maior frequência foram a escassez de m² de lâmina de água (2,7%), seguido do espaço (2,6%), a motivação do pessoal, os horários e a remuneração económica (2,1%) e os problemas que causaram menor preocupação foram a dificuldade em encontrar pessoal qualificado (1,8%), avarias frequentes (1,6%) e a rentabilidade da instalação (1,5%).

Tabela 75 – Problemas que os gestores encontram nas instalações aquáticas cobertas

Itens	%
Escassez de m ² de lâmina de água	2,56
A Remuneração Económica	2,5
O Espaço	2,43
Dificuldade em encontrar pessoal qualificado	2,37
A motivação do pessoal	2,31
Os Horários	2,31
A competência do pessoal em alguns componentes	2,25
Necessidade de ajustar-se alguns pressupostos	2,18
O Material	2,18
As avarias frequentes	2,06
Rentabilidade da instalação	2,06
Pessoal insuficiente para desempenhar algumas funções	2
As Relações sociais	1,68

Continuamos a observar os resultados obtidos da satisfação dos gestores no que respeita ao funcionamento das piscinas, através de médias ponderadas numa escala que oscila de 1 (muito baixa) até 4 (elevada).

A maior satisfação dos gestores encontra-se na facilidade que tem em comunicar com os seus subordinados e com os seus superiores, isto porque encontra-se numa situação de "chefe", muitas vezes os gestores estão no topo do organigrama, realçam a qualidade dos serviços que apresentam aos utentes e por conseguinte têm uma boa relação com estes. As suas opiniões começam a ser menos favoráveis no que respeita à frequência do uso da instalação, qualidade da instalação, o que arrasta o seu funcionamento, a quantidade de serviços fica muito aquém do poderia ser uma instalação desta categoria e a remuneração económica é onde se sentem mais prejudicado, isto porque que as funções que exercem deveriam ser melhor remuneradas.

De acordo com Moreno e Sanmartín (1998) as médias ponderadas para os vários itens são muito idênticas e seguem quase a mesma ordem.

Tabela 76 – Satisfação dos gestores das suas instalações aquáticas cobertas

Itens	%
Dialogo com os seus subordinados	3,5
Dialogo com os seus superiores	3,43
Qualidade dos serviços	3,43
Relação com os utentes	3,37
Relação com as instituições	3,18
Frequência do uso da instalação	3,12
Qualidade da instalação em geral	3,12
Funcionamento da sua instalação	3,06
Quantidade de serviços	2,87
Remuneração económica	2,75

13.18 – Relação Política

Da análise da tabela 16, resulta que mais de metade (56%) das piscinas na opinião dos gestores não está adequada ao meio onde foi inserida, por conseguinte somente 25% acompanharam a sua construção e 32% acham que este tipo de instalações deve ser entregue a privados ou a clubes para ser explorado. O estudo realizado por Pires e Sarmento (1999) comprova que apenas 1 dos 11 gestores inquiridos acompanhou todo o processo de planeamento e construção da piscina, facto que evidencia um planeamento estratégico deficiente por parte da entidade responsável pela piscina.

Tabela 77 – Relações políticas

Relações políticas		
Itens	Sim	Não
Piscina ajustada à realidade sócio-económica	56%	44%
Acompanhou a planificação e construção	25%	75%
Piscina dever ser entregue a privados	31%	69%

CAPITULO V

ESTRUTURA DO CAPITULO

	Página
14. CONCLUSÕES	208
15. REFLEXÕES	213

14. CONCLUSÕES

Depois de analisados os resultados obtidos na *1ª parte* do inquérito, concluímos que as piscinas cobertas de Trás-os-Montes apresentam as seguintes características:

- Dos 26 concelhos que fazem parte a região de Trás-os-Montes, somente 11 (8 distrito de Bragança e 3 do distrito de Vila Real), não têm um complexo de piscinas cobertas.

- Todas as piscinas cobertas da nossa investigação são propriedade das autarquias, com excepção de uma que é pertencente a um clube. O modelo de gestão que utilizam é principalmente a gestão directa e apenas duas apresentam outro tipo de gestão.

- Verificamos que grande parte das piscinas encontram-se junto do aglomerado populacional e grande parte destas são de construção recente e constituídas por um tanque de aprendizagem .

- Todas as piscinas cobertas oferecem mais de 10 horas diárias para os programas aquáticos.

- Todas as piscinas de uma maneira geral cumprem com o disposto na directiva CNQ 23/93, relativamente aos valores utilizados para o controle /tratamento/conforto/isolamento/temperaturas dos complexos de piscinas.

- Os gestores/responsáveis afirmam que os programas aquáticos com mais popularidade da piscina são os dirigidos à natação escolar, os de recreação e lazer, clubes de natação e os programas para adultos, por conseguinte e pela mesma ordem, são estes que levam um maior número de pessoas às piscinas. As piscinas disponibilizam mais horas para estes programas.

- As mulheres, os utentes da classe média, os centros escolares e os utentes do lazer, são os que utilizam com mais frequência as piscinas cobertas, à frente dos homens, utentes das classes alta/baixa, desportistas e membros de empresas e instituições.

- O índice da AUPAH encontrado para a região de Trás-os-Montes (0.0097 m²/hab.) é muito idêntico ao registado em Portugal Continental

(0.0091 m²/hab.), no entanto, é inferior ao verificado na sub-região do Baixo Vouga (0.016 m²/hab.). Por distritos, Vila Real apresenta valores de 0.013 m²/hab. e Bragança regista 0.004 m²/hab., que é um valor muito inferior em relação ao encontrado para Portugal Continental.

Face aos resultados encontrados na 2ª parte do inquérito podemos concluir que:

- O perfil dos gestor/responsável dos complexos de piscinas cobertas é do sexo masculino, com idade compreendida entre 41 e 50 anos, tem o cargo de técnico superior de Educação Física, possui a Licenciatura em Educação Física, foi contratado directamente, teve experiência noutra instalação, gere a piscina há mais de 1 ano (entre 1 a 3 anos) e dedica á gestão do complexo entre 6 a 14 horas semanais.

- A contratação dos gestores/responsáveis foi feita em grande parte directamente, por concurso e por designação. Mais de metade deles exercem estas funções entre 1 a 3 anos, quatro dos gestores/responsáveis trabalham nas piscinas entre 4 e 8 anos, na sua maioria já desenvolveram funções análogas em postos anteriores (d direcção de outra instalação, treinador de uma equipa ou outro cargo na instalação), quase todos tem um tipo de licenciatura, especialmente a licenciatura em Educação Física e Desporto.

- Grande parte dos gestores/responsáveis dizem ter uma boa e/ou suficiente influência nas políticas desenvolvidas pela autarquia.

- Somente metade deles acham a sua formação inicial suficiente para desempenhar o cargo de gestor e menos de metade participaram em acções específicas de gestão (FPN, APTN, CEF e autarquias).

- Os gestores/responsáveis quase todos conhecem e aplicam a directiva CNQ 23/93, no entanto, só metade destes dizem conhecer o decreto lei 5/97 e normas ISO 9000 (1) (2) (3) (4). Apesar de metade conhecerem as normas do ISO, não encontramos em nenhuma piscina da região de Trás-os-Montes um instrumento concreto e específico para o controle da qualidade dos serviços prestados pelos complexos de piscinas à população em geral.

- Os professores de Educação Física são o grupo mais representativo como formadores/técnicos nos programas aquáticos. Poucas são as piscinas que têm treinadores superiores e nadadores salvadores. O pessoal da manutenção e os técnicos das máquinas são aqueles que mais tempo dedicam às piscinas

- Os gestores/responsáveis dão pouca importância aos programas terapêuticos, deficientes e á competição pura, por isso, na planificação dos espaços da piscina destacam pouca horas para estas actividades e muitas das vezes estes programas ficam com horas muito dispersas e muito distantes das horas nobres. Os programas escolares e de recreação/lazer são os mais importantes na opinião dos gestores/responsáveis, visto serem estes os mais rentáveis para a instalação em conjunto com os programas de competição e os de terceira idade. Por fim, alguns gestores/responsáveis começam a postar em novas modalidades, como a hidroginástica, de forma a rentabilizar a instalação (experiência esta com bons resultados).

- Os programas aquáticos que pior funcionam nas piscinas são os relacionados com os bebés e com a competição. No entanto, os gestores apontam a oferta de actividades, encerramento muito cedo e a falta de técnicos com formação específica, entre outros, os principais motivos para o mau funcionamento dos programas aquáticos.

- Os gestores/responsáveis de uma maneira geral dizem que todas as actividades funcionam muito bem, no entanto, a natação escolar e o lazer são as que melhor funcionam e isto deve-se á qualidade dos professores, apoio da C.M. e devido á procura da natação.

- Poucas são as instalações aquáticas que apostam em acções de marketing e publicidade e quando existem estas são com pouca "agressividade/vigor".

- De uma maneira geral os itens relacionados com a exploração e oferta no complexo de piscinas deveriam mudar o seu rumo, melhorando a organização de campeonatos, actividades esporádicas, actividades/programas aquáticas, serviços complementares (aulas de aeróbica/step, slide, body pump, etc.), programas culturais, cedência a baixo custo das instalações (clubes),

realizar protocolos com instituições e alargar o horário de funcionamento da instalação. No entanto, os gestores são renitentes no que respeita á oferta de actividades a baixo custo ou grátis e da utilização da instalação com fins culturais.

- Pouco mais de metade das piscinas se saturam em certas horas do dia, o que está directamente relacionado com a opinião dos gestores/responsáveis da piscina ao afirmarem que estas raramente estão vazias, visto existir uma estabilidade na procura por parte dos utentes. Os utentes apresentam pouca queixas pelo mau funcionamento dos programas, pela baixa qualidade dos serviços e da instalação no geral.

- Na sua grande maioria, os gestores/responsáveis comentam ter pouca autonomia para administrar os recursos e por conseguinte têm pouca agilidade em questões económicas. As actividades muito raramente se sujeitam às políticas desportivas, mas estas apesar tudo estão apropriadas às necessidades das instalações. Os gestores afirmam que as suas instalações não precisam de melhoramentos imediatos, pelo facto de serem de construção recente.

- Os cursos de captação e formação do pessoal realizam-se pouca vezes e em algumas piscinas nunca se realizam, valores muito idênticos são encontrados para o estudo das necessidades e pedidos dos utentes, para o estudo da oferta e funcionamento de outras instalações. Os gestores utilizam muito pouco os meios de comunicação e outros meios para difundir as suas actividades e programas aquáticos. Poucas são as instalações que seguem as possibilidades do mercado para ampliar a oferta. Muito raramente os gestores (política desportiva municipal) fazem acordos com as associações para aumentar a frequência do seu uso, e a realização de acontecimentos desportivos com fins promocionais é muito escassa, estes preocupam-se muito pouco com a captação de novos utentes. No entanto, seguem com alguma atenção o controle dos programas e actividades aquáticas. Os gestores/responsáveis acham que se deveria aumentar a frequência de alguns aspectos relacionados com a gestão da sua instalação, salientado principalmente os itens relacionados com a captação e formação do pessoal, o estudo das necessidades e pedidos dos utentes, a promoção das suas

actividades através dos meios de comunicação e um controle eficaz dos programas e actividades aquáticas.

- Os principais problemas que se colocam aos gestores/responsáveis nas gestão das suas instalações são e por ordem decrescente os seguintes: escassez de m² de lâmina de água, remuneração económica do pessoal técnico, o espaço útil, dificuldade em encontrar pessoal qualificado, os horários, competência de algum pessoal, etc.

- Pouco mais de metade dos gestores/responsáveis afirmam que a sua piscina é ajustada à realidade sócio-económica, mas somente um quarto dos gestores acompanhou todo o processo de planificação e construção, e grande parte deles acha que a gestão deve continuar sobre a tutela das câmaras municipais (gestão directa).

- Os gestores/responsáveis encontram-se de uma forma geral satisfeitos relativamente às funções/competências de gestão que exercem nas piscinas cobertas.

15. REFLEXÕES

De tudo o que analisámos, observámos, verificámos e concluímos não nos permite ficar indiferentes, cabe-nos a responsabilidade de fomentar uma nova atitude, de assumir, sem complexos, um papel renovador nos hábitos e costumes das pessoas, políticos e governantes.

Principais reflexões:

- Não compreendemos o porquê de alguns concelhos que têm mais população, ainda não tem piscina coberta, em detrimento de outros concelhos com menos população.

- Achamos que a gestão directa, não é a forma mais eficaz para este tipo de instalações desportivas, devido aos custos excessivos e dificuldade de tratar alguns assuntos (burocracia das autarquias), no entanto, é preciso analisar alguns parâmetros fundamentais (Pelouro do Desporto, Zona Geográfica, População, Política Desportiva , etc.).

- Não concordamos que nos complexos de piscinas se construa apenas 1 tanque em vez de 2 tanques (devido à diversidade dos programas aquáticos). Relativamente às dimensões dos tanques achamos que deveriam existir pelo menos quatro piscinas (duas em cada distrito) com as dimensões regulamentares para competições de piscina curta e de polo aquático. Os responsáveis pelo planeamento estratégico de construção de novos complexos de piscinas deveriam conhecer os verdadeiros interesses dos futuros utentes (Recreação e Lazer) e não construir instalações "standardizadas" (sem conhecimento da área geográfica e/ou cultura desportiva). Devendo ter sempre presente o conceito de "Health club", isto porque a grande parte dos complexos de piscinas não oferecem mais do que a natação.

- Lamentamos que só metade das piscinas abram ao sábado de manhã e apenas duas abram também no domingo de manhã. No que se refere aos preços para os utentes, estes deveriam ser calculados em função dos gastos suportados pelas piscinas, mas nunca esquecendo a relação preço/qualidade/custo e o "preço social".

- Somos da opinião que o tratamento da água dos tanques deveria ser modificada, isto é, utilizar produtos que não tivessem tantos inconvenientes para a saúde dos utentes.

- Questionamo-nos ao logo da investigação qual será o indicador ou indicadores em Portugal para o planeamento da construção das piscinas cobertas.

- Apesar de que na sua grande maioria todos os gestores/responsáveis terem a licenciatura em Educação Física e Desporto, entendemos que estes não têm formação específica suficiente para desempenhar o cargo de gestor de piscinas, visto que não dominam directivas e leis que regulamentam este tipo de instalações e por desempenharem estas competências há menos de 3 anos. Por estes factos achamos que os gestores/responsáveis apresentam um nível de experiência no cargo muito baixo.

- As actividades como a hidroginástica, entre outras, ainda não fazem parte do planeamento dos gestores das várias piscinas da região de Trás-os-Montes, visto que é necessário mão de obra especializada.

- Embora mais de metade das autarquias do distrito de Vila Real e Bragança desempenhem um papel activo na promoção de actividades desportivas para crianças e jovens, será imprescindível que todas exerçam este papel, uma vez que a actividade física surge como um aspecto fundamental para o desenvolvimento equilibrado e saudável das crianças e dos jovens. Pensamos que na promoção destas actividades, em vez da intervenção das autarquias recair essencialmente em apoios financeiros e logísticos, deveria basear-se mais na organização de actividades próprias que possuam requisitos de elevada qualidade técnica e pedagógica, devendo os seus Técnicos Desportivos Municipais desempenhar um papel mais activo.

- A total indiferença das autarquias destes distritos na promoção de actividades desportivas para bebés, idosos e deficientes. As razões para esta despreocupação poderão ser várias, tais como o desconhecimento da importância da actividade física para estes segmentos da população, a falta de meios financeiros, logísticos, técnicos e, esperamos que não, a falta de vontade. Neste sentido, urge como essencial a necessidade da sensibilização dos autarcas para a importância da actividade física, quer a nível físico, intelectual e moral.

- Para que a gestão de uma piscina coberta não morra á nascença, é necessário que o projecto de gestão tenha início logo na fase de programação e construção.

CAPITULO VI

16. BIBLIOGRAFIA

Livros e Artigos Técnicos

- Andrés, F.** (1997) La evaluación de la gestión de un centro deportivo, Consejo Superior de Deportes y Comisión de Deportes de la Federación Española de Municipios e Provincias.
- Aparício, Paulo** (1996). Comunicação da Conferência Nervir - Desporto e Regionalização. UTAD. Vila Real.
- A.T.E.P.** (1995). Piscinas. Higiene y Salud. 1ª edição, Colección Gestión Deportiva, Barcelona (espanha).
- Barnard, C.** (1971). As Funções do Executivo. São Paulo. Atlas. Citado em: **Chiavenato, I.** (1983). Introdução à Teoria Geral da Administração. McGraw-hill. 3ª ed.. São Paulo.
- Bayo, U. A.** (1991). Actas do Congresso Europeu Desporto Para Todos - os espaços e os equipamentos desportivos - Projecto de Manutenção das Instalações Desportivas e Recreativas, 11, 12, 13 - Set., Câmara Municipal de Oeiras, Portugal, pp. 115-121.
- Batista, L. L.** (2000). O Técnico de Manutenção de Piscinas. Curso de Manutenção de Piscinas 2000. CEFD. Lisboa
- Beleza, V. M.** (2001). Gestão de uma Piscina: uma aposta na qualidade. Condições Sanitárias em Piscinas Públicas. Centro Municipal da Juventude. Câmara Municipal de Vila do Conde.
- Bento, J. Olímpio** (1992). Desporto para todos: os novos desafios. In: Actas do Congresso Europeu Desporto para Todos. Os Espaços e os Equipamentos Desportivos. Federação Internacional Desporto para Todos, Câmara Municipal de Oeiras, pp. 243-261.
- Bento J. Olímpio** (1992). Acerca da necessidade de revitalizar o lema do Desporto para todos". A cidade desportiva. Comunicação apresentação no III Congresso de Educação Física dos Países de Língua Portuguesa.
- Bento, Jorge** (1993). Acerca da necessidade de revitalizar o lema do "Desporto para Todos". A Cidade Desportiva. In: A Ciência do Desporto, a Cultura e o Homem. pp. 113-121. Jorge Bento e António Marques (Eds). FCDEF. Porto.
- Blanco, J. C.** (1991). La Gestión del Centro M-86 (Madrid). In: Ocio/Sport, 32. pp. 143-162.
- Borges, J.** (2000). Estudo dos Modelos de Gestão de Instalações Desportivas nos Municípios – parte I. In: Desporto. Ano III. N.º 1. JAN/FEV. pp. 28-35.
- Borges, J.** (2000). Estudo dos Modelos de Gestão de Instalações Desportivas nos Municípios – parte II. In: Desporto. Ano III. N.º 2. MAR/ABR. pp. 22-31.
- Borges, J.** (2000). Estudo dos Modelos de Gestão de Instalações Desportivas nos Municípios – parte III. In: Desporto. Ano III. N.º 3. MAI/JUN. pp. 18-25.
- Branch, D.** (1990). Athletic Director Leader Behavior as a Predictor of Intercollegiate Athletic Organizational Effectiveness. In: Journal of Sport Management, 3. pp. 158-164.
- Branco, P. J.** (1994). O Município e o Desporto. Contributo para a definição de um modelo integrado de desenvolvimento desportivo, centrado na autarquia e dirigido a crianças e jovens em idade escolar. Dissertação de Mestrado em Ciências do Desporto. FCDEF. Porto.

- Branco, P. J.** (1994). O Município e a Prática Desportiva de Crianças e Jovens. *Horizonte*, Vol. 11, 17, pp. 66-77.
- Brassie, P.** (1989). Guidelines for Programs Preparing Undergraduate and Graduate Students for Careers in Sport Management. In: *Journal of Sport Management*, 3. pp. 158-164.
- Burns, T.** (1957). Management in Action. *Operational Research Quarterly*, 8. pp. 45-60. Citado em: **Mintzberg, H.** (1993). *Le Manager ao Quotidien – les dix rôles du cadre*. 4ª ed.. Les Éditions d'Organization. Paris.
- Burriel, J. C.; Carreras, I.** (1987). La movilidad: un factor importante en la organización de actividades físicas para personas ancianas. *Revista del I.C.E.F. y D.* , 7, pp 29-90.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawer, E. E. III, & Weick, K. E. Jr.** (1970). *Managerial Behavior. Performance and Effectiveness*. New York. McGraw-Hill. Citado em: **Chiavenato, I.** (1994). *Recursos Humanos*. 3ª ed.. Atlas. São Paulo.
- Camus, J.** (1993). *Las prácticas Acuáticas del Bebé*. Paidotribo.: Barcelona.
- Carlson, S.** (1951). *Executive Behavior: A Study of the Work Load and the Working Methods of Managing Directors*. Stockholm. Stromberqs. Citado em: **Mintzberg, H.** (1993). *Le Manager ao Quotidien – les dix rôles du cadre*. 4ª ed.. Les Éditions d'Organization. Paris.
- Cartwright, D.** (1965). Influence, leadership, and Control In: March, J. G., ed., *Handbook of Organisations*. Chicago. Rand Mc Nally. Citado em: **Mintzberg, H.** (1993). *Le Manager ao Quotidien – les dix rôles du cadre*. 4ª ed.. Les Éditions d'Organization. Paris.
- Carvalho, Alfredo Melo** (1994). *Desporto e Autarquias Locais: Uma Nova Via Para o Desenvolvimento Desportivo Nacional*. Campos das Letras Editores. Porto.
- Castellvi, J. ; et al.**(1990). Programa de Funcionamento. In: *Oficina Del Congresso, A.N.E.N, Lleida (Espanha)*, pp. 33.
- Cataluña** (2000). Encuesta sobre la Gestion y el uso de las piscinas cubiertas. In: *Piscinas XXI, Revista de la construccion, mantenimiento y equipos de la piscina, spas e saunas*. Año XXIV, N.º 150, Mar-Abr, pp. 90-95.
- Cirigliano, P. M.** (1989). *Iniciación Acuática para Bebés: Fundamentos y Metodología*. Buenos Aires: Paidos.
- Claudino, R.** (1996). *Comportamento dos Gestores. Determinação das tarefas e funções dos gestores*. Mestrado de Gestão. FMH.
- Claudino, R.** (2000). *O Gestor de Desporto Numa Época de Mudança. Criação de um Sistema de Trabalho de Alto Rendimento Análise de uma Tarefa Particular*. FMH.
- Clayton, R.; Thomas, D.** (1989). *Professional Aquatic Management*, Human Kineties.
- Collins, O. F., Moore, D. G.** (1970). *The Organization Makers*. NewYork, Appleton. Citado em: **Mintzberg, H.** (1993). *Le Manager ao Quotidien – les dix rôles du cadre*. 4ª ed.. Les Éditions d'Organization. Paris.
- Constantino, José Manuel** (1987). *A Organização de um Serviço de Desporto numa Autarquia*. *Horizonte*, Vol.3, 17, 163-165.
- Constantino, José Manuel** (1990). *A Criança e o Jogo. Papel do Município'* ". *Horizonte*, Vol. 11, 63, 115-115.

- Constantino, José Manuel** (1992). A Gestão dos Equipamentos Desportivos. Horizonte, Vol. 8, 48, pp.168-172.
- Constantino, José Manuel** (1994). Desporto e Municípios. Livros Horizonte. Lisboa.
- Constantino, José Manuel**(1994) A Gestão dos Equipamentos Desportivos, Horizonte, nº47, Lisboa, pp. 168-172.
- Constantino, José Manuel**(1995). Gestão de Instalações Desportivas – A Gestão do Material em Instalações Desportivas. Edições C.M. de Oeiras.
- Constantino, José Manuel**(1999). Desporto, Política e Autarquias, Horizonte, Lisboa.
- Cooke, A** (1996). The Economics of Leisure and Sport. Londres, International. Thomson Business Press. Pp. 231- 233.
- Coronio, G., Muret, J. P.** (1979). Loisirs - Guide pratique des equipments. C.R.U. .
- Costa, C.** (2000). A Qualidade como Factor Estratégico dos Serviços de Desporto. Manual do Ciclo de Acções de Formação – Serviços de Qualidade no desporto: Piscinas, Polidesportivos e Ginásios. CEFD. Lisboa
- Crainger, S.** (1997). As melhores citações de gestão, executive digest, Editora Barbara Palla e Carmo, Linda-a-Velha.
- Crespo, J.** (1992). Perspectivas de espaços para a prática do Desporto Para Todos: uma proposta para Portugal. In: Actas do Congresso Europeu Desporto Para Todos - Os Espaços e os Equipamentos Desportivos. pp. 19-29. Edição C. M. Oeiras.
- Cunha, L. M.** (1993). Analise da Situação no Conselho de Vila Franca de Xira. FMH, Vol. 13, 2, pp.27-37.
- Cunha, L. M.** (1993). "Espaço e Desporto"- a relação do conceito de espaço com o desporto, analisada por vias perspectivas que contribuem para a sua definição, Ludens, vol. 3, N^{os}3/4, Lisboa, pp. 52-65
- Cuskelly & Auld** (1991). Perceived Importance of Selected Job Responsibilities of Sport and Recreation Managers: An Australian Perspective. In: Journal of Sport Management. 5. pp. 34-46.
- Cyert, R. M.; March, C. G.** (1963). Behavioral Theory of The Firm, Englewood Cliffs. N. J.. Prentice-Hall. Citado em: **Chiavenato, I.** (1983). Introdução à Teoria Geral da Administração. McGraw-hill. 3^a ed.. São Paulo.
- Da Costa, Ana Pinto, et al** (1997) Consumo - brincando com jogos -, Quo, ; Abr. pp. 74-79
- Dalton, M.** (1959). Men Who Manager. New York. Wiley. Citado em: **Mintzberg, H.** (1993). Le Manager ao Quotidien – les dix rôles du cadre. 4^a ed.. Les Éditions d' Organization. Paris.
- Dias, A.** (1995) Gestão de piscinas, In: Textos de Apoio - Acção de Formação- Esc. Sec. Amarante, pp. 15.
- Dorado, R. G.** (1993) Guia Para Ia Gestion de Ias Piscinas.1^a Edição, Campomanes Libros, S . Madrid (Espanha), 209 p.

- Drucker, P.** (1997). *As Organizações Sem Fins Lucrativos*. Ed. Difusão Cultural. Lisboa. Título original: *Managing the Non-profit Organization* (1990).
- Dunnet, F.** (1984). *Swimming pools: development, programacing, and maarketing*. Club Business, Outubro, pp. 23-26.
- Evangelista, C.** (1999). *Espaços de Lazer. Um Parque Temático em Lisboa*. In: *Nadar*. Ano IV, n.º 10, FEV/ABR. pp. 16-17.
- Faria, C.** (1989). *A gestão do ambiente térmico em piscinas cobertas*. In: *Natação*, vol.1, nº5 s.l., pp. 6.
- Faria, C.** (1997). *Planeamento e programação na gestão de equipamentos desportivos*. In *Natação*, ano II, nº6, Out-Dez, pp 2-3.
- Fayol, D.** (1950). *Administração Industrial e Geral*. São Paulo. Atlas. Citado em: **Chiavenato, I.** (1983). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. McGraw-hill. 3ª ed.. São Paulo.
- Feio, N.** (s/d). *As Autarquias e o Desporto*, (apud), LAMY, M.R da Encarnação. *A Gestão Desportiva Autárquica no Distrito de Vila Real*, pp. 8.
- Fiedler, F. E.** (1966). *The Contingency Model: A Theory of leadership Effectiveness*. Basic Studies in Social Psychology. New York. Holy. Rinehart e Winston.
- Fluter, Kick** (1992) *4s piscinas do nosso (des) contentamento*, *Natação*, vol 5 nº17, s.l._pp. 50-51
- GEPAT** (1990). *Gabinete de Estudos do Planeamento e da Administração do Território – Ministério do Planeamento e da Administração do Território. "Normas para a Programação de equipamentos colectivos."* Vol. III *Cultura e Recreio, Desporto e Espaços Verdes*.
- Gibb, C. A.** (1969). *Leadership*. In: *Lindzey and Aronson. The Handbook of Social Psychology*. 2nd ed. Reading Mass: Addison-Wesley vol. 4. Citado em: **Mintzberg, H.** (1993). *Le Manager ao Quotidien – les dix rôles du cadre*. 4ª ed.. Les Éditions d'Organization. Paris.
- Gomes, V.** (1986). *Regionalização e Descentralização Desportiva*. Ed. Livros Horizonte. Lisboa.
- Gómez, O.** (1991). *Hacia una orientación estratégica de los servicios desportivos municipales*. *L`esport*, Septiembre, pp. 42-44.
- Guimarães, C.** (1990). *Programa de Manutenção*, *Natação*, vol. 3, nº 12, s.l., pp. 52-53.
- Haire, Ghiselli & Porter** (1966). *Mangerial Tinking : An Internacional Study*. New York. Wiley. Citado em: **Mintzberg, H.** (1993). *Le manager ao quotidien – les dix rôles du cadre*. 4ª ed.. Les Éditions d'Organization. Paris.
- Hasen, H.; et al.** (1988). *"Problemática"*. In: *Gestão Económica de Piscinas Cobertas e de Ar Livre*. Ministério da Educação. Direcção Geral dos Desportos, Lisboa, pp. 80
- Hatfield, B.; Wrenn, J.; Bretting, M.** (1987). *Comparison of the Job Responsibilities of Intercollegiate Sport General Managers*. In: *Journal of Sport Management*, 1. pp. 129-145.
- Hodgson, G. C.; et al.** (1965). *The Executive Role Constellation: An Analysis of Personality and Role Relations in Management*. Boston. Harcard Business School. Divison of Research. Citado em: **Mintzberg, H.** (1993). *Le Manager ao Quotidien – les dix rôles du cadre*. 4ª ed.. Les Éditions d'Organization. Paris.

Citado em: **Mintzberg, H.** (1993). *Le Manager ao Quotidien – les dix rôles du cadre*. 4ª ed.. Les Éditions d'Organization. Paris.

Holtje, H. (1981). *Marketing*. Madrid: McGraw Hill.

Homans, G. (1950). *The Human Group*, New York. Harcourt Brae Jovanovich. Citado em: **Mintzberg, H.** (1993). *Le Manager ao Quotidien – les dix rôles du cadre*. 4ª ed.. Les Éditions d'Organization. Paris.

Horne, J. H., Lupton, T. (1965). *The Work Activities of Middle Managers. An Exploratory Study*. *The Journal of Management Studies*. pp. 14-33.

Joven, A. ; Lloret, M. (1993). *Las Actividades Acuáticas Recreativas: un intento de sistematización*. *Comunicaciones Técnicas*, 4, pp.17-27.

Karen, D. (1999). *Sport Management as an Academic Discipline in the Next Millenium*. In: *Proceedings of the 7th Congress of the European Association for Sport Management*. Thessaloniki. September, pp. 16-19.

Kelly, J. (1964). *The Study of Executive Behaviour by Activity Sampling*. *Human Relations*. pp. 277- 287.

Kjeldsen, E. (1988). *The Manager's Role in the Development and Maitenance of Ethical Behavior in the Sport Organization*. In: *Journal of Sport Management*, 2. pp. 99-113.

Lambrecht, K. (1987). *Na Analysis of the Competencies of Sport and Athletic Club Manegers*. In: *Journal of Sport Management*, 1. pp. 116-128.

Lamy, M. (1995). *A Gestão Desportiva Autárquica no Distrito de Vila Real*. Monografia de Licenciatura em Educação Física e Desporto. U.T.A.D.. Vila Real.

Lawler, E., Porter, E., Tannenbaum, A., (1968). *Manager's Attitudes Toward Interaction Episodes*. *Journal of Applied Psychology*. pp 432-439.

Liket, R. (1975). *A Organização Humana*. São Paulo. Atlas. Citado em: **Chiavenato, I.** (1994). *Recursos Humanos*. 3ª ed.. São Paulo. Atlas.

Lindblom, C. E. (1959) *The Science of Muddling Through*. *Public Administration Review*, 19. pp. 79-88. Citado em: **Mintzberg, H.** (1993). *Le Manager ao Quotidien – les dix rôles du cadre*. 4ª ed.. Les Éditions d'Organization. Paris.

Lindblom, C. E.(1965). *The Intelligence o Democracy*. New York. Free press. Citado em: **Mintzberg, H.** (1993). *Le Manager ao Quotidien – les dix rôles du cadre*. 4ª ed.. Les Éditions d'Organization. Paris.

Lindblom, C. E. (1968). *The Policy-Making Process*. Englewood Cliffs. New Jersey. Prentice-Hall. Citado em: **Mintzberg, H.** (1993). *Le Manager ao Quotidien – les dix rôles du cadre*. 4ª ed.. Les Éditions d'Organization. Paris.

Marcelino, J.; Gustavo , P. (1994). *O Directo Técnico Nacional. Estudo do Perfil de Funções dos Directores Técnicos Nacionais que Trabalham no Âmbito das Federações Desportivas*. Mestrado de Gestão do Desporto. FMH.

March, C. G., Simon, H. A. (1969). *Organisations*. Dunod.

- Mariovet, S.** (1993). Hábitos desportivos na sociedade portuguesa, *Ludeus* vol. 13, Nºs 3/4, Lisboa, pp. 84-90.
- Marques, F.** (1997). Caracterização da Realidade Organizativa, Administrativa e Financeira, de Piscinas Municipais Cobertas no Eixo Viário IP4. Monografia de Licenciatura em Educação Física e Desporto. U.T.A.D.. Vila Real.
- Marques, M.** (1997). Auditoria e Gestão. Editorial Presença. Lisboa.
- Martínez-Tur, V.; Tordera, N.** (1995). Relaciones entre la gestión de instalaciones desportivas y la satisfacción de los usuarios. En J. M. Peiró y J. Ramos (Eds.), *Gestión de instalaciones desportivas. Una perspectiva psicosocial*. Valecia, Nau Llibres, pp. 183-209.
- Mastrangelo, A.** (1984). *Gestire una Piscina, Il Campo*.
- McGregor, D.** (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York. McGraw-Hill.
- Meirim, J. M.** (1993) Federações desportivas uma realidade jurídica (no confronto com o poder público. In: *Ludens* vol. 13, Nºs 3/4, Lisboa, pp. 41-51.
- Mestre, J. A.** (1989). Marketing Deportivo en la Construcción de Instalaciones. Hipótesis de Trabajo. In: *L'esport*. N.º 50. pp. 62-66.
- Mintzberg, H.** (1993). The Nature of Managerial Work. Traduzido em francês sob o título "Le manager au quotidien - les dix rôles du cadre".
- Moreno, J. A. ; Rodríguez, P. L.** (1995). La organización deportiva. En A. Díaz (Ed.), *Dirección y planificación deportiva* (pp. 77-92). Murcia: Gráficas Yuliá.
- Moreno, J. A. ; Sanmartín, G. M.** (1998). Panarámica Actual de los Programas de Actividades Acuáticas. Instituto Valenciano de Educación Física. Universitat de València.
- Moreno, J. A. ; Sanmartín, G. M.** (1998). El gestor y los programas en las instalaciones acuáticas cubiertas. *Agua y Gestión*, 43, pp. 30-37.
- Moreno, J. A. ; Sanmartín, G. M.** (1999). La gestión de las instalaciones acuáticas cubiertas. *Apunts: Educación Física y Deportes*, 57, pp. 68-76.
- Mundina, J. J.** (1996). Conducta y actitudes de los espectadores de baloncesto. Una visión desde el marketing. Tesis doctoral. Dir. Ismael Quintanilla Pardo. Valencia: Universidad de Valencia.
- Neustadt, R. E.** (1960). *Presidential Power: The poli-cis of Leadership*. New York. Wiley. Citado em: **Mintzberg, H.** (1993). *Le Manager au Quotidien – les dix rôles du cadre*. 4ª ed.. Les Éditions d'Organization. Paris.
- Nunes, J.** (1991). *Marketing em Portugal – um Guia de Acção*. Texto Editora. Lisboa.
- Nunes, M.** (1999). Os grandes Desafios da Autarquia no Âmbito do Desporto – Uma proposta de Elaboração de um Plano de Desenvolvimento Desportivo Municipal. In: *Horizonte*, Vol. XV, n.º 89, Mai-Jun, pp. 33-39.
- Olafson, R.; Hastings, D.** (1988). Personal Style and Administrative Behavior in Amateur Sport Organizations. In: *Journal of Sport Management*, 2. pp. 26-39.
- Palla M. J.** (1992). Estudo da sistematização dos equipamentos desportivos e ordenamento do território. In: *Actas do Congresso Europeu Desporto para Todos. Os Espaços e os Equipamentos*

- Desportivos. Federação Internacional Desporto para Todos, Câmara Municipal de Oeiras, pp. 179-210.
- Palleja, R.** (1992). Finalidad Utilitaria de las Actividades Acuáticas. En la IV mesa técnica de natación. Curs d'activitats acuàtiques especialitzades. Vila-Real: Servei municipal D'esports.
- Parkhouse, B.** (1996). The Management of Sport It's Foudation and Aplication. USA. Mosby.
- Parks, J. B.; Zanger, B. R. K.** (1993). Gestión Deportiva. Editora Martinez Roca, S.A.. Barcelona.
- Pereira, E. B.; Quintana, D. M.** (1988). Deficiencias de tipo estrutural que inciden en el mantenimiento. In: La Gestion De Una Piscina Publica, La Coruña (Espanha), pp. 29.
- Pereira, E. B.** (1993). Os Municípios e os Apoios Financeiros à Prática Desportiva Profissional. Horizonte. Vol.58, pp. 138-142.
- Pereira, M.** (1997). Modelo de gestão para o anos 2000. Gestão como factor fundamental de desenvolvimento desportivo. In: Nataçãõ, ano II, nº6, Out-Dez, pp. 17-18.
- Pires, G.** (1989). A Estrutura e a Política Desportivas, o caso Português. Dissertação de doutoramento. UTL/ISEF. Lisboa
- Pires, G.** (1993)."Autarquias e Planeamento Democrático. Horizonte. Vol.10, 56, pp. 63-73
- Pires, G.** (1994) A Organização do Futuro 10 Megatendência. Horizonte. Vol. 11 Nº 61,Lisboa, pp. 3-13.
- Pires, G.** (1995) Desporto - Planeamento e Gestão de Projectos. F.M.H.. Lisboa, pp. 158.
- Pires, G.** (1998). Educação Física: Contexto e Inovação. "O Director Técnico Nacional. Estudo do perfil de Funções". Actas do V Congresso de Educação Física e Ciências do Desporto dos Países de Língua Portuguesa (Vol. I). Faculdade Ciências de Educação Física e Desporto. Universidade do Porto.
- Pires, G. ; Sarmiento, P.** (2001). Conceito de Gestão do Desporto. Novos Desafios, diferentes soluções. In: Revista Portuguesa de Ciência do Desporto. FCDEF. Vol. I n.º 1 Janeiro, pp. 88 – 103.
- Pires, J. M. C.** (2000). Gestão de Infra-Estruturas Desportivas Municipais de Vila Real. Tese Mestrado. Universidade do Porto. FCDEF.
- Pires, L.** (1981). Inquérito Sociológico. Problemas e Metodologia.
- Pires, P.** (1999). Estudo de Rentabilização Social Económica das Piscinas Cobertas do Baixo Vouga e do Perfil de Competências e Funções do Gestor das mesmas Piscinas. Dissertação Licenciatura em Desporto e Educação Física. FCDEF. Porto.
- Pires, P. ; Sarmiento, P.** (2000). Estudo de Rentabilização Social Económica das Piscinas Cobertas do Baixo Vouga e do Perfil de Competências e Funções do Gestor das mesmas Piscinas. Congresso da APTN XXIII.
- Povill, A. C.** (1993) A gestão desportiva no âmbito territorial do município, Ludens, vol. 13, Nºs 3/4, Lisboa, pp. 106-113.
- Ramos, J. C.** (1996). Las Políticas Deportivas Locales: Evolución Y Futuro. La Finacion Y Gestion del Deporte Municipa. X Jornadas Sobre Deporte Y Corporaciones Locales. Granada. Espanha.

- Ramos, J.; Tordera, N. ; Martínez-Tur, V.** (1996). Principales ámbitos de la gestión de instalaciones deportivas: gestión económica, personal, mantenimiento, oferta y marketing. En J. M. Peiró y J. Ramos (Eds.), *Gestión de instalaciones deportivas. Una perspectiva psicosocial* (pp. 83-116). Valencia: Nau llibres.
- Raposo, J.J. B. V.** (1993) O Ministério da Educação, a Educação Física e o Desporto: exploração das condicionantes sócio-culturais. *SPEF*, nº7/8, pp. 77-87
- Ripe, L.** (1995). "Radioscopie des piscines publiques couvertes , in *Sport et Management de L' Ethique à la Pratique*. Dir. Por Henri Serandou, Editions Revue, Cap. 21, pp. 370-382.
- Rodrigues, P.** (2000). *Gestão de Instalações Desportivas / Função do Marketing*. I Seminário de Ciências do Desporto. IPB, Escola Superior de Educação. Bragança.
- Ros, J. M.** (1992). Aspectos Básicos de la Gestión de un Centro Deportivo. *Dirección deportiva*, 50, pp. 29-30.
- Rosa, L. B.** (1999). Atendimento, Qualidade e Serviços. In: *Revista Nadar*. Ano IV, nº 10, Fev./Abr. pp. 1.
- Sá, C.; Sá, D.** (1999). *Marketing para Desporto – Um Jogo Empresarial*. Edições IPAM. Porto.
- Sancho, J.** (1995). *Planificação Desportiva – Teoria y Pratica*. INDE, Publicaciones, Barcelona.
- Sancho, J. A. M.; Sanchez, E. G.** (1997). *La Gestión del Deporte Municipal* . INDE, Publicaciones, Barcelona.
- Santi, G.** (1992). *Gestão dos complexos desportivos: Concepção e Modelos*. In: *Actas do Congresso Europeu Desporto Para Todos - Os Espaços e os Equipamentos Desportivos*. Edição C. M. Oeiras. pp. 95-113.
- Sarmiento, P.** (1999). Equipamentos na Cidade do Porto. Que tipo de Gestão? *Revista Nadar*. Ano IV, nº 10, Fev./Abr. pp. 18.
- Sarmiento, P** (2001). *Gestão de uma Piscina: uma Aposta na Qualidade*. Centro Municipal da Juventude. Câmara Municipal de Vila do Conde.
- Schumpeter, J.** (1947). The Creative Response in Economic History. In: *The Journal of Economic History*. 7, pp. 149-159.
- Schumpeter, J.** (1961). *The Theory of Economic Development*. Cambridge. Mass.. Harvard University Press. (First published 1934).
- SICOPE** (2000). *Manutenção de Piscinas – Teoria & Prática*. In: *Piscinas XXI*. Ano VII, Dez. pp. 84-95.
- Silva, A. M.** (1994). Apresentação de um projecto de organização da actividade de uma piscina municipal. Câmara Municipal de Penafiel.
- Silva, A. M.** (1996). *Gestão de Unidades Ambientais - Piscinas Municipais*. In: *Nadar*. Ano 1, nº 2. Ago., pp. 14 - 15.
- Silva, A. M.** (1997). *Gestão de Unidades Ambientais - Piscinas Municipais*. In: *Nadar*. Ano 2, nº 4, Fev., pp. 11 - 14.
- Silver, V.** (1992). El sector de los centros deportivos privados americanos: algunas enseñanzas. *Dirección Deportiva*, 53, pp. 29-30.

Simon, H. A. (1947). O Comportamento Administrativo. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas. Citado em: : **Chiavenato, I.** (1983). Introdução à Teoria Geral da Administração. McGraw-hill. 3ª ed.. São Paulo.

Stewart, T. (1967). Managers and their Jobs, London. Macmillan. Citado em: **Mintzberg, H.** (1993). Le Manager ao Quotidien – les dix rôles du cadre. 4ª ed.. Les Éditions d'Organization. Paris.

Stieglitz, H. (1969). The Chief Executive – And His Job. Mac-millan. Citado em: **Mintzberg, H.** (1993). Le Manager ao Quotidien – les dix rôles du cadre. 4ª ed.. Les Éditions d'Organization. Paris.

Suñé, P. (1991). La Gestión de Centros Deportivos. Nuevo estilo de empresa. Ocio/Sport, 38, pp. 54-69.

Suñé, J. A.; Mombrú, J. G. (1996). El Agua en la Piscina. Tratamiento Químico del agua de las Piscinas. Vol. II, 1ª edición, Colección Gestión Deportiva, Barcelona (espanha).

Tordera, N. ; Martínez-tur, V. (1996). Perfiles de Gerente de Instalaciones Psicosocial. Valencia: Nau Llibres. pp. 117-131.

Toscani, À. (2000), Sport Marketing Management, documento policopiado, FCDEF- UP, Porto

Veci, M. A. (1995) El Agua en la Piscina. Tratamiento Físico y Sistemas de Circulación. Vol. I, 1ª edición, Colección Gestión Deportiva, Barcelona (espanha), pp

Viñeta, J.; Páramo, M. (1991 b). El marketing aplicado a la gestión de piscinas. SEAE/INFO, 15-16, 1-8.

Vitorino, J. B. (1994). Modelos de Gestão de Infra-Estruturas Desportivas Municipais – Normas Jurídicas de Estado Aplicáveis. UTLTFMH. Lisboa.

Documentos Regulamentares

Direcção Geral de Estradas de Vila Real (1995). Carta do Distrito de Vila Real, 1:200.000. Vila Real

Directiva CNQ n.º 23/93. A qualidade nas piscinas de uso público. Conselho Nacional da Qualidade.

Instituto Nacional de Estatística (1991). Censos. XII Recenseamento. Geral da População. Lisboa.

Instituto Nacional de Estatística (1994). Direcção Regional do Norte – Anuário Estatístico da Região Norte – 1994.

Instituto Nacional de Estatística (2001). Censos. XIII Recenseamento. Geral da População. Lisboa.

Regulada pelo Código Civil (art. 162 e art. 167º a 184º/ artigos 185º a 194º)

Directiva 93/37/CEE

Diciopédia 2002 - Grande Dicionário Enciclopédico Multimédia. Ed. Porto Editora.

Decretos-Lei:

260/76, 8 de abril
43/82 Fevereiro
466/83 Dezembro
31/84, 21 de Janeiro
100/84, 29 de Março
116/84 organização do S.M.D.
68/89, 31 de Janeiro
1/90 (13 de Janeiro) - Lei de Bases do Sistema Desportivo.
411/91, 17 de Outubro
432/91, 6 de Novembro
64/93, 6 de Agosto
319/94, 24 de Dezembro
28/95, 18 de Agosto
51/96, 7 Setembro
5/97, 31 Março
98/97, 26 de Agosto
58/98, 18 de Agosto
59/99, 2 de Março
169/99, 18 de Setembro
159/99, 14 Setembro
197/99, 8 de Junho

Fernando Manuel Barreiro Vaz
Rua Silvestre Vaz - Recta de Mateus
5000-281 Mateus
E-mail: fernando-vaz@clix.pt
telf. 96 4556524
N.º Fiscal: 195995228

Ex.mo Senhor
Presidente da Câmara Municipal

...

Em anexo envio um questionário que pretende a recolha de dados para um trabalho académico para a obtenção do grau de Mestre em Ciências do Desporto na Área de Especialização em Desporto de Recreação e Lazer da Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto.

Estando convicto de que o desporto é hoje dos agentes sociais que melhor definem o bem estar das populações e reconhecendo as piscinas como um dos factores fundamentais para o desenvolvimento desportivo dos concelhos, julgo estarem reunidos motivos suficientes para que este trabalho de investigação seja realizado por forma a que, no seu final, se possa apresentar como mais um auxiliar para todos aqueles que têm ao seu cuidado a responsabilidade da gestão de piscinas municipais e outras.

Nesse propósito, venho solicitar a V/cia a Sua melhor colaboração, no sentido da indicação do preenchimento do questionário em anexo.

Se possível gostava de reunir com o responsável directo das piscinas, para melhor responder ao questionário e tirar algumas ilações deste.

Com os melhores cumprimentos

Fernando Manuel Barreiro Vaz

Professor QND

Esc. Secundária Mirandela



UNIVERSIDADE DO PORTO
FACULDADE DE CIÊNCIAS DO DESPORTO E DE EDUCAÇÃO FÍSICA

MESTRADO EM CIÊNCIAS DO DESPORTO

Área de especialização em Desporto de Recreação e Lazer

QUESTIONÁRIO ÀS CÂMARAS MUNICIPAIS DE TRÁS-OS-MONTES

OBJECTIVOS : este questionário destina-se á recolha de dados para um estudo de natureza académica – dissertação de mestrado - , que se situa no domínio da Gestão Desportiva, sob orientação do senhor Professor Doutor Pedro Sarmento, docente na Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física da Universidade do Porto.

CONFIDENCIALIDADE : A informação prestada será mantida em rigoroso sigilo, apenas sendo divulgada de forma estatística num contexto distrital, com omissão de nomes, podendo as entidades respondentes ter acesso à informação, caso o solicitem.

COLABORAÇÃO : O êxito deste estudo, que julgamos ter múltiplos aproveitamentos, depende em grande parte da colaboração das Câmaras Municipais na resposta a este questionário. Solicita-se assim, o seu preenchimento com o maior rigor e exactidão.

SOLICITAÇÃO FINAL : Gostava de reunir com o Vereador do Desporto ou com o Gestor das Piscinas. Esta reunião se possível podia-se realizar no período das férias da Páscoa ou nos seguintes dias da semana: quarta-feira ou sexta-feira. Ter acesso a documentação (em fotocópia) que facilite a caracterização das piscinas.

AGRADECIMENTO : Certo da colaboração que essa Câmara Municipal, certamente, não recusará, apresento cumprimentos e antecipados agradecimentos

Fernando Manuel Barreiro Vaz
Rua Silvestre Vaz – Recta de Mateus
5000-281 Vila Real
Telf. 964556524



UNIVERSIDADE DO PORTO
FACULDADE DE CIÊNCIAS DO DESPORTO E DE EDUCAÇÃO FÍSICA



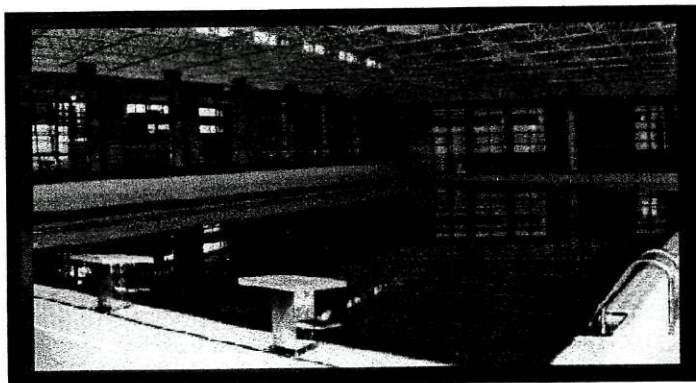
MESTRADO EM CIÊNCIAS DO DESPORTO

ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO
DESPORTO DE RECREAÇÃO E LAZER

Data: ___/___/2001
Questionário n.º ___

I.A.D.G.P.

Inquérito da Actividade Desenvolvida pelo Gestor de Piscinas



O objectivo deste inquérito é conhecer as características das instalações que você gere, tendo em conta os diferentes programas de actividades aquáticas.

Gostávamos vivamente que nos manifestasse a sua experiência nos vários parâmetros que á frente apresentamos. (Pág. 1-11)

Muito obrigado pela sua valiosa colaboração.

I – CARATERIZAÇÃO GLOBAL DA PISCINA

1. Local da Instalação Cidade: Vila: Aldeia:

2. Ano de inauguração: Última reforma:

3. Superfícies:

Da instalação (m²) _____
Plano de água (m² totais) _____

4. Distância da piscina ao aglomerado populacional

No aglomerado habitacional
Menos de 1 km. do espaço urbano
Mais de 1 km. do espaço urbano

5. Propriedade e gestão da piscina

ENTIDADE	PROPIEDADE	GESTÃO
Câmara Municipal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entidade Privada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clubes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tipo de gestão: Directa Indirecta Mista

6. Dimensões dos tanques

N.º TANQUES	LONGITUDE (m.)		PROFUNDIDADE (m.)	
	COMPRIMENTO	LARGURA	MÍNIMO	MÁXIMO
1				
2				
3				
4				

7. Número de balneários e lugares

N.º _____ lugares
Cacifos Individuais: _____ Cabides: _____

8. Bancadas

Sim Número de espectadores:
Não

9. Aparelhagem sonora

Sim
Não

10. A instalação está preparada para deficientes motores?

Sim Acesso ao tanque por grua (elevador) Acesso ao tanque por escada
Não

I – CARATERIZAÇÃO GLOBAL DA PISCINA**11. Serviços complementares que dispõe a instalação para os utentes**

SERVIÇOS	SIM	NÃO
Salas multiusos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviço de atendimento ao público	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sauna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estacionamento Privado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estacionamento deficientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enfermaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sala de musculação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ténis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Polidesportivo (ar livre)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outro		

12. Existência de equipamentos anexos

ANEXOS	SIM	NÃO
Pranchas de saltos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Escorregas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mesas de ténis de mesa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jogos lúdicos para crianças	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parque Infantil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Campo de areia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outro		

13. Dias e horários de funcionamento da instalação

FUNCIONAMENTO	HORÁRIO
Dias úteis (de segunda a sexta)	
Sábado	
Domingos e Feriados	
Época do ano que encerra a instalação para férias (ou outro)	

Tarifário de utilização:

	1 hora	Mês	Outro:
Crianças	\$ 00	\$ 00	\$ 00
Adolescentes	\$ 00	\$ 00	\$ 00
Adultos	\$ 00	\$ 00	\$ 00
Reformados	\$ 00	\$ 00	\$ 00
Escolas	\$ 00	\$ 00	\$ 00
Clubes	\$ 00	\$ 00	\$ 00
Instituições	\$ 00	\$ 00	\$ 00
Outro	\$ 00	\$ 00	\$ 00

14. Tratamento da água**a. Filtração ou tratamento físico**

- Areia
 Antracito (carbono)
 Pré-filtros
 Skimmer
 Caleira
 Circulação inversa
 Circulação inversa mista
 Circulação clássica

I – CARATERIZAÇÃO GLOBAL DA PISCINA

b. Desinfecção da água / tratamento químico

- Hipoclorito de sódio (Cloro líquido) Cloro granulado Cloro gás Iodo
 Hipoclorito de cálcio Derivados cloroisoclorados Bromo Ozono
 Algicidas Floculantes Outros

c. Análise bacteriológica da água

Própria				Empresa				Outra: _____			
Sim <input type="checkbox"/>		Não <input type="checkbox"/>		Sim <input type="checkbox"/>		Não <input type="checkbox"/>		Sim <input type="checkbox"/>		Não <input type="checkbox"/>	
Semanal	15/15 dias	Mensal	Bimensal	Semanal	15/15 dias	Mensal	Bimensal	Semanal	15/15 dias	Mensal	Bimensal
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Outros Pormenores

a. Desumidificação

- Bomba de calor Ventilação Outro _____

b. Temperatura média

Tanques: 50m _____ 25m _____ 16m _____ 8m _____ Outro _____

Chuveiros _____ Humidade relativa _____ Lava pés _____

Ambiente: Piscina _____ Balneários: _____

c. Controladores - Contadores

Controlador automático: PH Cloro Floculante Outro _____

Contador: individuais para tanques tanques de água quente Outro _____

d. Fontes produtoras de energia térmica

- Convencional Cogeração Gás Gasóleo Solar Outro _____

e. Isolamento

- Tetos falsos Vidros duplos Painéis de lã vidro Esferovite Outro _____

16. Valores utilizados normalmente na sua instalação

	Valor	
	Máximo	Mínimo
PH		
Cloro livre		

17. Assinale o n.º de horas que são dedicadas por semana a cada um dos seguintes programas, distinguindo-os por partes do dia

PROGRAMA	MANHÃ (7-9 h)	MANHÃ (9-13 h)	MEIO-DIA (13-15 h)	TARDE (15-18 h)	TARDE (18-20 h)	NOITE (20-24 h)
Adultos						
Terceira idade						
Bebés						
Infantários						
Natação escolar						
Deficientes						
Banho livre (lazer)						
Instituições						
Clube de natação						
Natação terapêutica						
Outros programas						

I – CARATERIZAÇÃO GLOBAL DA PISCINA

18. Indique o número de utentes que usufruem das instalações

GRUPO DE UTENTES	N.º UTENTES AO DIA	N.º UTENTES SEMANA
Adultos		
Terceira idade		
Bebés		
Infantários		
Natação escolar		
Deficientes		
Banho livre (lazer)		
Instituições		
Clube de natação		
Natação terapêutica		
Outros programas		

19. Indique o número em média de utentes que passam pela piscina por hora nos seguintes dias

DIAS	N.º DE USUARIOS
Segunda	
Terça	
Quarta	
Quinta	
Sexta	
Sábado	
Domingo	

20. Assinale o número de utentes que frequentam a sua instalação (anualmente)

POR IDADES		N.º
Crianças (0-13 anos)		
Jovens (14-25 anos)		
Adultos (26-50 anos)		
Terceira idade (+ 50 anos)		
POR SEXO		N.º
Homens ♂		
Mulheres ♀		
POR NÍVEL SOCIO-ECONÓMICO		N.º
Classe baixa		
Classe media		
Classe alta		
POR TIPO DE UTENTE		N.º
Desportistas		
Membros de empresas ou instituições		
Alunos de centros escolares		
Lazer		
Outros		

II- ANÁLISE DAS FUNÇÕES DO GESTOR

Dados pessoais do gestor:

1. Idade _____ anos
2. Sexo
Homem
Mulher
3. Habilitação Académica/desportiva
Licenciado em _____
Mestre em _____
Treinador _____
Monitor _____
Outro _____
4. Nome do Posto/Cargo
Director Técnico
Director da Instalação
Gestor
Coordenador Técnico
Outro _____
5. Como considera o seu estatuto laboral em comparação com outros gestores de instalações desportivas
Muito mais baixo
Mais baixo
Igual
Mais alto
6. Forma de acesso ao posto/cargo
Oposição
Designação
Concurso
Seleção pessoal
Contratação directa
Outro _____
7. Antiguidade no cargo
Menos de 1 ano
Entre 1 e 3 anos
Entre 4 e 8 anos
Mais de 8 anos
8. Horas de trabalho Semanais
Menos de 5 horas
Entre 6 e 14 horas
Entre 15 e 20 horas
Mais de 20 horas
9. Experiências em cargos anteriores
Director de outra instalação
Outro cargo na instalação
Treinador de alguma equipa
Outro _____
10. Actividade Desportiva Federada
Não foi praticante
Praticante de natação
Praticante de outra modalidade
11. Acumula outro cargo ou funções?
Não
Sim. Qual? _____
12. Defina o seu nível de influência nas políticas desportivas?
Muito Boa
Boa
Suficiente
Insuficiente
13. Como é que considera a sua formação inicial, para o exercício das funções de gestor da piscina?
 Muito Boa Boa Suficiente Insuficiente
14. Realizou formação específica para o cargo que desempenha?
Sim Qual? _____
Não
15. Considera estar bem documentado para o desempenho das funções de gestor?
Sim
Não

II- ANÁLISE DAS FUNÇÕES DO GESTOR

16. Tem conhecimento detalhado sobre:

LEGISLAÇÃO	SIM	NÃO
Directiva CNQ 23/93	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Decreto Lei 5/97	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ISO 9000 (1) (2) (3) (4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. A planificação e coordenação das actividades e espaços da piscina, é da sua única responsabilidade?

Sim

Não Justifique? _____

18. Tem algum mecanismo de avaliação da qualidade do serviço prestado pela piscina à comunidade?

Sim Justifique? _____

Não

19. Do grupo de professores/educadores que dão aulas na sua piscina, indique quantos existem nas seguintes categorias:

Formação Profissional	Nº
Sem curso, trabalha como ajudante	_____
Sem curso, trabalha como monitor	_____
Monitor (a)	_____
Nadador salvador	_____
Treinador auxiliar	_____
Treinador superior	_____
Licenciado em EF	_____
Outro	_____

20. No quadro que se segue, assinale o número de pessoas que compõe cada departamento, o número de horas que trabalham ao dia e o número de horas que trabalham por semana

DEPARTAMENTO	N.º DE PESSOAS	N.º HORAS DIA	N.º HORAS SEMANA
Direcção Técnica	_____	_____	_____
Técnicos Pedagógicos	_____	_____	_____
Monitores	_____	_____	_____
Recepcionista	_____	_____	_____
Técnico Máquinas	_____	_____	_____
Pessoal Manutenção	_____	_____	_____
Nadador Salvador	_____	_____	_____
Médico/Enfermeiro	_____	_____	_____
Outro	_____	_____	_____

II- ANÁLISE DAS FUNÇÕES DO GESTOR

21. Exponha os três principais problemas, que se colocam na gestão da piscina.

1. _____
2. _____
3. _____

22. Que importância têm e qual é a rentabilidade de cada um dos seguintes programas de actividades aquáticas, segundo o objectivo que pretendem?

PROGRAMA	IMPORTÂNCIA				RENTABILIDADE			
	MUITA	BASTANTE	POUCA	NENHUMA	MUITA	BASTANTE	POUCA	NENHUMA
Natação escolar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Terapêutico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Terceira idade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bebés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lazer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deficientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Classes Natação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Que actividades ou programas pior funcionam na sua instalação? A que se deve esse facto?

.....

24. Que actividades ou programas melhor funcionam na sua instalação? A que se deve esse facto?

.....

25. Indique os três principais projectos, que pretende implementar futuramente?

1. _____
2. _____
3. _____

26. Que grupos foram beneficiados com as actividades aquáticas realizadas na sua instalação?

GRUPOS	BENEFICÍO			
	MUITO	BASTANTE	POUCO	NENHUM
Bebés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Crianças	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jovens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Homens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mulheres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Terceira Idade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deficientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II- ANÁLISE DAS FUNÇÕES DO GESTOR

27. É ou foi promovida alguma acção de marketing ou publicidade da piscina junto da comunidade e suas instituições sociais?

Sim Qual? _____
 Não

28. Promove ou apoia alguma organização ou evento de carácter desportivo na piscina?

Sim Qual? _____
 Não

29. A sua piscina têm livro de reclamações/sugestões?

Sim
 Não

30. Dos seguintes aspectos relacionados com a exploração e a oferta desportiva, assinale a frequência com que se realizam e como se deveriam realizar na sua instalação desportiva:

0: Nunca 1: Poucas vezes 2: Muitas vezes 3: Frequentemente

	REALIZAM-SE				DEVERIAM REALIZAR-SE			
	0	1	2	3	0	1	2	3
Organização de campeonatos desportivos periódicos.....	0	1	2	3	0	1	2	3
Organização de acontecimentos desportivos eventuais..	0	1	2	3	0	1	2	3
Oferta de actividades aquáticas.....	0	1	2	3	0	1	2	3
Oferta de serviços complementares	0	1	2	3	0	1	2	3
Uso não desportivo das instalações (desfiles,...)	0	1	2	3	0	1	2	3
Cedência da instalação a clubes, associações	0	1	2	3	0	1	2	3
Oferta (grátis) de alguns serviços ou actividades.....	0	1	2	3	0	1	2	3
Oferta de serviços a baixo custo em determinados dias .	0	1	2	3	0	1	2	3
Descontos a grupos de utentes	0	1	2	3	0	1	2	3
Acordos com instituições públicas.....	0	1	2	3	0	1	2	3
Acordos com instituições privadas.....	0	1	2	3	0	1	2	3
Alargamento do horário de funcionamento ao dia.....	0	1	2	3	0	1	2	3
Outros.....	0	1	2	3	0	1	2	3

31. Dos seguintes aspectos relacionados com a gestão da sua instalação, assinale a frequência com que ocorrem:

0: Nunca 1: Poucas vezes 2: Muitas vezes 3: Frequentemente

FUNÇÕES	FREQUENCIA			
	0	1	2	3
A instalação satura-se a certas horas	0	1	2	3
A instalação está vazia em certas horas	0	1	2	3
A procura dos utentes é estável	0	1	2	3
Queixas dos utentes por baixa qualidade dos serviços	0	1	2	3
Queixas dos utentes por mal funcionamento	0	1	2	3
Pouca autonomia para administrar os recursos	0	1	2	3
Agilidade em questões económicas	0	1	2	3
As actividades sujeitam-se à política desportiva	0	1	2	3
As actividades respondem ás necessidades da instalação	0	1	2	3
Outros.....	0	1	2	3

II- ANÁLISE DAS FUNÇÕES DO GESTOR

32. Com que frequência se realizam e a que nível deveriam realizar-se as seguintes actividades relacionadas com a promoção da sua instalação?

0: Nunca 1: Poucas vezes 2: Muitas vezes 3: Frequentemente

FUNÇÕES	REALIZAM-SE				DEVERIAM REALIZAR-SE			
	0	1	2	3	0	1	2	3
Cursos de captação e formação do pessoal	0	1	2	3	0	1	2	3
Estudo das necessidades e pedidos dos utentes	0	1	2	3	0	1	2	3
Estudo da oferta oferecida por outras instalações	0	1	2	3	0	1	2	3
Estudo do funcionamento de outras instalações	0	1	2	3	0	1	2	3
Difusão através de meios de comunicação	0	1	2	3	0	1	2	3
Difusão através de outros meios (mailing, cartazes,...)	0	1	2	3	0	1	2	3
Seguir as possibilidades do mercado para ampliar a oferta	0	1	2	3	0	1	2	3
Acordos com colectividades e associações para fomentar o uso	0	1	2	3	0	1	2	3
Realização de acontecimentos desportivos com fins promocionais	0	1	2	3	0	1	2	3
Procura e captação de novos utentes	0	1	2	3	0	1	2	3
Seguir e controlar os programas de actividades aquáticas	0	1	2	3	0	1	2	3
Outros	0	1	2	3	0	1	2	3

33. Assinale o seu grau de satisfação nos seguintes aspectos

	ELEVADA	NORMAL	BAIXA	MUITO BAIXA
Remuneração económica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dialogo com os seus superiores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dialogo com os seus subordinados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Funcionamento da sua instalação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relação com os utentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relação com as instituições	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualidade dos serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quantidade de serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualidade da instalação em geral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Frequência do uso da instalação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

34. Avalie a existência de equipamentos desportivos na sua instalação aquática

EQUIPAMENTOS	MUITO ABUNDANTE	SUFICIENTE	INSUFICIENTE	NÃO EXISTE
Material desportivo de competição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Material de recreação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Material educativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

35. Que nível de problema têm os seus técnicos relativamente a cada um dos seguintes aspectos?

	MUITO	BASTANTE	POUCO	NENHUM
O Material.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O Espaço.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os Horários.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Remuneração Económica.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As Relações sociais.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rentabilidade da instalação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Necessidade de ajustar-se alguns pressupostos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Escassez de m ² de lâmina de água	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As avarias frequentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pessoal insuficiente para desempenhar algumas funções...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A competência do pessoal em alguns componentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dificuldade em encontrar pessoal qualificado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A motivação do pessoal.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

36. Se você dependesse exclusivamente da instalação aquática, e tendo em conta as necessidades desta. Quais seriam as três actividades deveriam promover-se prioritariamente?

- a.....
- b.....
- c.....

37. Assinale outras características, respectivamente á qualidade da sua instalação, que não tenham sido contempladas até agora e que mereçam ser realçadas.

.....

.....

38. Considera que a piscina esta ajustada à realidade sócio-económica da população e instituições. Justifique.

Sim Não _____

39. Acompanhou o processo de planeamento e construção da piscina?

Sim Não _____

40. Considera que a gestão de equipamentos desportivos, nomeadamente das piscinas, deveria ser entregue a clubes ou a empresas com capitais públicos?

Sim Não _____

41. A sua piscina tem escrita organizada?

Sim pelo: Gestor Câmara Contabilista privado Outro: _____

Não