



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**  
**ESCOLA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA SAÚDE**

**Mestrado em Direcção e Gestão Desportiva**

**Dissertação**

**Avaliação da Qualidade dos Eventos Desportivos: as perspectivas  
dos diferentes actores sobre os eventos no Município de Loulé**

Jorge Miguel Pereira Guerra

**Orientador:**

Professor Doutor Carlos Alberto da Silva

**Co-Orientador:**

Mestre Duarte Lopes

Évora, 23 de Dezembro de 2011



**Mestrado em Direcção e Gestão Desportiva**

**Dissertação**

**Avaliação da Qualidade dos Eventos Desportivos: as perspectivas  
dos diferentes actores sobre os eventos no Município de Loulé**

Jorge Miguel Pereira Guerra

**Orientador:**

Professor Doutor Carlos Alberto da Silva

**Co-Orientador:**

Mestre Duarte Lopes

*To climb steep hills requires slow pace at first.*

**William Shakespeare**

## RESUMO

### **Avaliação da Qualidade dos Eventos Desportivos: as Perspectivas dos diferentes Actores sobre os Eventos do Município de Loulé**

A Qualidade, actualmente, é encarada como um instrumento estratégico de extrema importância para a sobrevivência de qualquer organização, em que a melhoria da qualidade passou assim a ser uma filosofia de vida para todos aqueles que nelas trabalham.

Nesta linha, é fundamental que os eventos desportivos se esforcem por conhecer e auscultar os seus clientes, tanto externos como internos, visando satisfazer as suas necessidades e preferências, concebendo, simultaneamente, resultados de modo a potenciar e melhorar novas formas de gestão da qualidade nos eventos desportivos.

O presente estudo versa um conjunto de preocupações relacionadas com a qualidade dos eventos desportivos no Município de Loulé, tendo por finalidade conhecer a perspectiva dos gestores, colaboradores e atletas através da aplicação de três inquéritos por questionários distintos.

Este estudo revelou que a percepção acerca da qualidade dos eventos desportivos, tanto dos atletas como dos gestores, é globalmente positiva. Contudo, no caso dos colaboradores os dados obtidos em ambos os eventos apresentam coeficientes de fiabilidade inaceitáveis ( $\alpha < 0,7$ ), remetendo para a elaboração de um novo estudo.

O trabalho efectuado pretende afirmar-se como um contributo para aprofundar esta matéria e, acima de tudo, prover aos eventos desportivos instrumentos para a implementação de programas de melhoria da qualidade e, por conseguinte, facilitar a obtenção de resultados orientados para a satisfação de todas as partes interessadas, numa perspectiva de optimização dos eventos desportivos.

**Palavras-Chave:** Eventos Desportivos, Gestão de Eventos, Gestão da Qualidade.

## **ABSTRACT**

### **Quality Assessment of Sport Events: Perspectives of different actors into the Events of the Municipality of Loulé**

Quality, currently is seen as a strategic tool of extreme importance for the survival of any organization, in which quality improvement thus became a philosophy of life for all who work in them.

In this line, it is essential that sporting events strive to meet and listen to the customers, both external and internal, in order to meet their needs and preferences by designing simultaneously in order to maximize results and enhance new forms of quality management in sporting events.

This study deals with a set of concerns about the quality of sporting events in the Municipality of Loulé, which aims to know the perspective of managers, employees and athletes through the application of three separate surveys by questionnaires.

This study revealed that the perception about the quality of sporting events, both the athletes and managers, is positive. However, in the case of employees with the data from both events have unacceptable reliability coefficients ( $\alpha < 0.7$ ), referring to the elaboration of a new study.

The work undertaken aims to establish itself as a contribution to further discuss this matter and, above all, sporting events to provide instruments for the implementation of programs to improve the quality and thus facilitate result-oriented to the satisfaction of all stakeholders, in order to optimize the sporting events.

**Keywords:** Sporting Events, Event Management, Quality Management.

## **AGRADECIMENTOS**

Este trabalho teria sido impossível sem o contributo de várias pessoas a quem devo deixar o meu sincero agradecimento.

Ao Prof. Armando Raimundo e ao Prof. Luís Serafim, assim como os demais professores do Mestrado em Direcção e Gestão Desportiva da Universidade de Évora, pela formação académica e as palavras de apoio e incentivo.

Ao Presidente da Câmara Municipal de Loulé, Dr. Seruca Emídio, e ao Vereador Joaquim Guerreiro pela receptividade, interesse e simpatia.

Aos responsáveis pelos eventos desportivos, Mário Sebastião, Vasco Rodrigues, Acácio Café e Dário Coelho, pela ajuda e cooperação, e aos inquiridos cujas respostas tornaram possível o resultado final.

Ao Professor Doutor Carlos Alberto da Silva e ao Mestre Duarte Lopes, pela paciência, colaboração e recomendações.

À Silvana, origem e destino das minhas motivações.

À minha família por todo o amor e confiança que depositam em mim na realização dos meus sonhos, dedico o presente trabalho.

A todos o meu MUITO OBRIGADO!





## **ÍNDICE GERAL**

<b>RESUMO</b>	<b>V</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>VI</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b>	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE GERAL</b>	<b>IX</b>
<b>ÍNDICE DE QUADROS</b>	<b>XII</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>XIV</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>	<b>XIV</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS</b>	<b>XVI</b>
<b>CAPÍTULO I   INTRODUÇÃO  </b>	<b>18</b>
1.1   ENQUADRAMENTO	18
1.2   OBJECTIVOS	23
1.2.1   OBJECTIVO GERAL	24
1.2.2   OBJECTIVOS ESPECÍFICOS	24
1.3   HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	25
1.3.1   GESTORES	25
1.3.2   COLABORADORES	25
1.3.3   CLIENTES	26
<b>CAPÍTULO II   ESTADO DE ARTE  </b>	<b>28</b>
2.1   GESTÃO DE EVENTOS DESPORTIVOS	28
2.1.1   A INDÚSTRIA	31
2.1.2   PROCESSO DE PLANEAMENTO E EXECUÇÃO DO EVENTO	34
2.1.3   IMPACTOS E LEGADOS	38
2.1.4   PLANO E CONTROLO FINANCEIRO	48
2.1.5   MARKETING DO EVENTO	53
2.1.6   PATROCÍNIOS	60
2.1.7   AVALIAÇÃO	65
2.2   GESTÃO DA QUALIDADE	69
2.2.1   A IMPORTÂNCIA DOS CONCEITOS	70
2.2.1.1   Qualidade	70
2.2.1.2   Qualidade dos Serviços	74
2.2.1.3   Satisfação	79
2.2.1.4   Relação entre conceitos – Qualidade e Satisfação	82

2.2.1.5   O conceito de valor para o cliente	84
2.2.2   FERRAMENTAS DE APLICAÇÃO INTERNA	86
2.2.2.1   Modelo de Excelência EFQM	90
2.2.2.1.1   Conceitos Fundamentais	92
2.2.2.1.2   O Modelo	95
2.2.2.1.2.1   Resultados	102
2.2.2.1.2.2   Facilitadores	104
2.2.3   FERRAMENTAS DE APLICAÇÃO EXTERNA	107

## **CAPÍTULO III | METODOLOGIA |** **120**

<b>3.1   CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA  </b>	<b>121</b>
3.1.1   SELECÇÃO DOS EVENTOS	121
3.1.2   AMOSTRA	122
3.1.2.1   Características da amostra dos gestores	122
3.1.2.2   Características da amostra dos colaboradores	123
3.1.2.3   Características da amostra dos atletas	127
<b>3.2   INSTRUMENTOS  </b>	<b>133</b>
3.2.1   QUESTIONÁRIO DOS GESTORES	135
3.2.2   QUESTIONÁRIO DOS COLABORADORES	138
3.2.3   QUESTIONÁRIO DOS ATLETAS	141
<b>3.3   MODELO DA INVESTIGAÇÃO  </b>	<b>144</b>
3.3.1   TIPO DE ESTUDO	144
3.3.2   PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	144
3.3.2.1   Distribuição e Recolha de Dados	146
3.3.2.2   Análise Estatística	148
3.3.2.3   Síntese dos Aspectos Metodológicos	149

## **CAPÍTULO IV | APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS |** **152**

<b>4.1   GESTORES  </b>	<b>152</b>
4.1.1   APRECIÇÃO DOS EVENTOS DESPORTIVOS SEGUNDO OS CRITÉRIOS DO MODELO EFQM	153
4.1.1.1   Liderança	153
4.1.1.2   Estratégia	155
4.1.1.3   Pessoas	157
4.1.1.4   Recursos e Parcerias	158
4.1.1.5   Processos, Produtos e Serviços	160
4.1.1.6   Resultados nos Clientes	162
4.1.1.7   Resultados nas Pessoas	163
4.1.1.8   Resultados na Sociedade	164
4.1.1.9   Resultados Chave	166
4.1.2   PONTUAÇÃO GLOBAL DOS EVENTOS DESPORTIVOS	167
<b>4.2   COLABORADORES  </b>	<b>169</b>
4.2.1   APRECIÇÃO GLOBAL DOS EVENTOS DESPORTIVOS	169
<b>4.3   CLIENTES  </b>	<b>182</b>
4.3.1   APRECIÇÃO GLOBAL DOS EVENTOS DESPORTIVOS	182
4.3.2   APRECIÇÃO DOS EVENTOS DESPORTIVOS SEGUNDO AS ÁREAS DE AVALIAÇÃO	183
4.3.2.1   Qualidade percebida	183
4.3.2.1.1   Análise descritiva por variáveis	183

4.3.2.1.2   Análise dos factores de qualidade percebida dos eventos	188
4.3.2.2   Qualidade geral do serviço	191
4.3.2.3   Satisfação geral do serviço	192
4.3.2.4   Valor percebido do serviço	193
4.3.2.5   Intenções futuras	194
4.3.3   APRECIÇÃO DAS VARIÁVEIS SÓCIODEMOGRÁFICAS E DOS PADRÕES DE VIAGEM COMO CRITÉRIO DE SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	195
4.3.3.1   Segmentação de mercado com base nas características sócio-demográficas e as dimensões do modelo	196
4.3.3.2   Segmentação de mercado com base nas características sócio-demográficas e os padrões de viagem	198
4.3.3.3   Comparação da valorização das dimensões do modelo em ambos os eventos desportivos	201
<b><u>CAPÍTULO V   CONSIDERAÇÕES FINAIS  </u></b>	<b>206</b>
<b>5.1   LIMITAÇÕES DO ESTUDO  </b>	<b>206</b>
<b>5.2   CONCLUSÕES  </b>	<b>207</b>
5.2.1   GESTORES	208
5.2.2   COLABORADORES	210
5.2.3   ATLETAS	211
<b>5.3   RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES  </b>	<b>213</b>
<b><u>CAPÍTULO VI   REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS  </u></b>	<b>216</b>
<b><u>APÊNDICES</u></b>	<b>235</b>

## ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 2.1   DEFINIÇÕES DE QUALIDADE	72
QUADRO 2.2   COMPARAÇÃO ENTRE OS CRITÉRIOS, PRINCÍPIOS OU AS DIMENSÕES DOS MODELOS DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DAS ORGANIZAÇÕES (ADAP. ROMO ET AL., 2010)	87
QUADRO 2.3   CONCEITOS FUNDAMENTAIS (ADAP. GEMOETS, 2009)	93
QUADRO 2.4   CRITÉRIOS E SUBCRITÉRIOS DO MODELO (EFQM, 2003C)	96
QUADRO 2.5   RESUMO DOS CRITÉRIOS DOS RESULTADOS (ADAP. GEMOETS, 2009)	103
QUADRO 2.6   RESUMO DO RADAR PARA OS CRITÉRIOS DOS RESULTADOS (ADAP. GEMOETS, 2009)	104
QUADRO 2.7   RESUMO DOS CRITÉRIOS DOS FACILITADORES (ADAP. GEMOETS, 2009)	105
QUADRO 2.8   RESUMO DO RADAR PARA OS CRITÉRIOS DOS FACILITADORES (ADAP. GEMOETS, 2009)	107
QUADRO 2.9   DIMENSÕES DA QUALIDADE DO SERVIÇO (ADAP PARASURAMAN ET AL., 1985)	109
QUADRO 2.10   RESUMO DA DIMENSIONALIDADE DA QUALIDADE DO SERVIÇO NO DESPORTO (ADAP. ROMO ET AL., 2010)	117
QUADRO 3.1   CARACTERIZAÇÃO DOS EVENTOS DESPORTIVOS	121
QUADRO 3.2   CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DOS GESTORES SEGUNDO O SEXO, A IDADE, AS HABILITAÇÕES LITERÁRIAS, FORMAÇÃO NA ÁREA DA GESTÃO DE EVENTOS E OS ANOS DE DESEMPENHO DA FUNÇÃO DE GESTOR EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	123
QUADRO 3.3   CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DOS COLABORADORES EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS SEGUNDO O SEXO, IDADE, NACIONALIDADE, HABILITAÇÕES LITERÁRIAS, SE COLABORA OU NÃO PELA PRIMEIRA VEZ NO EVENTO, VÍNCULO CONTRATUAL E FUNÇÃO/TAREFA QUE DESEMPENHA NO EVENTO	125
QUADRO 3.4   CARACTERIZAÇÃO DOS PADRÕES DE VIAGEM DOS ATLETAS EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	129
QUADRO 3.5   CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL SÓCIODEMOGRÁFICO DOS ATLETAS EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	132
QUADRO 3.6   DIMENSÕES DO INSTRUMENTO DOS GESTORES (ADAP. GEMOETS, 2009; EFQM, 2003A; EFQM, 2003B; EFQM, 2003C)	136
QUADRO 3.7   PONDERAÇÃO DAS QUESTÕES EM FUNÇÃO DA ESCALA DOS GESTORES (ADAP. LOPES, 2010)	137
QUADRO 3.8   ESCALA DE AVALIAÇÃO GLOBAL DOS EVENTOS DESPORTIVOS EM FUNÇÃO DOS RESULTADOS ALCANÇADOS	137
QUADRO 3.9   DIMENSÕES DO INSTRUMENTO DOS COLABORADORES	139
QUADRO 3.10   COEFICIENTE DE FIABILIDADE DO INSTRUMENTO DOS COLABORADORES NO EVENTO TRIATLO	140
QUADRO 3.11   COEFICIENTE DE FIABILIDADE DO INSTRUMENTO DOS COLABORADORES NO EVENTO BTT	140
QUADRO 3.12   DIMENSÕES E SUBDIMENSÕES DO INSTRUMENTO DOS ATLETAS	141
QUADRO 3.13   COEFICIENTE DE FIABILIDADE DAS DIMENSÕES DO INSTRUMENTO DOS ATLETAS NO EVENTO TRIATLO	142
QUADRO 3.14   FIABILIDADE DAS SUBDIMENSÕES DA QUALIDADE PERCEBIDA DO INSTRUMENTO DOS ATLETAS NO EVENTO TRIATLO	142
QUADRO 3.15   COEFICIENTE DE FIABILIDADE DAS DIMENSÕES DO INSTRUMENTO DOS ATLETAS NO EVENTO BTT	142
QUADRO 3.16   FIABILIDADE DAS SUBDIMENSÕES DA QUALIDADE PERCEBIDA DO INSTRUMENTO DOS ATLETAS NO EVENTO BTT	143

QUADRO 3.17   FICHA TÉCNICA DA INVESTIGAÇÃO	149
QUADRO 4.1   PONTOS FORTES E ÁREAS DE MELHORIA DO CRITÉRIO LIDERANÇA EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	154
QUADRO 4.2   PONTOS FORTES E ÁREAS DE MELHORIA DO CRITÉRIO ESTRATÉGIA EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	156
QUADRO 4.3   PONTOS FORTES E ÁREAS DE MELHORIA DO CRITÉRIO PESSOAS EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	157
QUADRO 4.4   PONTOS FORTES E ÁREAS DE MELHORIA DO CRITÉRIO RECURSOS E PARCERIAS EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	159
QUADRO 4.5   PONTOS FORTES E ÁREAS DE MELHORIA DO CRITÉRIO PROCESSOS, PRODUTOS E SERVIÇOS EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	161
QUADRO 4.6   PONTOS FORTES E ÁREAS DE MELHORIA DO CRITÉRIO RESULTADOS NOS CLIENTES EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	162
QUADRO 4.7   PONTOS FORTES E ÁREAS DE MELHORIA DO CRITÉRIO RESULTADOS NAS PESSOAS EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	164
QUADRO 4.8   PONTOS FORTES E ÁREAS DE MELHORIA DO CRITÉRIO RESULTADOS NA SOCIEDADE EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	165
QUADRO 4.9   PONTOS FORTES E ÁREAS DE MELHORIA DO CRITÉRIO RESULTADOS CHAVE EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	167
QUADRO 4.10   AVALIAÇÃO GLOBAL DAS VARIÁVEIS DO INSTRUMENTO EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	169
QUADRO 4.11   AVALIAÇÃO GLOBAL DE AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	183
QUADRO 4.12   AVALIAÇÃO GLOBAL DAS VARIÁVEIS DA QUALIDADE PERCEBIDA EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	184
QUADRO 4.13   QUALIDADE PERCEBIDA PELOS ATLETAS EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS: TANGIBILIDADE	185
QUADRO 4.14   QUALIDADE PERCEBIDA PELOS ATLETAS EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS: FIABILIDADE E CAPACIDADE DE RESPOSTA	186
QUADRO 4.15   QUALIDADE PERCEBIDA PELOS ATLETAS EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS: SEGURANÇA	187
QUADRO 4.16   QUALIDADE PERCEBIDA PELOS ATLETAS EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS: EMPATIA	187
QUADRO 4.17   FACTORES DA DIMENSÃO QUALIDADE PERCEBIDA EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	189
QUADRO 4.18   QUALIDADE GERAL DO SERVIÇO EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	192
QUADRO 4.19   SATISFAÇÃO GERAL DO SERVIÇO EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	193
QUADRO 4.20   VALOR PERCEBIDO DO SERVIÇO EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	193
QUADRO 4.21   INTENÇÕES FUTURAS DOS ATLETAS EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	194
QUADRO 4.22   RESULTADOS DO TESTE DE QUI-QUADRADO ENTRE AS DIMENSÕES DO MODELO E AS VARIÁVEIS DE CARACTERIZAÇÃO SÓCIODEMOGRÁFICA DOS ATLETAS EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	196
QUADRO 4.23   RESULTADOS DO TESTE DE QUI-QUADRADO ENTRE O NÚMERO DE DIAS DE PERMANÊNCIA NO CONCELHO DE LOULÉ E AS VARIÁVEIS DE CARACTERIZAÇÃO SÓCIODEMOGRÁFICA DOS ATLETAS EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	198
QUADRO 4.24   RESULTADOS DO TESTE DE QUI-QUADRADO ENTRE AS VARIÁVEIS DE CARACTERIZAÇÃO SÓCIODEMOGRÁFICA DOS ATLETAS E O GASTO DIÁRIO NO CONCELHO DE LOULÉ EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	199
QUADRO 4.25   RESULTADOS DAS MEDIDAS DE ASSOCIAÇÃO PHI E V DE CRAMER ENTRE A NACIONALIDADE E O GASTO DIÁRIO POR ATLETA NO CONCELHO DE LOULÉ NO EVENTO TRIATLO	201
QUADRO 4.26   RESULTADOS REFERENTES ÀS COMPARAÇÕES ENTRE O EVENTO E AS DIMENSÕES DO MODELO	201

QUADRO 4.27   RESULTADOS DO TESTE DE LEVENE PARA A IGUALDADE DAS VARIÂNCIAS ENTRE OS EVENTOS DESPORTIVOS E AS DIMENSÕES DO MODELO	202
QUADRO 4.28   RESULTADOS REFERENTES AO TESTE T APLICADO ENTRE OS EVENTOS DESPORTIVOS E AS DIMENSÕES DO MODELO	203

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 2.1   PONDERAÇÃO REVISTA ENTRE OS CRITÉRIOS (ADAP. GEMOETS, 2009)	92
FIGURA 2.2   OS CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA EXCELÊNCIA (ADAP. GEMOETS, 2009)	95
FIGURA 2.3   MODELO DE EXCELÊNCIA DA EFQM (ADAP. GEMOETS, 2009)	95
FIGURA 3.1   CRONOLOGIA DO TRABALHO DESENVOLVIDO DURANTE A INVESTIGAÇÃO	146

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 4.1   MÉDIA DAS RESPOSTAS ATRIBUÍDAS AOS ITENS INCLUÍDOS NO CRITÉRIO LIDERANÇA EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	154
GRÁFICO 4.2   MÉDIA DAS RESPOSTAS ATRIBUÍDAS AOS ITENS INCLUÍDOS NO CRITÉRIO ESTRATÉGIA EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	155
GRÁFICO 4.3   MÉDIA DAS RESPOSTAS ATRIBUÍDAS AOS ITENS INCLUÍDOS NO CRITÉRIO PESSOAS EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	157
GRÁFICO 4.4   MÉDIA DAS RESPOSTAS ATRIBUÍDAS AOS ITENS INCLUÍDOS NO CRITÉRIO RECURSOS E PARCERIAS EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	159
GRÁFICO 4.5   MÉDIA DAS RESPOSTAS ATRIBUÍDAS AOS ITENS INCLUÍDOS NO CRITÉRIO PROCESSOS, PRODUTOS E SERVIÇOS EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	160
GRÁFICO 4.6   MÉDIA DAS RESPOSTAS ATRIBUÍDAS AOS ITENS INCLUÍDOS NO CRITÉRIO RESULTADOS NOS CLIENTES EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	162
GRÁFICO 4.7   MÉDIA DAS RESPOSTAS ATRIBUÍDAS AOS ITENS INCLUÍDOS NO CRITÉRIO RESULTADOS NAS PESSOAS EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	163
GRÁFICO 4.8   MÉDIA DAS RESPOSTAS ATRIBUÍDAS AOS ITENS INCLUÍDOS NO CRITÉRIO RESULTADOS NA SOCIEDADE EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	165
GRÁFICO 4.9   MÉDIA DAS RESPOSTAS ATRIBUÍDAS AOS ITENS INCLUÍDOS NO CRITÉRIO RESULTADOS CHAVE EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	166
GRÁFICO 4.10   PONTUAÇÃO RELATIVA ATRIBUÍDA AOS CRITÉRIOS EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	168
GRÁFICO 4.11   PONTUAÇÃO GLOBAL ATRIBUÍDA A CADA UM DOS EVENTOS DESPORTIVOS	168
GRÁFICO 4.12   QUESTÃO 1 DO INSTRUMENTO DOS COLABORADORES EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	171
GRÁFICO 4.13   QUESTÃO 2 DO INSTRUMENTO DOS COLABORADORES EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	172
GRÁFICO 4.14   QUESTÃO 3 DO INSTRUMENTO DOS COLABORADORES EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	172
GRÁFICO 4.15   QUESTÃO 4 DO INSTRUMENTO DOS COLABORADORES EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	173
GRÁFICO 4.16   QUESTÃO 5 DO INSTRUMENTO DOS COLABORADORES EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	173
GRÁFICO 4.17   QUESTÃO 6 DO INSTRUMENTO DOS COLABORADORES EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	174

GRÁFICO 4.18   QUESTÃO 7 DO INSTRUMENTO DOS COLABORADORES EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	174
GRÁFICO 4.19   QUESTÃO 8 DO INSTRUMENTO DOS COLABORADORES EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	175
GRÁFICO 4.20   QUESTÃO 9 DO INSTRUMENTO DOS COLABORADORES EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	175
GRÁFICO 4.21   QUESTÃO 10 DO INSTRUMENTO DOS COLABORADORES EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	176
GRÁFICO 4.22   QUESTÃO 11 DO INSTRUMENTO DOS COLABORADORES EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	176
GRÁFICO 4.23   QUESTÃO 12 DO INSTRUMENTO DOS COLABORADORES EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	177
GRÁFICO 4.24   QUESTÃO 13 DO INSTRUMENTO DOS COLABORADORES EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	177
GRÁFICO 4.25   QUESTÃO 14 DO INSTRUMENTO DOS COLABORADORES EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	178
GRÁFICO 4.26   QUESTÃO 15 DO INSTRUMENTO DOS COLABORADORES EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	178
GRÁFICO 4.27   QUESTÃO 16 DO INSTRUMENTO DOS COLABORADORES EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	179
GRÁFICO 4.28   QUESTÃO 17 DO INSTRUMENTO DOS COLABORADORES EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	179
GRÁFICO 4.29   QUESTÃO 18 DO INSTRUMENTO DOS COLABORADORES EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	180
GRÁFICO 4.30   QUESTÃO 19 DO INSTRUMENTO DOS COLABORADORES EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	180
GRÁFICO 4.31   QUESTÃO 20 DO INSTRUMENTO DOS COLABORADORES EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	181
GRÁFICO 4.32   QUESTÃO 21 DO INSTRUMENTO DOS COLABORADORES EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	181
GRÁFICO 4.33   FACTOR TANGIBILIDADE NO EVENTO TRIATLO	189
GRÁFICO 4.34   FACTOR FIABILIDADE E CAPACIDADE DE RESPOSTA EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	190
GRÁFICO 4.35   FACTOR SEGURANÇA EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	190
GRÁFICO 4.36   FACTOR EMPATIA EM AMBOS OS EVENTOS DESPORTIVOS	191

## LISTA DE ABREVIATURAS

Triatlo	<i>X Triatlo Professor Carlos Gravata – Cidade de Quarteira</i>
BTT	<i>BTT Alte 2011</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i>
e. g.	«por exemplo»
i. e.	«isto é»
cf.	«confronte, confira, confirme»
adap.	«adaptado de»
cit.	«citado»
per si	«por si só»
s/d	<i>Sem data</i>
VIP	<i>Very Important Person</i>
SMART	<i>Specific, Measurable, Agreed, Realistic e Time Specific</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>
PEST	Políticos, Económicos, Sociais e Tecnológicos
ISO	<i>International Organizational for Standardization</i>
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i>
C2E	<i>Committed to Excellence</i>
R4E	<i>Recognized for Excellence</i>
IMC	<i>Integrated Marketing Communication</i>
RP	<i>Relações Públicas</i>
CI	<i>Cotação Invertida</i>
N	<i>Frequência</i>
%	<i>Percentagem</i>
M	<i>Média</i>
DP	<i>Desvio Padrão</i>



**CAPÍTULO I** | INTRODUÇÃO |

1.1 | Enquadramento |

1.2 | Objectivos |

1.3 | Hipóteses de Investigação |

## CAPÍTULO I | INTRODUÇÃO |

### 1.1 | Enquadramento |

*“A organização de eventos desportivos está longe de ser uma ciência exacta, no entanto, se utilizarmos alguns procedimentos e preceitos técnicos, diminuiremos sensivelmente a possibilidade de erros crassos” (Poit, 2006:75).*

O contexto de vida em que estamos inseridos actualmente é completamente diferente, daquele outro, em que viviam os nossos antecessores. Às convicções do passado, opõe-se a dúvida do presente e o enigma do futuro, pois nada é estável e definitivo, ou seja, perante as regularidades e coerências dadas, outrora como adquiridas, surge-nos hoje em dia, a multiplicidade e a incerteza.

Actualmente, a sociedade caracteriza-se por complexas alterações políticas, sociais, económicas e tecnológicas, que ocorrem a um ritmo muito acelerado e que tendem a originar mudanças de comportamento e de mentalidade. As organizações, em geral, e os eventos desportivos em particular, não escapam a estas mudanças paradigmáticas.

As exigências de mercado estão em permanente mutação, motivada pela constante evolução de novas realidades, cada vez mais exigentes, competitivas e globalizadas, traçadas por cidadãos multifacetados, cada vez mais informados e conscientes dos seus direitos, que impõem factores cada vez mais subtis de demarcação dos produtos e serviços. Estas imposições, por sua vez, têm vindo a contribuir para a necessidade das organizações se empenharem, em sucessivos esforços de inovação e adaptação contínua do posicionamento tradicional da sua oferta, tornando-a mais adequada, expedita e atempada às necessidades e expectativas dos seus clientes.

Neste contexto, os eventos desportivos tiveram nos últimos anos um acentuado incremento no nosso país, associados a avultados investimentos que importa não só aferir, mas também manter.

A organização de grandes eventos desportivos está-se a tornar um veículo de promoção turística e investimento nas cidades onde se incrementam, constituindo-se uma poderosa ferramenta de influência sobre a imagem e a promoção internacional destes anfitriões (Chalip & Costa, 2005).

A grande dimensão que os eventos desportivos estão a conseguir, significa que há um crescente interesse para efectuar uma boa gestão dos mesmos. O mundo académico não tem sido indiferente a este interesse e cada vez são mais as investigações que procuram identificar os pontos-chave a ter em conta para obter o máximo desempenho.

O aumento exponencial dos eventos desportivos tem sido uma constante na nossa sociedade, talvez porque os mesmos proporcionam inúmeros benefícios, praticamente em todos os sectores da nossa sociedade. Atraem verdadeiras massas populacionais, potenciam sobremaneira o desenvolvimento económico, servem para apresentar novos produtos ou serviços, melhoram a imagem de um país, cidade,

organização ou mesmo dos organizadores, promovem o prazer e a auto-estima, ou seja, são um serviço ao serviço de muitos outros serviços (Tavares, 2007).

A mesma autora, ao cruzar o aumento do número de eventos desportivos e o consequente aumento da concorrência, a inegável fonte de riscos e a cada vez maior exigência do seu público, marca a diferença o evento desportivo que melhor corresponder às expectativas de todos os seus clientes, que melhor garanta a segurança máxima nos seus espaços, que melhor tratamento der aos riscos, que melhor rentabilize os seus recursos, que melhor relação tenha com os seus parceiros, que melhor lidere as suas actividades, que melhor Qualidade apresente nos seus serviços, que melhor comunique os seus serviços e ou produtos, que melhor estratégia seleccione, que melhor identifique e planeie os processos a desenvolver, enfim, que melhor resultados obtenha em todos os sectores.

Na mesma linha de pensamento, Nunes (2006) realça que cada vez é maior a exigência dos eventos organizados com qualidade e profissionalismo, uma vez que se verificam as seguintes situações: (i) as competições são cada vez mais rigorosas; (ii) as expectativas dos participantes aumentam de evento para evento; (iii) os patrocinadores e a comunicação social exigem qualidade e visibilidade; e, (iv) a globalização impõe novos desafios.

Pactuando com Mendes (2006), o enorme repto que se coloca nos nossos dias às organizações para conseguirem sobreviver é a aposta na Qualidade, cujo papel parece ser cada vez mais crucial para o seu sucesso.

No entanto, a Qualidade tem vindo a assumir uma condição muito mais significativa e de grande importância, ou seja, a Qualidade hoje em dia já não se discute, está implícita, pois sem ela uma organização não sobrevive (Pires, 2000). A implementação de sistemas da qualidade nas organizações é por si só precursora de uma nova visão do mundo da gestão (Chelladurai & Chang, 2000).

Nesta perspectiva, a melhoria contínua parece ser a palavra de ordem neste percurso. É conseguida através de um processo sistemático da procura da Excelência, que consequentemente assenta na avaliação e medição da forma como decorrem os processos e as actividades constituintes dos eventos, parecendo-nos o melhor caminho a seguir na gestão dos eventos desportivos.

A procura incessante das populações relativamente às questões da Qualidade, nomeadamente, alta qualidade a baixo custo são cada vez maiores. Como consequência verifica-se uma maior procura das organizações de diversas áreas, por modelos de Gestão da Qualidade, de forma a satisfazer os seus clientes, rentabilizar o seu produto ou serviço e melhorar a sua competitividade com a concorrência. Sendo a Qualidade uma ferramenta tão útil para a obtenção da satisfação do cliente a um baixo custo e podendo ser aplicada a qualquer sector de actividade, visando sempre o sucesso, parece-nos indispensável aplicá-la aos diversos procedimentos e acções preconizadas na organização de eventos desportivos, no sentido de identificá-las e sistematizá-las, de forma a aumentar e melhorar a sua qualidade, diminuindo significativamente os inúmeros riscos de falhas que comporta.

Para vários autores, segundo Quaresma (2008), a conquista, manutenção e aumento da qualidade na prestação de serviços é uma vantagem competitiva, capaz de

satisfazer e fidelizar clientes, contribuindo preciosamente para uma rentabilidade superior e desenvolvimento sustentável das organizações.

A gestão da qualidade total nos eventos desportivos, além de ser encarada como uma estratégia organizacional a seguir, deverá acima de tudo ser entendida como uma nova forma de pensar, conducente a um posicionamento diferenciado no mercado.

Desta forma, é exigido aos eventos desportivos mais responsabilidade na demonstração da sua eficiência e eficácia, sendo a sua gestão quase condicionada a enveredar pelos princípios preconizados pela gestão da qualidade total, centralizada em cada etapa, na completa satisfação dos clientes, tanto internos como externos, norteada por objectivos estratégicos ligados a procedimentos, onde todos os colaboradores trabalham em equipa, integrando-se na organização e apostando na melhoria contínua.

A gestão da qualidade total materializa-se numa importante renovação dos modelos de gestão dos eventos desportivos, na liderança participada, na descentralização e desburocratização de procedimentos, no envolvimento a todos os níveis, no grau de satisfação dos colaboradores e clientes e nos resultados face à sociedade.

A gestão da qualidade total é um sistema de administração que envolve todas as pessoas numa organização, entregando produtos ou serviços que atingem ou excedem as exigências do consumidor. É uma abordagem preventiva de fazer negócios, pró-activa na medida em que reflecte liderança estratégica, bom senso, abordagens de direcção das premissas para resolver problemas e tomar decisões, envolvimento dos empregados e prática de administração sadia. A sua filosofia básica é a de que o consumidor é o condutor do negócio, os fornecedores são parceiros, e os líderes existem para assegurar que toda a organização e todo o seu pessoal são posicionados e dotados de poder para atender à demanda competitiva (Dubrin, 1998)

Por sua vez, à imagem do que já acontece em alguns sectores da sociedade, o investimento na qualidade do desempenho individual deve ser considerado como condição fundamental para a modernização dos eventos desportivos, levando a uma nova postura das pessoas e a um melhor funcionamento das estruturas.

Tal como é referido por Patrício e Brito (2006, cit. por Lage, 2008), os recursos humanos são a principal riqueza de qualquer organização. Em cada pessoa residem talentos ocultos que importa revelar e estimular, garantindo progressivamente a sua cooperação activa no quotidiano dos serviços. Uma gestão da qualidade total, implica a dinamização e mobilização de pessoas com grande nível de auto-estima e elevado grau de envolvimento, que tenham a preocupação de fazer cada vez mais e melhor, não de uma forma isolada e pontual, mas numa actuação concertada e sustentada.

Perante uma cultura de regras fortemente enraizadas, a mudança e a capacidade de adaptação são essenciais para o delineamento de estratégias, sendo indispensável conhecer os problemas de forma a contorná-los com criatividade, tentando demonstrar as vantagens da adesão a um modelo de gestão da qualidade total.

Por outro lado, uma forma de perspectivar se uma determinada organização está a desempenhar eficientemente a sua função, é através da análise da satisfação dos seus clientes. Segundo Alves (2003), a avaliação que estes fazem do serviço recebido e da forma como o mesmo é prestado, indica a capacidade da organização de poder sobreviver no futuro.

O conhecimento dos factores que afectam a satisfação dos clientes é determinante para os eventos desportivos, pois permite delinear os planos de acção, tendo por base as suas percepções e oferecer produtos e serviços à medida das suas necessidades.

Ferreira (2006), nesta linha, cita alguns benefícios proporcionados pela análise da satisfação dos clientes, nomeadamente: (i) o conhecimento das suas percepções e das suas expectativas; (ii) as informações precisas e actualizadas quanto às suas necessidades; e, (iii) as relações de lealdade entre os clientes e as organizações, baseadas numa relação de confiança e proximidade.

Brito (1998) acrescenta que uma organização quando pretende ir ao encontro das expectativas, interesses e motivações individuais dos actuais e potenciais clientes, consegue ser mais eficaz, eficiente e competitiva do que as suas concorrentes e com menores custos.

Nos seus estudos sobre a qualidade dos serviços, Cota (2006) e Zeithaml e Bitner (2003) consideram que os serviços são de difícil padronização, logo a avaliação da qualidade segundo as percepções dos clientes converte-se, em regra geral, num processo complexo e exigente, com a agravante de que o consumo do serviço é um consumo de processo, isto é, o cliente só toma consciência de todo o processo de prestação do serviço no acto do seu consumo.

Desta forma, a avaliação dos serviços nos eventos desportivos, através da opinião dos clientes, deverá ser encarada como um acto normal e desejável. É através dela que se obtém um conjunto de informações fundamentais que permitirão planear, orientar e coordenar todas as actividades do evento.

Por outro lado, considera-se que a adopção, por parte da gestão dos eventos desportivos, de um modelo para a sua auto-avaliação, constituirá também uma poderosa ferramenta na busca da melhoria contínua e no tratamento eficaz, pela utilização de boas práticas e diminuição dos seus riscos subjacentes.

O propósito que esteve subjacente à escolha do tema desta investigação prende-se com a actividade profissional desenvolvida pelo autor, e ainda pelo interesse pessoal em desvendar os procedimentos utilizados na gestão dos eventos desportivos, as percepções dos colaboradores relativamente à cultura organizacional e ao ambiente de trabalho vivido e a qualidade e satisfação percebida pelos atletas.

No entanto, a actualidade do conceito de Qualidade na prestação dos serviços, a sua importância na concretização dos objectivos organizacionais, assim como a escassez de estudos que se tenham debruçado sobre esta matéria nos eventos desportivos, ajudou também a determinar a escolha do tema.

A iniciativa de realizar um estudo aprofundado sobre a ‘Avaliação da Qualidade dos Eventos Desportivos: as perspectivas dos diferentes Actores sobre os Eventos do Município de Loulé’, para além da perspectiva académica, resultou numa investigação inovadora para os eventos analisados, possibilitando uma avaliação dos serviços, directamente relacionada com a melhoria da qualidade, na perspectiva dos clientes externos e internos.

Com esta pesquisa empírica, espera-se contribuir para um melhor e maior conhecimento sobre a prestação do serviço nos eventos desportivos, de modo a cooperar de alguma forma com a liderança, sustentando com dados precisos a necessidade de se reflectir sobre a introdução de mudanças com vista a potenciar melhorias na qualidade dos serviços prestados, aumentando o nível de satisfação dos clientes externos e internos.

A presente dissertação encontra-se organizada em seis capítulos e contém mais dois tópicos destinados às referências bibliográficas e apêndices, nos quais constam documentos utilizados no estudo.

No **Capítulo I**, INTRODUÇÃO, faz-se uma abordagem ao tema e sua problemática, assim como ao principal objectivo que se pretende atingir com a investigação.

No **Capítulo II**, ESTADO DE ARTE, apresentamos as ideias consideradas mais importantes para a compreensão da temática em estudo, tendo as mesmas sido agrupadas em três áreas. Em primeiro lugar, desenvolve-se a gestão dos eventos desportivos: indústria, processo de planeamento e execução do evento, impactos e legados, plano e controlo financeiro, *marketing* do evento, patrocínios e avaliação. Em seguida, desenvolveram-se as questões sobre a gestão da qualidade: a importância dos conceitos, ferramentas de aplicação interna e externa, destacando vários modelos.

O **Capítulo III** corresponde à METODOLOGIA. Neste capítulo será efectuada uma apresentação dos objectivos, hipóteses da investigação, instrumentos utilizados, caracterização das três amostras – gestores, colaboradores e atletas, assim como o modelo de investigação.

O **Capítulo IV** corresponde à APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS, no qual será efectuada uma análise quantitativa aos resultados obtidos de acordo, com as ferramentas aplicadas aos distintos actores – gestores, colaboradores e atletas. Os resultados correspondem à análise efectuada às hipóteses de investigação formuladas para os eventos desportivos que constituem a amostra deste trabalho. Quer a análise como a discussão dos resultados são abordadas conjuntamente, em função das três amostras.

Por fim, no **Capítulo V** CONSIDERAÇÕES FINAIS referem-se as principais conclusões do estudo, que visam contribuir para um melhor conhecimento sobre a temática em estudo, concluindo com algumas recomendações para futuras investigações neste domínio.

## 1.2 | Objectivos |

*“O objectivo da investigação define a natureza e a dimensão do universo”  
(Hill & Hill, 2000:42).*

A qualidade, actualmente, passou a ser encarada como um instrumento estratégico de extrema importância para a sobrevivência de qualquer organização. A melhoria da qualidade passou assim a constituir uma filosofia de vida para todos aqueles que trabalham nas organizações.

Nesta linha, de acordo com o disposto no DL n.º 166-A/99 de 13 de Maio, como já fizemos referência anteriormente, a qualidade é descrita como uma filosofia de gestão para todas as organizações que ambicionem ser credíveis ou socialmente úteis, tendo-se convertido num movimento irreversível e imparável.

A qualidade dos serviços desportivos é um factor decisivo para o desenvolvimento das organizações (Zeithaml *et al.*, 1985) e, portanto, é essencial conhecer as suas dimensões para ser capaz de analisá-lo, conhecer as suas partes é melhorar a eficiência e a eficácia do serviço (Corma, 2005; Redondo *et al.*, 2006).

Ao longo das últimas décadas surgiram diferentes abordagens para tentar avaliar a qualidade, quer ao nível da percepção (subjectiva) como através de critérios objectivos. A análise pode ser quantitativa ou qualitativa, quer interna como externa à organização, demonstrando uma preocupação adequada para alcançar a satisfação do cliente (Dorado & Gallardo, 2005; Romo *et al.*, 2010).

De acordo com Gonçalves e Monteiro (1999), a gestão da qualidade total centra-se nas pessoas e está voltada para a satisfação dos clientes externos e internos, com benefícios para todos os seus intervenientes.

Já Pires e Santos (1999), acrescentam que o principal estímulo de uma organização são os seus clientes. Uma organização pode ter equipamentos, instalações e ainda funcionários, mas se não tiver clientes que prefiram os seus produtos ou serviços, não tem nem razão económica nem social para subsistir. Assim, o cliente é o ponto de partida. No entender dos autores, os clientes têm desejos e partilham valores, que elegem ao comprarem o que lhes dá satisfação, ajustando as suas necessidades e ambições de acordo, ainda, com as suas possibilidades.

Torna-se fundamental que os eventos desportivos se esforcem por conhecer e auscultar os seus clientes, quer externos como internos, visando satisfazer as suas necessidades e desejos, concebendo, simultaneamente, resultados de modo a potenciar e melhorar novas formas de gestão dos eventos.

É, então, essencial incrementar práticas de gestão, que possibilitem fornecer o serviço que mais interessa aos clientes, tendo em atenção as suas necessidades, preferências e qualidade desejada. Todavia, os cidadãos conscientes dos seus direitos e detentores de uma consciência crítica, tornaram-se, actualmente, mais exigentes relativamente aos serviços prestados nos eventos desportivos.

Gariso (2007), por sua vez, afirma que os líderes devem encorajar os funcionários a gerir e controlar os processos sob sua responsabilidade, sendo também essencial conceber mecanismos que garantam a participação dos funcionários nos processos de tomada de decisão, de modo a viabilizar a capacidade de se encontrarem as melhores ideias e soluções, implicando-os nos objectivos da organização. Neste contexto, importa então referir que a contribuição dos funcionários assume extrema importância no sucesso da organização. Conclui-se, portanto, que apenas é possível às organizações atingirem os seus objectivos estratégicos através do envolvimento e empenho diário de todos os seus funcionários, aproveitando todo o seu conhecimento e potencial.

Por outro lado, os eventos desportivos, dada a complexidade de tarefas e acções que lhes são subjacentes, tornam-se um fenómeno acrescido de riscos, carregando, incondicionalmente, uma latente fonte de falhas e erros. Para garantir o sucesso nos eventos desportivos torna-se importante identificar, prevenir e controlar de uma forma sistemática os seus riscos, em todas as suas etapas e fases de desenvolvimento, com o objectivo final de reduzi-los ou mesmo anulá-los (Tavares, 2007).

Desta forma, definimos um objectivo geral para a investigação, assim como os seguintes objectivos específicos em função das respectivas amostras.

### **1.2.1 | Objectivo Geral |**

Avaliar a qualidade dos eventos desportivos do Município de Loulé mediante as perspectivas dos diferentes actores – Gestores (G), Colaboradores (C) e Atletas (A).

### **1.2.2 | Objectivos Específicos |**

G1. Verificar se as práticas utilizadas na gestão dos eventos desportivos seguem os requisitos do Modelo EFQM;

G2. Identificar a pontuação relativa e global dos critérios obtida pelos respectivos eventos desportivos.

G3. Identificar os pontos fortes e as áreas de melhoria dos eventos desportivos, com vista à sua possível exploração futura;

C1. Avaliar as percepções dos colaboradores relativamente à cultura organizacional e ao ambiente de trabalho vivido nos eventos desportivos;

C2. Verificar se a relação existente entre as dimensões do modelo e as variáveis sóciodemográficas dos colaboradores é justificativa de um tratamento e recrutamento diferenciado;



C3. Verificar se existem diferenças nas dimensões (Suporte e supervisão, Orientação para a tarefa, Definição da tarefa e Inovação) do modelo em ambos os eventos, Triatlo e BTT.

A1. Determinar o grau de valorização dos atletas em relação às dimensões (Qualidade percebida, Qualidade geral do serviço, Satisfação geral do serviço, Valor percebido do serviço e Intenções futuras) do modelo nos eventos desportivos;

A2. Analisar as dimensões do modelo e as variáveis sócio-demográficas como critério de segmentação de mercado;

A3. Testar a utilização das variáveis sócio-demográficas e os padrões de viagem como critério de segmentação de mercado;

A4. Verificar se existem diferenças nas dimensões do modelo em ambos os eventos, Triatlo e BTT.

### 1.3 | Hipóteses de Investigação |

Com o intuito de auxiliar e orientar o estudo empírico e tendo em conta alguns dos objectivos anteriormente referidos e a revisão bibliográfica efectuada, foram formuladas e testadas algumas hipóteses de investigação em função das respectivas amostras, que se encontram abaixo descritas.

#### 1.3.1 | Gestores |

**H01.** Os gestores não concebem os eventos desportivos de acordo com a lógica do Modelo EFQM, subdividida em cinco critérios (Liderança, Estratégia, Pessoas; Recursos e Parcerias; Processos, Produtos e Serviços) para a área dos Facilitadores, e quatro critérios (Resultados nos Clientes; Resultados nas Pessoas; Resultados na Sociedade; Resultados Chave) para a área dos Resultados.

#### 1.3.2 | Colaboradores |

**H02.** Não existem relações entre as dimensões (Suporte e supervisão, Orientação para a tarefa, Definição da tarefa e Inovação) do instrumento aplicado aos colaboradores;

**H03.** Não existem relações entre a variável independente (Sexo, Idade, Grau de instrução, Historial de colaboração no evento, Vínculo contratual e Função que desempenha no evento) e as dimensões do instrumento aplicado aos colaboradores;

**H04.** Não existem diferenças estatisticamente significativas entre as dimensões (Suporte e supervisão, Orientação para a tarefa, Definição da tarefa e Inovação) do instrumento aplicado aos colaboradores em ambos os eventos.

### **1.3.3 | Clientes |**

**H05.** Não existem relações entre as variáveis de caracterização sóciodemográfica (Sexo, Idade, Nacionalidade, Grau de instrução e Anos de prática da modalidade) e as dimensões (Qualidade percebida, Qualidade geral do serviço, Satisfação geral do serviço, Valor percebido do serviço e Intenções futuras) do modelo aplicado aos atletas;

**H06.** Não existem relações entre as variáveis de caracterização sóciodemográfica (Sexo, Idade, Nacionalidade, Grau de instrução e Anos de prática da modalidade) dos atletas e os padrões de viagem (Número de dias que permanecem no Concelho de Loulé e o Gasto diário por atleta);

**H07.** Não existem diferenças estatisticamente significativas entre as dimensões (Qualidade percebida, Qualidade geral do serviço, Satisfação geral, Valor percebido do serviço e Intenções futuras) do instrumento aplicado aos atletas em ambos os eventos desportivos.

As presentes hipóteses constituem possíveis respostas ao problema de investigação e são sujeitas a verificação empírica, após a qual serão ou não aceites. Para Simões (2006), uma hipótese é uma previsão experimental ou uma explicação da relação entre duas ou mais variáveis.

## **CAPÍTULO II | ESTADO DE ARTE |**

### **2.1 | Gestão de Eventos Desportivos |**

2.1.1 | A Indústria |

2.1.2 | Processo de Planeamento e Execução do Evento |

2.1.3 | Impactos e Legados |

2.1.4 | Plano e Controlo Financeiro |

2.1.5 | Marketing do Evento |

2.1.6 | Patrocínios |

2.1.7 | Avaliação |

### **2.2 | Gestão da Qualidade |**

2.2.1 | A importância dos conceitos |

2.2.2 | Ferramentas de Aplicação Interna |

2.2.3 | Ferramentas de Aplicação Externa |

## CAPÍTULO II | ESTADO DE ARTE |

### 2.1 | Gestão de Eventos Desportivos |

*“Talvez porque o desporto tem muito de paradoxal na sua génese e na sua essência, os desafios que se colocam à organização e à gestão dos Eventos Desportivos exigem, além da competência das acções da gestão, competências na compreensão do fenómeno e de todas as suas implicações” (Veloso, 2007:3).*

Dos vários serviços de Desporto existentes, a gestão de eventos desportivos, pelas várias implicações que apresenta, merece uma atenção especial (Correia, 2001).

O mesmo autor salienta que um evento desportivo implica a gestão de processos economicamente significativos. Tal situação exige um conjunto alargado de compromissos nacionais e internacionais, de alianças internas e externas, de parcerias com organismos públicos, patrocinadores e mídia. Em termos de comunidade um evento tem de ser encarado, explorado e desenvolvido pensando-se nos benefícios que podem trazer ao nível da promoção turística, valorização política, receitas fiscais, rentabilização de estruturas locais, dinamização da economia e desenvolvimento do desporto.

Nas últimas décadas tem-se revelado um grande interesse por parte dos órgãos governamentais, empresas do segmento desportivo, estudiosos e população em geral em atrair e/ou assistir a eventos desportivos. Isto deve-se ao facto de os mesmos terem uma capacidade impressionante tanto para atrair recursos para a localidade onde se realiza o evento quanto de dar visibilidade ao local que o sedia. Acolher eventos desportivos é considerado por muitas regiões um meio de assegurar o seu desenvolvimento sustentável, uma vez que a organização dos mesmos traz potenciais benefícios ambientais, sociais e económicos (Brighenti *et al.*, 2005).

Poit (2004, 2006) utiliza duas definições para o termo evento, uma delas traduz o evento como sendo um conjunto de acções profissionais antecipadamente planeadas, que seguindo uma sequência lógica de preceitos e conceitos administrativos tem por objectivo alcançar resultados que possam ser qualificados e quantificados junto de um determinado público alvo. A outra definição reflecte que o evento pode ser compreendido como um acontecimento anteriormente planeado e com objectivos claramente definidos, possuindo um perfil marcante (e.g. desportivo, social, cultural, filantrópico, religioso, ou quaisquer outros).

O evento advém, na sua génese, de uma necessidade humana de expressar sentimentos, emoções e compartilhá-los socialmente em virtude de um determinado facto ou acontecimento (Seixas, 2010).

Por sua vez, “a gestão de eventos implica um elevado número de acções que variam de importância consoante os autores. Muitas vezes a gestão de eventos é abordada

de uma forma geral para um evento na sua totalidade, outras de uma forma muito particular, focando apenas um aspecto do seu todo” (Tavares, 2007:21).

Nesta linha, o papel da gestão de eventos desportivos deve indicar uma visão ampla, que seja responsável pela organização de um evento abrangente e com impacto a longo prazo.

“Qualquer evento desportivo pode ser definido através das respectivas especificações técnicas ou a partir do seu valor simbólico para a comunidade. Pode-se, também, definir um evento desportivo partindo da análise das implicações organizacionais, económicas, sociais, políticas, concorrenciais e pessoais, que caracterizam este serviço particular das organizações de Desporto” (Correia, 2001:10).

Outro factor que deve ser levado em consideração diz respeito às questões documentais e organizacionais dos eventos.

“A informação geral em torno dos eventos desportivos tem de ser considerada como parte do capital intelectual da organização responsável pela realização do evento e como fonte documental de um feito histórico para a cidade, região ou país sede desse evento” (Velo, 2007:44).

Por outro lado, começa-se a reconhecer entre as cidades anfitriãs de grandes eventos desportivos que existe uma necessidade de retorno sobre o investimento efectuado para o evento. Um investimento que possa implicar benefícios mais amplos e a longo prazo, contrariamente à visão da realização do evento *per se* (Masterman, 2009).

Preuss (2004) reconhece que os grandes eventos desportivos, em particular os Jogos Olímpicos, podem actuar como catalisadores de um rápido desenvolvimento urbano e são encarados como oportunidades, além da organização do próprio evento. Para se ter êxito, primeiro é necessário comparar todos os planos existentes de desenvolvimento a longo prazo com quaisquer planos olímpicos para o desenvolvimento estrutural e, em segundo, devemos fazer isso antes de apresentar qualquer candidatura, e alerta para a importância de se planear a utilização pós-olímpica.

Nesta linha, Masterman (2009) reconhece ser necessário um processo mais abrangente, que reúna as necessidades específicas do planeamento de eventos desportivos, que inclua eventos desportivos de todas as escalas e intenções ou que exijam processos de candidatura, bem como as fases em que os benefícios a longo prazo e os de curto prazo possam ser planeadas.

Sarmiento (2010, cit. por Seixas, 2010) aponta que os eventos desportivos possuem todas as características gerais de um evento qualquer, contudo são acrescidos de um conjunto particular de especificidades. O autor ainda evidencia que existe uma interface entre quem o idealiza, o produz e o consome, de forma directa ou indirecta.

É de consenso geral que os eventos, sejam eles quais forem, têm um impacto significativo nos locais onde são realizados. Todavia, quando vistos de forma holística, fazem parte do que é descrito como a ‘cidade’. Possuem, assim, aspectos de

cariz social, cultural, político, ambiental, físico, económico, psicológico (Velo, 2007).

Getz (2008) realça que os eventos como um fenómeno espaço-temporal tornam-se únicos pela interacção existente entre as pessoas e os sistemas de gestão. Grande parte do encanto e atracção que os eventos proporcionam, deve-se ao facto de nunca serem iguais e de termos que estar presentes para desfrutar da experiência única. Se falharmos, é deixarmos escapar uma oportunidade singular.

Em suma, o principal objectivo deste ponto é realizar uma abordagem transversal e completa na gestão de eventos desportivos, introduzindo de uma forma geral temas como a indústria dos eventos, o processo de planeamento e execução do evento, impactos e legados, plano e controlo financeiro, *marketing* do evento, patrocínios e, para terminar, a avaliação.

### 2.1.1 | A Indústria |

Hoje em dia, classificar a sofisticada indústria numa perspectiva histórica só é importante se compreendermos como os eventos desportivos são geridos e estruturados para que os possamos realizar.

A história do desporto é uma área consideravelmente académica, onde a questão da sua ordem cronológica para o desenvolvimento do desporto é um ponto essencial nesses estudos. Contudo, o que nos interessa realmente entender é como os eventos desportivos surgiram na actualidade, tendo uma noção do que são consideradas as origens do desporto organizado.

A importância do desporto organizado nos primórdios da cultura grega, chinesa e egípcia, deu origem ao que existe actualmente, uma indústria que consiste num conjunto de múltiplos níveis de eventos, variando a sua escala, do local ao globalmente significativo, tendo o seu auge na Europa com a Revolução Industrial (Masterman, 2009).

Actualmente, temos uma série de eventos multidesportivos, além dos Jogos Olímpicos de Verão e Inverno, que não têm todos a mesma dimensão, revestindo-se de grande importância para as sociedades onde se realizam.

Um momento crucial na história recente foi a mudança gradual na definição do Estatuto de Amador no desporto, que não há muito tempo atrás era um 'sacrilégio' e comercialmente intocável (Masterman, 2009).

A indústria dos eventos desportivos é tão ampla que é difícil mensurar a sua dimensão e o valor dos mercados. É ainda mais difícil por se ter que definir quais os sectores a incluir.

Nesta linha, Masterman (2009) considera duas perspectivas distintas: (i) Económica, em que há receita local, o dinheiro gasto na alavancagem do patrocínio desportivo, bem como as próprias receitas dos eventos; e, (ii) Desenvolvimento desportivo, em que há uma vasta gama de números de participação, desde os desportos em horário lectivo aos grandes eventos internacionais.

O papel da tecnologia no desporto também tem sido intrinsecamente associada ao desenvolvimento dos eventos desportivos. As expectativas dos clientes e as exigências dos média têm proporcionado todos os tipos de inovação e o seu uso na promoção e controlo dos eventos desportivos (e.g. no ténis, a raquete passou da madeira ao metal e, posteriormente, à fibra de carbono, ajudando à melhoria do desempenho do jogador). O desenvolvimento tecnológico também tem adicionado muito ao potencial de comunicação aos eventos, ampliando a capacidade de um evento aumentar o número de espectadores e telespectadores e, ao mesmo tempo, aumentar a receita em vários tipos de meios de patrocínio e publicidade.

A Internet, por outro lado, tem um papel ímpar nesta situação, tornando-se um importante veículo de comunicação de *marketing*, não apenas no que diz respeito à

venda de bilhetes, mas na transmissão do evento via internet e à venda de *merchandise*.

O desenvolvimento do desporto em si é uma montra única para a oferta de eventos. Contudo, a tarefa dos órgãos governamentais não é apenas fazer uso dos eventos como montras e uma oportunidade para ver e experimentar, mas também para assegurar que haja mecanismos que convertam essas experiências numa participação efectiva a longo prazo.

A indústria dos eventos desportivos pode ser analisada em várias dimensões conceptuais, a fim de apurar a sua escala. Segundo Masterman (2009), os eventos desportivos são organizados em todo o mundo para homens e/ou mulheres, aptos ou inaptos fisicamente e de todas as idades. Existem formatos simples e multidesportivos, alguns dos quais estão universalmente disponíveis, enquanto outros são específicos para uma única região de um país. Numa dimensão temporal, existem vários formatos de competição, de torneios de um dia a competições o ano todo. Numa dimensão sócio-económica, existem eventos amadores e profissionais, e aqueles que levam espectadores ou participantes. Há também a dimensão da capacidade e realização, no centro da competição, com eventos desportivos populares para aqueles que são novos no desporto, e eventos de elite que são organizados para atletas de alto nível.

Muitos eventos desportivos fazem parte de uma ampla oferta de entretenimento. Os grandes eventos que cobrem uma variada gama de actividades de lazer e recreação podem apresentar o desporto como um dos seus elementos, associado às artes, música e outros elementos de integração social. Os eventos multidesportivos como os Jogos Olímpicos ou Jogos da Lusofonia apresentam o desporto como a sua essência, mas incorporam programas de eventos que muitas vezes se estendem muito antes e depois da sua execução. Todavia, nem todos os eventos desportivos integrados têm actividade desportiva e de competição na sua essência. Existem comunicações e conferências relacionadas com desporto, lançamentos de produtos desportivos, apresentações de personalidades desportivas em eventos corporativos, e quando não houver nenhuma actividade desportiva envolvida, há certamente a competição pelo prémio mais cobiçado, como acontece na 'Gala do Desporto'<sup>1</sup>.

O que temos feito referência tem estado predominantemente relacionado com os eventos que integram a competição desportiva, sendo também importante enquadrar os eventos desportivos numa indústria mais abrangente.

Segundo Shank (2002), a indústria desportiva apresenta três elementos: (i) consumidores de desporto; (ii) produtos desportivos; e, (iii) fornecedores de produtos relacionados com desporto. Masterman (2009) acrescenta que existe um conceito que prevalece em todos os eventos desportivos, o seu carácter de entretenimento.

Ao empregarmos os três elementos referidos na ampla indústria desportiva, facilita a compreensão das relações que são necessárias ao evento. Contudo, o que deve ser

---

<sup>1</sup> Gala Anual promovida pela Confederação do Desporto de Portugal, onde são entregues diversos Prémios aos Agentes Desportivos que mais se distinguiram desportivamente ao longo do ano.



considerado é que a indústria dos eventos desportivos e o seu carácter de entretenimento não é diferente de qualquer outra indústria e o âmagos para aqueles que organizam eventos tem que se basear nas necessidades do consumidor.

Ao longo deste ponto fizemos referência a eventos de diferentes escalas, ao identificarmos tantas diferenças nos tipos de eventos, a terminologia adoptada pode ser um problema.

As diferenças entre as definições e termos aplicados no planeamento de eventos surgem variadíssimas vezes na literatura.

Segundo Getz (1997), um evento temporário pode ser ou não planeado, ter uma duração fixa e, mais importante, é único.

A área da gestão de eventos tem-se preocupado sobretudo com os eventos que são planeados e que marcam pela diferença, alguns autores referem-se a esses eventos como eventos especiais (Getz, 1997; Allen *et al.*, 2002).

Neste ponto, a terminologia diverge entre os autores. Goldblatt (1997) e Hall (1992) referem-se aos Jogos Olímpicos como um evento *Hallmark*, enquanto que Getz (1997) e Allen *et al.* (2002) definem-nos como Mega-Eventos e descrevem os eventos *Hallmark* como os que se repetem num lugar específico, onde a cidade e o evento se tornam inseparáveis (e.g. Roland Garros). Getz (1997) descreve ainda os Mega-Eventos mediante a sua importância e dimensão, e como aqueles que detêm para o seu anfitrião um elevado desenvolvimento turístico, cobertura mediática, prestígio e impacto económico.

Jago e Shaw (1998) apresentam um modelo que nos parece interessante, que surge para encapsular todos esses termos numa estrutura de classificação que indica o seu perfil e dimensão, juntamente com a explicação da relação entre os diversos tipos de eventos. Os autores descrevem uma relação entre os grandes eventos, os Macro (i.e. *Hallmark*) e os Mega.

Em primeiro lugar, o modelo congrega eventos que sejam Frequentes (não planeados) ou Especiais (planeados). Em segundo lugar, os eventos especiais distinguem-se por Grandes ou Pequenos. Em terceiro lugar, os grandes eventos são designados por Macro, sendo menos frequentes e associam-se a um determinado local, ou Mega que são pontuais e mudam de localização. Todavia, os mesmos autores definem um Grande Evento como um evento especial, que é envolto em estatuto ou prestígio, que atrai grandes massas e atenção mediática, além disso tem tradição e pode incorporar festivais e outros tipos de eventos, a sua organização é menos frequente, atraem recursos para a região anfitriã, originam uma procura por serviços associados e deixam permanecer os legados.

Como podemos verificar não existe uniformidade no uso da terminologia. Pode-se argumentar que a utilização de um modelo que enquadre a terminologia de toda a indústria pode ser benéfico para aqueles que a investigam, como é o caso. No entanto, independentemente do tipo de consumidor, não é necessário saber se o evento é mega ou macro, grande ou pequeno, pois serão capazes de determinar o seu perfil. O mesmo pode ser dito para o gestor de eventos.

Por outro lado, todos os anos realizam-se em todo o mundo uma quantidade inimaginável de eventos desportivos, sendo as suas estruturas e formatos determinados por um número de proprietários de diferentes tipos, que se enquadram em uma ou mais categorias (e.g. governo e autarquias locais, organismos responsáveis pelo desporto e organismos concorrentes, organizações privadas, organizações de voluntariado e de solidariedade social e instituições educacionais).

Os participantes num evento desportivo são muitas vezes considerados apenas os atletas, homens e mulheres, que tomam parte na competição. No entanto, de igual importância, segundo Masterman (2009), temos uma série de outros 'jogadores' que podem e devem ser considerados como participantes do evento, como é o caso dos atletas, funcionários, comitiva, fornecedores, gestão do evento, colaboradores, espectadores, mídia e VIPs.

O mesmo autor acrescenta que a indústria dos eventos desportivos é importante à escala global, económica, social, política e tecnologicamente.

Ao determinarmos a escala da indústria dos eventos desportivos, considerámos as suas dimensões conceptuais, as estruturas de concorrência e as partes interessadas. Essas partes interessadas incluem os organizadores, competidores, fornecedores e espectadores de eventos, que podem variar no seu perfil, do local ao internacional.

Segundo Allen *et al.* (2002), os gestores dos eventos precisam ter sagacidade e discernimento quanto às tendências e forças que agem na comunidade como um todo, pois isso irá determinar o ambiente operacional do evento. A atitude, as necessidades e desejos da comunidade determinarão a sua receptividade aos estilos e formas do evento.

Em suma, um Evento Desportivo é um espectáculo, um produto, uma empresa. Um espectáculo, porque é organizado em torno de uma unidade de acção, de uma unidade de tempo, que conduz à gestão do tempo, logo à planificação, e de uma unidade de espaço que conduz ao estudo da dimensão espacial do evento desportivo (espaço real da arena desportiva ou do seu ambiente ou espaço virtual do espectáculo transferido por imagem para os ecrãs de televisão); um produto porque a organização do evento desportivo inscreve-se numa abordagem de *marketing* e gestão do capital marca do evento desportivo; e uma empresa porque o estudo da organização como gestão de um projecto permite realçar um carácter permanente e imutável a qualquer empresa, ou seja, o risco ou riscos ocorridos (Barreau, 2001).

### 2.1.2 | Processo de Planeamento e Execução do Evento |

*“O objectivo do planeamento de um evento é reduzir a incerteza, concentrar a atenção nas metas, gerar propósitos, produzir uma operação eficiente e garantir que se estabeleçam sistemas adequados de controlo” (Watt, 2004:41).*

Para que o processo de planeamento do evento seja bem-sucedido é necessário proporcionar as directrizes correctas, na melhor localização, no momento certo, para as pessoas que delas necessitam e a um custo aceitável (Torkildsen, 2005).

Existe uma vasta gama de processos de planeamento disponíveis para o gestor de eventos utilizar, escritos por especialistas e académicos. Cada processo tem uma estrutura um pouco diferente, embora todos eles tenham o mesmo objectivo – planear um evento. Cada processo tem diferentes pontos fortes, bem como pontos fracos, e o modelo apropriado deve ser seleccionado de acordo com os respectivos eventos.

Ao analisarmos boa parte da literatura existente sobre gestão de eventos, verificámos que se centra particularmente na importância do processo de planeamento para o gestor de eventos. Inúmeras teorias (Getz, 1997; Torkildsen, 2005; Allen *et al.*, 2002; Sanz, 2003; Matias, 2004; Shone & Parry, 2004; Watt, 1998, 2004; Pedro *et al.*, 2005; Bowdin *et al.*, 2006; Giacaglia, 2006; Masterman, 2009 e Poit, 2004, 2006) mostram que o planeamento dos eventos é um processo faseado. Contudo, as fases podem variar em número e denominação conforme os seus autores.

Normalmente, as teorias e modelos referidos aceitam que as organizações de eventos planeiem estrategicamente a longo prazo, incluindo a responsabilidade para a gestão contínua e a longo prazo dos legados físicos e financeiros dos grandes eventos.

Getz (1997, 2007) afirma que os ganhos e perdas a longo prazo devem ser avaliadas na fase de viabilidade do processo de planeamento. Allen *et al.* (2002) e Bowdin *et al.* (2006) seguem uma linha semelhante. Westerbeek *et al.* (2006) realçam a importância dos estudos de viabilidade e de um processo abrangente que conduza a esse caminho. Hall (1992) justifica a importância do planeamento a longo prazo, ao salientar que são os legados dos eventos a longo prazo que têm mais importância. Outras teorias também consideram a fase de Encerramento (Getz, 1997; Allen *et al.*, 2002; Sanz, 2003; Shone & Parry, 2004).

Shone e Parry (2004) reconhecem ainda que deve ser dispendido algum tempo para pensar nos legados pretendidos aquando a criação dos objectivos no início do processo de planeamento.

Roche (2002) refere-se ao planeamento como um processo de preparação de um conjunto de decisões para actuar no futuro, objectivando obter os melhores resultados, podendo-se planear o imediato, o relativamente próximo e o distante, ou seja a curto, médio e longo prazo.

“O planeamento é uma tomada de decisões sobre o que se quer fazer. O planeamento exige, pois, optar, eleger uma acção ou conjunto de acções, uma atitude, projectos e caminhos. E como toda eleição, o planeamento sempre será um processo incerto, com um grande componente humano, devido aos muitos critérios e modelos que podem ser aplicados na hora de decidir o futuro.” (Roche, 2002:18).

Watt (1998; 2004) sublinha que o planeamento cuidadoso é absolutamente vital para os bons eventos, as coisas não acontecem ou surgem simplesmente por acidente, elas são produzidas mediante uma eficaz reflexão e planeamento.

Planear eventos tendo em conta o seu sucesso não é propriamente uma tarefa fácil. Quando planeamos é importante termos presente todos os passos ou etapas a serem

seguidos, pois qualquer esquecimento pode comprometer o sucesso do evento (Giacaglia, 2006).

A mesma autora acrescenta que quando planeamos é importante termos presente todos os passos ou etapas a serem seguidos, pois qualquer esquecimento pode comprometer o sucesso do evento. O facto de construirmos uma listagem de tarefas a desenvolver já constitui, por si só, uma boa ajuda para quem está a organizar, transmitindo-lhe uma maior segurança no seu desempenho.

Por outro lado, segundo Masterman (2009), é essencial que quaisquer potencial benefício a longo prazo seja atribuível ao evento e que seja exaustivamente coberto por estratégias que garantam o seu sucesso a longo prazo, existindo uma série de factores-chave necessários para a sua concretização: (i) a inclusão de uma análise de custo-benefício na fase de viabilidade do processo de planeamento do evento permitirá aos organizadores não só preverem a extensão dos benefícios e o orçamento necessário para o evento, como também reunir o apoio para o evento, numa fase inicial e adequada; (ii) as estratégias de implementação para a utilização de quaisquer instalações novas e/ou projectos de regeneração devem ser arquitectadas para garantir o seu futuro a longo prazo; (iii) avaliar o impacto do evento não requer apenas uma avaliação qualquer dos benefícios económicos e culturais a curto/médio prazo, exigindo também uma avaliação a longo prazo, possivelmente até 10 anos ou mais, de sustentabilidade e durabilidade, ou seja, o sucesso da regeneração e os legados que foram criados como resultado da organização do evento; e, (iv) para que os objectivos sejam cumpridos é necessário a inclusão de mecanismos no processo, o que permitirá o alinhamento contínuo com os planos a curto, médio e longo prazo.

A principal vantagem de um processo faseado, traduz uma forma eficaz para não se avançar demasiado rápido e descortinar quais os esforços e orçamentos praticados desnecessariamente. Contudo, existe também uma justificação para a conclusão de cada etapa, antes de se progredir para a próxima, a fim de manter a eficiência temporal e financeira (Allen *et al.*, 2002; Bowdin *et al.*, 2006; Getz, 1997 e Shone & Parry, 2004).

Sempre que se tenha em mente a organização de um evento desportivo, devemos ser metódicos, para que o tempo que lhe destinamos seja bem gerido desde o início até ao seu fim, tornando-se fundamental para o seu sucesso. Independentemente da sua dimensão, devemos dividir o evento em várias fases e definir muito bem, em cada uma delas, todas as tarefas a executar e respectivos recursos e tempo necessário, assim como a relação entre as mesmas.

É importante um processo faseado para que a progressão possa ser feita sem acções desnecessárias a serem tomadas demasiado cedo. Ao se tentar completar cada fase antes de se avançar para a próxima é uma boa prática de gestão. Assim, o processo é interativo na sua natureza permitindo efectuar ajustamentos quando necessário, como resultado do *feedback* da avaliação.

Por outro lado, os processos a serem discutidos são obrigatórios, qualquer que seja a escala do evento. Embora o nível de complexidade e quantidade possa variar de evento para evento, o tipo de organização, planeamento, divisão de responsabilidades e vigilância dos detalhes é necessário, tanto para o evento

desportivo local como para um grande evento internacional (Hall, 1992).

Ao se tomar a decisão de avançar com o evento, o planeamento que é necessário torna-se muito específico e complexo. Inicialmente, há o planeamento de tudo o que é necessário para a produção do evento e, em seguida, há a execução do evento em si.

O processo preocupa-se com tudo o que é necessário para executar o evento com sucesso. Isto exige habilidades especiais de gestão. O evento, independentemente da sua escala de tempo, é transitório, com um início e um fim. É um projecto e requer uma gestão de projectos (Masterman, 2009).

Um gestor de eventos precisa ser capaz de recorrer a capacidades de organização, gestão de pessoal, de mercado, vender e negociar (às vezes trocar), relacionar-se com diferentes públicos, fazer um balanço, ser um modelo e, muitas vezes, ter as suas mãos sujas. Acima de tudo, é uma capacidade multifacetada eficaz que prevalece aqui. É uma exigência complicada que se torna mais sofisticada quando o evento se torna maior e, portanto, exige sistemas e metodologias que garantam uma gestão eficaz.

A metodologia de gestão de projectos é totalmente apropriada para os eventos (Emery, 2001; Allen *et al.*, 2002).

Emery (2001) sugere que a gestão de eventos desportivos é um subconjunto do gestão de projectos e é delimitada principalmente por três factores: (i) Pressões externas; (ii) Políticas organizacionais; e, (iii) Objectivos pessoais. A complexidade da tarefa pode ser melhor explicada pela avaliação das relações que têm de ser geridas. O projecto de gestão de eventos pode ser ainda mais complicado pela exigência de longos períodos de planeamento.

A gestão bem sucedida do projecto de um evento requer um sistema que gira em torno da avaliação do que tem que ser feito, por quem e quando, e planeado com antecedência suficiente para que a execução do projecto seja o resultado do planeamento que se verificou anteriormente (Allen *et al.*, 2002), sendo o processo o seguinte: (i) Âmbito do trabalho – uma avaliação da quantidade de trabalho que é necessária; (ii) Divisão do trabalho – as categorias e subcategorias envolvidas no evento precisam ser identificadas e divididas em unidades manejáveis; (iii) Análise das tarefas – cada uma das categorias e subcategorias precisa de recursos, sendo avaliados pelos custos, tempo, pessoal e suprimentos; (iv) Programação – cada uma das tarefas é então colocada numa linha de tempo e os prazos são identificados; (v) Caminho crítico – os prazos para cada tarefa são então combinados num gráfico, dando origem a um planeamento e calendário com prazos para todas as tarefas; e, (vi) Alocação de responsabilidades – cada tarefa torna-se uma área de responsabilidade e, dependendo do evento, é necessário que haja estruturas organizacionais criadas com linhas de comunicação adequadas para que essas áreas podem ser geridas em harmonia, ao invés de se separarem.

Um outro aspecto essencial aqui é que haja uma linha clara de gestão com apenas um líder. A gestão de um evento precisa ser integrada, flexível e dinâmica (Hall, 1992), e ao mesmo tempo requer procedimentos de gestão claros. A tomada de

decisões precisa ser ágil e eficaz e quando as decisões são necessárias a partir de um ápice estratégico, provêm melhor de um líder.

Emery (2001) salienta que este é um factor importante no processo de candidatura e os grandes eventos fazem da nomeação da sua figura de proa a sua primeira tarefa.

Hall (1992) acrescenta que um dos problemas de gestão que devem ser abordados é a dependência de eventos do apoio da comunidade local e voluntários. Estes últimos são, de facto, dependentes do primeiro. A complexidade de gestão pode depender do tamanho da comunidade em que o evento está sediado que, por sua vez, afectam o número de voluntários que são capazes de participar no evento. Todavia, é evidente que em grandes eventos a necessidade de voluntários é considerável.

As implicações são que esta é uma área que requer um considerável planeamento e custos. Enquanto voluntários, acarreta-se os custos dos processos de recrutamento, uniformes, transporte, alimentação, etc. (Graham *et al.*, 2001). A parceria com as agências de formação é também um componente educacional que requer planeamento.

A curto prazo, Masterman (2009) realça que as seguintes categorias são importantes para a execução bem sucedida do evento: (i) Comunicação; (ii) Espaços e equipamentos; (iii) Aspectos legais e licenciamento; (iv) Controlo financeiro; (v) *Marketing*; (vi) Serviços; e, (vii) Saúde e segurança.

O mesmo autor, a partir de uma perspectiva estratégica, considera que existem duas exigências a longo prazo que requerem consideração, tanto no plano de implementação como na implementação do evento. Estas dizem respeito à pós-utilização de quaisquer instalações e equipamentos e quaisquer projectos em curso e as estratégias que se destinam a legados e benefícios de longo prazo do evento.

Para terminar, a execução do evento deve prever a preparação de tudo o que é necessário para o seu sucesso.

Uma abordagem de gestão de projectos é necessária para garantir o êxito deste desafio de gestão. É útil, o uso de um processo que avalie o escopo do trabalho envolvido e o divide de modo a que a responsabilidade possa ser atribuída, desde que seja implementado correctamente e com o *timing* certo. Desde que haja flexibilidade e o sistema de gestão possa responder a forças de mudança, esse processo deverá permitir o planeamento, gestão e, por sua vez, a execução do evento.

### 2.1.3 | Impactos e Legados |

Os impactos dos eventos desportivos numa perspectiva actual e ampla tanto podem ser positivos como negativos, sendo fundamental um eficaz planeamento do evento para minimizar os impactos negativos e alcançar potenciais impactos positivos.

Independentemente da forma que possa assumir um legado, a ideia subjacente à criação de legados é a representação de algo substancial que irá melhorar a longo prazo o bem-estar e o estilo de vida dos residentes em um destino, de uma forma muito substancial – de preferência de uma forma que reflecta os valores da população local (Ritchie, 2000).

“Num universo que transita entre sonhos e realidades, projectos estruturantes necessários, projectos utópicos, limites, diferenças, convergências, contradições, experiências diversas ocorridas em vários países, discutimos o processo de passagem que significa LEGADO” (Rodrigues & Mirtes, 2008:23).

Nesta linha, Masterman (2009:84) refere que “os impactos a longo prazo, como resultado da operacionalização dos eventos são referidos como legados do evento, existindo a necessidade de se contemplar estratégias a longo prazo nas fases iniciais do planeamento dos eventos, a fim de alcançar legados de sucesso”. De um modo geral, não existe um cronograma definido para identificar quando começam ou terminam os períodos dos impactos, a curto, médio ou longo prazo, com excepção dos impactos que podem ser determinados pelo evento em si.

O mesmo autor acrescenta que a diferença na natureza dos impactos a curto e a longo prazo é que muitas vezes os legados a longo prazo não são geridos ou desenvolvidos pelos próprios organizadores do evento.

Segundo Preuss (2008; cit. por Rodrigues & Mirtes, 2008), a título de exemplo, salienta a importância dos Jogos Olímpicos, apontando-os como um catalisador importante de melhorias da qualidade de vida. Podem ajudar a acelerar o processo de regeneração de uma cidade nas mais diversas áreas como habitação, transporte, segurança, convivência, educação, sucesso económico e outras, oportunizando legados tangíveis e intangíveis. Daí a importância da coesão: ao reconhecer que é fundamental a base do conhecimento, manter a relação com o passado e o impulso do sucesso, entender que os legados podem ser individuais e coletivos e que é preciso manter a participação e a mobilização dos diversos atores, conseguida pelos megaeventos, para dar continuidade ao processo de desenvolvimento.

Para isso, Rodrigues e Mirtes (2008) é preciso encontrar uma forma balanceada gestão dos legados, atendendo não apenas às exigências específicas do desporto, mas também aos interesses particulares de grupos e sectores. É também fundamental contemplar o desenvolvimento sustentável e atender às necessidades da sociedade civil.

Spilling (2000) agrupa os potenciais impactos dos eventos em quatro categorias: (i) consciência internacional reforçada; (ii) maior actividade económica; (iii) melhores instalações e infra-estruturas; e, (iv) aumento das oportunidades sociais e culturais. Embora o autor reconheça o impacto político dos eventos, a sua investigação está focada nos denominados impactos ‘industriais’ a longo prazo.

Getz (1997), por outro lado, faz distinções entre os vários impactos económicos, incluindo os provenientes do turismo, no qual o evento funciona como uma ferramenta de *marketing* do destino para a cidade anfitriã.

Allen *et al.* (2002) dividiu os impactos em quatro esferas: (i) social e cultural; (ii) material e ambiental; (iii) política; e, (iv) económica e turística.

“É de consenso geral que os eventos, sejam eles quais forem, têm um impacto significativo nos locais onde são realizados. Todavia, quando vistos de forma holística, fazem parte do que é descrito como a «cidade». Possuem, assim, aspectos de cariz social, cultural, político, ambiental, físico, económico, psicológico, (...)” (Veloso, 2007:11).

Como podemos verificar, há um consenso geral no que diz respeito aos principais impactos, com a única diferença a surgir na forma como são agrupados ou classificados.

Normalmente, segundo Masterman (2009), o foco centra-se em uma ou mais das seguintes áreas de impacto: (i) Infra-estruturas; (ii) Impactos ambientais (muitas vezes ligados à infraestrutura física); (iii) Impactos Económicos; (iv) Impactos no turismo do destino; (v) Melhoramento da Imagem; (vi) Impactos Sociais; (vii) Impactos Culturais; (viii) Impactos Políticos; e, (ix) Requalificação Urbana.

Nesta reflexão, optou-se pelo foco nos ‘legados’ cuja concepção ampliada abrange tanto aspectos desportivos como económicos, ambientais, sociais, culturais, entre outros. A diversidade de abordagens faz jus à relevância do tema e dos seus desdobramentos e articulações, da criação cultural à convivência comunitária. Essa concepção positiva auxilia o entendimento de um fenómeno por natureza complexo e multidimensional. No entanto, por esses mesmos motivos, esse também é um fenómeno que implica contradições, dificuldades e barreiras.

De certa forma, existe algum consenso entre os autores sobre a capacidade dos grandes eventos desportivos originarem legados físicos sob a forma de infra-estruturas construídas, podendo porventura acarretar benefícios económicos (Getz, 1997; Allen *et al.*, 2002; Bowdin *et al.*, 2006). No entanto, a decisão de candidatar-se à realização de um grande evento desportivo vai depender de muito mais do que apenas o potencial dos benefícios económicos estimados.

Os benefícios mais amplos que advêm da incorporação de projectos de regeneração e oferta de novas infra-estruturas podem levar a um importante apoio da comunidade local, assim como a um apoio político e financeiro que garanta que a candidatura ao evento prossiga (Hall, 1992; Preuss, 2004).

“Um evento que requeira o desenvolvimento e utilização de terrenos, que de outra forma não seriam utilizados, pode então deixar legados físicos futuros de beneficência social, cultural e económica e, em alguns casos, estes podem ajudar nos custos das fases iniciais do evento” (Masterman, 2009:85).

Nos últimos anos, as cidades que se candidataram à organização de grandes eventos desportivos incluíram projectos para construir infra-estruturas de raiz. Em muitos casos, esses planos tiveram que abranger a requalificação de terrenos e edifícios devido à escassez e custo de utilização de locais estratégicos no centro das cidades.



Nesta linha, segundo Roche (2000), os Jogos Olímpicos de Atlanta em 1996 revitalizaram áreas centrais com a criação do *Centennial Park*, um estádio novo, instalações desportivas escolares e habitações.

No que diz respeito às estruturas de raiz e requalificadas para acolher grandes eventos desportivos são geralmente vistas como legados a longo prazo, e as autoridades locais têm que justificar o investimento efectuado, ao olharem para a sua utilização futura, além do término do evento.

Nesta linha, Masterman (2009) salienta que podem ser vistos para dois tipos de utilização: uso desportivo, recreativo e de lazer da comunidade local e/ou a realização futura de mais eventos.

Roche (2000) reconheceu que os Jogos Olímpicos de Barcelona em 1992 fizeram parte, a longo prazo, de uma estratégia mais abrangente da cidade, para a modernizar. A estratégia 'Barcelona 2000' foi implementada em meados da década de 80 e incluiu novos estádios desportivos, uma vila olímpica de frente para o mar, um novo aeroporto e torres de comunicação. Foram criadas duas organizações distintas para gerir os legados. Uma delas tinha como propósito atrair e realizar grandes eventos e a outra o desenvolvimento da participação desportiva pública. O mesmo autor afirma que esta estratégia ajudou a garantir a pós-utilização das instalações pelo público em geral, enquanto que o desenvolvimento das iniciativas do sector público e privado para gerir as instalações a longo prazo foi conseguida.

No entanto, Masterman (2009) alerta para a importância de se planear a pós-utilização, onde os próprios pós-utilizadores devem desempenhar igualmente um papel fundamental no processo de planeamento.

O interesse para muitas cidades é a velocidade com que a regeneração pode ser feita, através da utilização de um grande evento desportivo como catalisador.

Em muitas ocasiões, o planeamento olímpico, por exemplo, tem substituído rígidos procedimentos políticos, a fim de rápidas evoluções (Preuss, 2004). Infelizmente, o planeamento repentino ou a falta dele, como uma reacção mais rápida a prazos curtos para sediar eventos, pode resultar na insistência, através de propostas que não recebam uma adequada avaliação económica, social ou ambiental (Hall, 2001).

Por outro lado, Masterman (2009) refere que o impacto negativo dos grandes eventos desportivos surge sobretudo ao nível das infra-estruturas físicas supérfluas. O termo frequentemente utilizado é 'elefante branco', que as cidades e governos estão ansiosos em evitar a obsolescência e as derrapagens orçamentais.

Segundo o mesmo autor, a experiência de gestão que é adquirida na realização de um evento é outro legado importante e que se relaciona. Se as instalações tiverem como finalidade a realização de outros eventos, os conhecimentos de gestão não apenas servem como um activo importante em futuros eventos, como também proporciona à cidade compreender internamente o que é capaz de fazer. Isso, naturalmente, permitir-lhe-á melhorar o seu desempenho.

Sem dúvida que o desenvolvimento de infra-estruturas é um factor importante. A captação de recursos através de um ou mais eventos desportivos pode resultar na oferta de instalações desportivas de interesse comunitário.

Nesta linha, Masterman (2009) salienta que é preciso haver mudanças na forma como os benefícios a longo prazo são estrategicamente planeados. É necessário considerar a sua utilização após a fase de concepção do processo de planeamento, para determinar se os objectivos são viáveis, após a identificação da pós-utilização e onde o envolvimento dos pós-utilizadores se torna crítico.

O mesmo autor, acrescenta que a regeneração e os legados dos eventos nem sempre fazem parte do ambiente construído. Os benefícios dos planos de regeneração do destino podem proporcionar um novo enfoque nas actividades sociais, enquanto que as novas infra-estruturas desportivas, como resultado de um evento, podem claramente fornecer um benefício a longo prazo.

Hall (1992) também sustenta que os eventos podem melhorar a identidade cultural de uma cidade anfitriã, desenvolver a participação e integração da comunidade e fomentar benefícios económicos locais. Todavia, Getz (1997) acrescenta que os turistas de eventos também vão beneficiar com o facto.

A regeneração do território, a construção de novas instalações e o planeamento dos eventos proporcionam oportunidades de emprego antes do evento. A realização do evento proporciona empregos a curto prazo para o evento, mas também pode existir uma organização que se destine à realização de grandes eventos desportivos e exija a contratação de pessoal a longo prazo. Se as infra-estruturas são legados do evento, exige-se que se planeie o seu futuro económico, quer através da prestação de serviços à comunidade local ou no sentido de atrair novos eventos, que eles próprios proporcionam mais oportunidades de emprego (Masterman, 2009).

O plano da Cidade de Sheffield ao se candidatar às Universíadas incidiu sobre uma solução para a crise económica instalada devido ao forte declínio local do ferro, aço e carvão em 1980. O desemprego foi tão alto chegando mesmo a atingir os 20% em algumas áreas da cidade, enquanto que a estratégia desencadeada para os eventos proporcionou um caminho alternativo a seguir (Gratton & Taylor, 2000).

“(…) Os mega-eventos desportivos, ao modificarem a estrutura e o quotidiano de uma cidade, precisam de beneficiar toda a população, ou seja, mesmo que o espectáculo desportivo ‘ao vivo’ não tenha como espectador o indivíduo mais pobre, esse pode ser beneficiado pelas inúmeras acções inerentes ao evento (operários que trabalharam na construção e manutenção dos equipamentos desportivos e das infra-estruturas em geral, cidadãos que passam a utilizar um transporte colectivo de melhor qualidade, equipamentos públicos de desporto e lazer…). Isso faz parte do capital simbólico acumulado no processo” (Rodrigues & Mirtes, 2008:24).

Por sua vez, o perfil de um governo, a nível nacional e internacional, como resultado da realização de um evento desportivo de sucesso é significativo, na medida em que esse perfil e prestígio possa ser melhorado, é claramente difícil de avaliar, mas o resultado do desenvolvimento económico é talvez mais quantificável e pode resultar numa imagem política reforçada, se alcançada com sucesso.

A Política é uma parte importante na equação do que é a gestão de eventos desportivos contemporâneos. Os políticos podem usar diferentes tipos de eventos para construir os seus perfis pessoais e obter vantagens políticas, podendo ainda usar os eventos como gerador de imagens (Allen *et al.*, 2008).

Os Governos já perceberam a capacidade dos eventos para aumentar o perfil dos políticos, assim como as cidades e os estados que governam. Os eventos têm uma enorme cobertura e notoriedade mediática. Os eventos também atraem visitantes e, portanto, eles criam benefícios económicos e empregos. Esta mistura potencial levaram os governos a se tornarem grandes 'jogadores' em sediar e organizar grandes eventos (Allen *et al.* 2008).

Preuss (2004) refere-se a isso como um novo tipo de política, a política dos mega-eventos, onde as cidades por um curto período podem adquirir um reconhecimento mundial e receber convidados internacionais.

Quer sejam individualidades ou organizações de maior dimensão, podem ser beneficiadas a nível colectivo e individual (Hall, 1992). Os políticos ao frequentarem os principais eventos desportivos podem auferir à cobiçada exposição ao seu público-alvo.

A título de exemplo, o Presidente Chirac e o Primeiro-ministro Lionel Jospin, apesar de representarem diferentes correntes políticas, apresentaram resultados superiores no período do Campeonato do Mundo de 1998 em França (Dauncey & Hare, 1999).

Nesta linha, Masterman (2009) acrescenta que os gestores dos eventos também podem alcançar a credibilidade política desejada como resultado do sucesso percebido.

Hall (1992) afirma que apesar do facto de alguns eventos gerarem um impacto negativo, mais comumente, as individualidades, políticos e governantes, vêem-nos como uma vantagem devido à sua capacidade de promover uma imagem atractiva que pode levar ao aumento do investimento e do turismo.

A identidade nacional e cultural é também reivindicada por ser afectada pelos eventos e, portanto, permissiva à manipulação política.

Alega-se que os Jogos Olímpicos de Barcelona em 1992 foram utilizados para melhorar o perfil regional da Catalunha, identidade e orgulho, e não apenas o perfil nacional espanhol (Roche, 2000).

“Mais recentemente, Pequim afirmou querer mostrar a cultura chinesa ao resto do mundo através da realização dos Jogos Olímpicos de 2008, a propósito do escrutínio público referente aos direitos humanos” (Masterman, 2009:99).

Manter a política afastada do desporto pode ser visto como uma utopia, quando individualidades e governos procuram o caminho dos eventos para fazer política, tornando-se essa prática uma prova da forte componente política que os eventos desportivos podem representar.

Ao analisar o impacto social e cultural dos megaeventos desportivos, Ian MacRury, por exemplo, relembra que eles também podem gerar legados negativos, e que para minimizá-los é necessário um planeamento sério, baseado na honestidade e conectado com o que os 'planeadores' das cidades já pensaram, ou seja, o plano do megaevento deve estar em sintonia com o plano urbano (Rodrigues & Mirtes, 2008).

Este facto remete para a necessidade de não se dissociarem os vários impactos, pois eles encontram-se interligados num plano superior.

Desta fora, os eventos desportivos podem oferecer programas mais amplos, que são vistos como benéficos do ponto de vista cultural e social.

Os benefícios a longo prazo são de difícil mensuração, mas a importância do efeito que têm sobre a atracção de futuros turistas para uma cidade não deve ser menosprezada (Masterman, 2009).

Hall (1992), nesta linha, argumenta que o sucesso dos grandes eventos desportivos não deve apenas mensurar os aspectos económicos e tangíveis, mas também o impacto social e cultural.

MacAloon (2003) vai mais longe e defende que a cultura não é apenas uma forma de legado olímpico, é a fonte de todas as outras formas. Esta visão propõe que todos os benefícios tangíveis (estádios, infra-estruturas, transportes e equipamentos turísticos) e benefícios intangíveis (rituais de história desportiva, perfis nacionais e desdobramentos políticos) acumulam capital cultural. O mesmo autor propõe que as coisas mais importantes que uma Olimpíada pode deixar para trás são os sistemas que podem contribuir para o aumento do capital cultural acumulado, e salienta que esses legados locais podem então ser transformados em legados globais. Todavia, o período que antecede o evento também possam ser usados para alargar efectivamente estratégias culturais.

Os eventos de menor escala também podem oferecer oportunidades para os diferentes grupos culturais se unirem na competição desportiva. Os programas constituídos por tais eventos são indiscutivelmente necessários para que o primeiro impacto cultural a curto prazo e a dinâmica criada pelos grandes eventos seja sustentada a longo prazo (Marterman, 2009).

No entanto, o mesmo autor salienta que se não for acompanhado o desenvolvimento dessas iniciativas, o perigo é que o impacto persistirá a curto prazo.

MacAloon (2003) argumenta que qualquer coisa que não seja repetida, renovado o desempenho, cerimónias ou outras representações, corre o risco de cair no esquecimento, logo as estratégias de acompanhamento são uma necessidade.

Uma forma de permitir que os eventos obtenham um impacto cultural positivo é incorporar a cultura local existente nos eventos, permitindo que quando o evento termine o seu legado contribua para o que já existe. Isso também pode maximizar o *marketing* do evento, porque a compreensão dos contextos e valores culturais do local proporcionam oportunidades de promoção dos eventos. Ao incluir as artes e programas culturais que sejam representativos e distintivos da comunidade local, um evento desportivo pode portanto recorrer com mais sucesso a uma base de

clientes-chave (Garcia, 2003).

Nesta linha, um legado é algo que é deixado simplesmente para trás e que, segundo MacAloon (2003), leva tempo para se desenvolver e tornar-se culturalmente significativo.

Allen *et al.* (2008) declararam que os eventos têm o poder de desafiar a imaginação e explorar as possibilidades, atraindo o interesse pela exposição mediática mundial, e podendo contribuir para o debate político. Contudo, os eventos também têm impactos sociais negativos.

Outra área de benefício que também é de difícil mensuração é o nível de desenvolvimento que um desporto pode alcançar, como resultado da sua exposição num evento.

Os organismos regedores, nacionais e internacionais, estão conscientes da importância da exposição através de eventos como as Olimpíadas, e claro o perfil que a televisão proporciona a qualquer potencial participante no respectivo desporto (Masterman, 2009).

O mesmo autor refere que não são apenas os eventos de grande escala que funcionam como montra para o desenvolvimento desportivo. Qualquer evento que ofereça oportunidades de participação, especialmente para novos praticantes, pode ser potencialmente utilizado para o desenvolvimento desportivo de base. No entanto, o seu impacto a curto prazo requer reflexão e planeamento para que possa ser desenvolvido como um legado a longo prazo. A gestão contínua de novas oportunidades para assistir e participar num desporto exige estratégias que acompanhem a iniciação desportiva.

Por outro lado, numa época de grande preocupação com o ambiente, os eventos desportivos podem desempenhar um papel fundamental na incorporação de políticas operacionais que não passem apenas pela eficiência consciente do próprio evento, mas também por estabelecer legados ambientais do destino para o futuro.

Um evento é uma ótima forma de mostrar as características únicas do ambiente local. Governos e organismos de turismo utilizam regularmente os principais eventos para promover destinos através de sua cobertura televisiva. O ambiente local pode ser extremamente delicado. Essa é a razão pela qual as cidades ou países anfitriões devem tomar muito cuidado com o seu ambiente e planear cuidadosamente como protegê-lo. (Allen *et al.* 2008).

Segundo Masterman (2009), Torino em 2002, para os Jogos Olímpicos de Inverno de 2006, apresentou uma abordagem *'green'*, e como resultado apresentou um novo tipo de estudo de viabilidade. A avaliação estratégica ambiental verificou a compatibilidade das obras ambientais e económicas a serem implementadas antes de executadas e, com efeito, criaram estratégias a longo prazo para a protecção do ambiente. Pequim, *'Olympic Green'*, foi um dos principais objectivos e incluiu a florestação e a promoção da consciencialização ambiental numa cidade que é atormentada pela má qualidade do ar (e.g. a estrada construída para o remo e locais de canoagem, a 60 km de Pequim, estava enquadrada com árvores propositadamente plantadas para o efeito e foi considerada extremamente importante para a qualidade

do ar no futuro).

O impacto económico dos grandes eventos desportivos é de extrema importância quando se trata de justificar os investimentos efectuados. O impacto, se negativo, pode ser um legado duradouro e dispendioso para os contribuintes locais. Os Jogos Olímpicos de Montreal em 1976 deixaram a cidade com uma dívida de £692.000.000 [aproximadamente, €789.135.000]. Contudo, se positivo, o impacto pode acarretar importantes receitas para reforçar os orçamentos municipais. Os Jogos Olímpicos de Los Angeles atingiram £215.000.000 [aproximadamente, €245.179.000] de lucro (Gratton & Taylor, 2000).

No entanto, segundo Masterman (2009), um aspecto crítico para algumas cidades anfitriãs, é que atingir receitas provenientes da realização de um grande evento desportivo que excedam o investimento inicial não é tão importante quanto os benefícios económicos a longo prazo que virão com o turismo e o uso futuro das instalações.

“A realização dos Jogos Olímpicos e o desenvolvimento económico olímpico fez de Pequim uma das cidades mais dinâmicas para investimento nacional e estrangeiro, atraindo elementos importantes em todos os aspectos, e reforçando a unidade interna de desenvolvimento. Nos últimos 5 anos, o investimento e o consumo em Pequim mantiveram um crescimento rápido, especialmente ao nível da cultura, turismo, desporto, transportes e comunicação. De 2001 a 2006, o número de visitantes estrangeiros aumentou de 2.858 para 3.903 milhões” (Brunet & Zuo, 2010:31).

Os mesmos autores afirmam que nos últimos cinco anos, Pequim efectuou alguns importantes princípios administrativos e metas de desenvolvimento para tirar proveito das oportunidades dos Jogos Olímpicos, para melhorar o nível de desenvolvimento e competitividade da cidade, bem como fazer benefícios para os cidadãos. Portanto, a preparação para os Jogos iniciou o processo de aceleração científica e desenvolvimento harmonioso, que alcançou bons resultados na prática. O resultado da preparação do Jogos Olímpicos desempenhou um papel importante no desenvolvimento da cidade, promovendo-a a capital do rápido crescimento económico e a modernização das infra-estruturas. De 2002 a 2006, o crescimento económico médio anual de Pequim aumentou 12,1%, 1,7% superior ao crescimento de 10,4% nos últimos 20 anos, desde a política de reforma e abertura ter sido efectuada. A razão reside não só nas características do desenvolvimento a Capital da Economia nesse período, mas sobretudo à força motriz dos Jogos Olímpicos. A economia olímpica tem proporcionado um novo impulso para a optimização e actualização da estrutura industrial da capital, estimulando directamente o desenvolvimento da indústria da construção civil, equipamentos de comunicação, transporte, turismo, exposições e outras indústrias relacionadas, e acelerou o desenvolvimento dos seguros financeiros, a transmissão de informações, serviços empresariais e inovação cultural.

Na verdade, os resultados e as previsões do impacto económico são muitas vezes o foco da atenção quando se trata de questões sobre se sediamos ou não grandes eventos desportivos. Os Mídia usam os eventos para elogiar ou repreender o evento e aqueles que são responsáveis pela promoção do evento, enquanto que as partes interessadas procuram tudo o que é positivo economicamente, tanto a curto como a

longo prazo. No entanto, a mensuração do impacto económico pode ser um processo exagerado (Coates & Humphries, 2003).

É evidente, portanto, que o impacto económico e as previsões são um factor essencial na tomada de decisões dos gestores do evento. Quanto maior for o retorno sobre o investimento, maior será a 'magnitude' do evento.

Um dos impactos mais importantes do evento é a receita do turismo. Os visitantes externos estão propensos a gastar mais dinheiro em viagens, acomodações, serviços e lembranças na cidade anfitriã. Uma promoção turística eficaz pode resultar no planeamento dos visitantes para ficar mais tempo no destino de viagem, outros destinos turísticos regionais e atracções.

Os eventos podem fornecer as suas comunidades de acolhimento como uma forte plataforma para mostrar os seus conhecimentos, hospedar potenciais investidores e promover novas oportunidades de negócio (Allen *et.al.* 2008).

O Turismo de Eventos é actualmente uma importante área de estudo, sendo apontado como um aspecto essencial do impacto económico. Os eventos são vistos como catalisadores do turismo, e não apenas do próprio evento. Os grandes eventos desportivos podem desenvolver perfis elevados para os destinos anfitriões, especialmente se tiverem cobertura televisiva e, após a realização do evento, reivindicados como bons na atracção de futuros turistas no futuro (Masterman, 2009).

Nesta linha, existem cidades que também definem objectivos para o turismo. A documentação da candidatura referente aos Jogos Olímpicos de Sydney em 2000, por exemplo, alega que não seria apenas o turismo do evento, mas também o crescimento do turismo nacional até 2004 (Brown, 1999).

De acordo com Getz (1997) o turismo é um benefício dos eventos. Contudo, cada destino deve formular um plano de turismo de eventos que lhe permita contribuir para a economia nacional (Keller, 1999).

Hughes (1993) duvida se os níveis de crescimento alcançados pelo turismo de eventos a curto prazo sejam sustentáveis a longo prazo.

Nesta linha, segundo Masterman (2009), o turismo não deve ser visto como um potencial legado do evento.

Desta forma, o crescimento sustentável do turismo de eventos tem que ser planeado estrategicamente, com estratégias pré e pós-evento.

Chalip (2003) remata com a necessidade de aproveitar um evento para atingir o legado do turismo.

Existem estratégias que podem incidir sobre os jornalistas visitantes, programas mediáticos, patrocinadores, etc., que envolvem o fornecimento de informações e suporte que permitem usar e apresentar um destino como atractivo. Isto sugere que a consciência e o interesse num destino aumenta como resultado do evento, logo requer uma análise estratégica mais aprofundada se quiserem ser convertidos em

benefícios a longo prazo. Isto pode ser conseguido através de *marketing*. Contudo, a dificuldade, porém, reside na capacidade de os orçamentos serem reduzidos após o evento.

Em suma, o que se pretende para este ponto é uma visão global dos potenciais benefícios que são atribuídos aos eventos desportivos, de pequena e grande dimensão, tentando identificar onde os eventos têm sido utilizados como catalisadores para a construção de benefícios a curto prazo e/ou legados a longo prazo.

Para qualquer impacto a longo prazo há necessidade de considerar estratégias e colocá-las numa fase adequada do processo de planeamento. Essas estratégias devem planear a entrega e/ou desenvolvimento de benefícios a curto prazo, para que possam ser transformados em legados sustentáveis.

#### **2.1.4 | Plano e Controlo Financeiro |**

A decisão para avançar com a organização de um evento desportivo depende da gestão e, portanto, pode ser subjectiva. Contudo, o processo de tomada de decisão pode ser feito com base num planeamento mais confiável.

A finalidade de determinar se um evento é viável, antes da decisão para avançar, é necessária para garantir que as despesas ou o esforço envolvido não é desperdiçado. Além disso, é essencial que um evento seja considerado acessível, desejável, comercializável e governável antes de ser proposto e/ou a decisão para prosseguir ser tomada (Getz, 2007).

Nesta linha, não sendo a realização de um ensaio geral do evento um processo prático, para não dizer improvável, a determinação do balanço financeiro do projecto é um pré-requisito. Segundo Masterman (2009), isso envolve planeamento financeiro, e em alguns casos pode exigir a implementação de tais planos antes de qualquer decisão para avançar com o evento, podendo exigir outras formas de planeamento e, em particular, a implementação de parcerias importantes que tornem o evento viável, assim como a avaliação do risco financeiro para determinar os planos para a sua gestão no momento.

Segundo Berry e Jarvis (2006), há uma série de etapas no processo de planeamento e controlo financeiro que necessitam ser consideradas: (i) Objectivos – existem dois níveis de objectivos envolvidos na gestão de eventos, primeiro, os objectivos organizacionais que são desejados pelos proprietários dos eventos para a orientação futura da organização, depois os objectivos do próprio evento; (ii) Decisões estratégicas – para a organização como um todo há decisões estratégicas que devem ser feitas sobre o futuro do negócio, enquadradas com os objectivos organizacionais, enquanto que para as organizações dos eventos pode envolver a alienação de imóveis ou o investimento em outras áreas de negócio, seja para fins de segurança ou para crescer e se desenvolver; (iii) Decisões operacionais – as decisões operacionais prendem-se principalmente com os preços e o nível do serviço oferecido, ou seja, o orçamento do evento; e, (iv) Monitorização e correcção – como o planeamento do evento é mutável, o orçamento pode servir como uma valiosa



ferramenta para a medição do desempenho dos indivíduos, bem como a organização como um todo, onde um sistema de comunicação é necessário para que os indivíduos e as equipas que são financeiramente responsáveis possam relatar o real desempenho sobre o orçamento, de modo a que os desvios possam ser identificados, sendo comumente referido como um processo de contabilidade responsável, através deste acompanhamento do desempenho, as causas de variação podem também ser identificadas e as decisões de gestão podem ser tomadas.

Por outro lado, o orçamento pode ser benéfico por uma série de razões (Masterman, 2009). Em primeiro lugar, a fim de preparar o orçamento é necessário que haja um grau abrangente de previsão. A preparação e investigação necessária envolve organização no planeamento. Os orçamentos também servem como ferramentas de comunicação, identificando o que é exigido ao evento e aos seus gestores. Actualizações regulares sobre o desempenho do orçamento também serve como mecanismo de controlo, e como um meio para inspirar o desempenho da gestão. Quanto maior for a organização mais o orçamento pode contribuir como catalisador para aumentar a cooperação inter-departamental ou da equipa, tanto na preparação como na sua aplicação através do cumprimento das metas.

O mesmo autor salienta que o orçamento dos eventos consiste em identificar a proveniência da receita, determinar os custos e a definição de metas de desempenho, contribuindo para os objectivos fixados.

“A organização de um evento pode perseguir vários fins, fins de índole económica, de prestígio ao nível do país, de imagem turística, de promoção desportiva, mas seja qual for o fim a perseguir o que é óbvio é que o resultado económico tem de ser gerido com a máxima eficácia, ou seja, que os recursos económicos sejam bem geridos. Consequentemente, a contabilidade tem que ser perfeita, clara e transparente. Dispor de um departamento de contabilidade com bons profissionais será a garantia de controlo económico e por consequência uma boa gestão final” (Dias, 2006:52).

No planeamento dos recursos financeiros podem-se utilizar dois tipos de orçamento na gestão dos eventos (Getz, 1997): (i) o orçamento detalhado, que aborda cada item de custo e receita do total do evento; e, (ii) o orçamento do programa elaborado para uma componente específica do programa, que isola uma área do evento dos outros custos.

Já para Matias (2004:126), “o planeamento dos recursos financeiros de um evento pode ser definido através da organização e controlo das entradas e saídas dos recursos, ou seja, através da previsão financeira composta por receitas e despesas, e da organização e controlo que visa a harmonia entre as entradas e saídas de numerário, de forma a que o disponível possa cobrir as despesas durante o período da organização”. Desta forma, as despesas devem ser regidas por prioridades.

Allen *et al.* (2003) consideram que o orçamento pode ser apresentado por escrito como uma declaração quantificada de planos. O processo de orçamento inclui a fixação de custos, o cálculo da receita e a definição dos recursos financeiros. Os mesmos autores acrescentam que o orçamento visa comparar os custos e receitas reais com os custos e receitas projectados. Calcula-se o limite de gastos para cada

área da gestão do evento. O orçamento pode ser subdividido em suborçamentos de determinadas áreas (e.g. montagem, logística, *merchandising*, recursos humanos, ...).

Já as receitas podem derivar do financiamento e/ou da geração de receitas e metas para cada um, sendo definido como uma parte do orçamento. O financiamento é associado ao investimento no evento e a garantia de verbas com ou sem qualquer retorno sobre o investimento, através da geração de receitas do qual é associado com a exploração do evento e dos seus activos. As despesas de um evento têm que ser cruzadas com as receitas obtidas para se poder calcular os lucros ou prejuízos. Cada área de despesas é referida como um centro de custo e podem ser relacionadas com a gestão ou aspectos do programa do evento (Masterman, 2009).

O mesmo autor acrescenta que os custos podem ser directos e variáveis, sendo claramente identificados com o evento e podem ser alocados em centros específicos. Todavia, os custos também podem ser indirectos, por vezes referido como fixos, podendo não ser tão claramente identificados e ser repartidos por um ou mais centros, exigindo uma gestão que decida onde serão alocados e se podem ser repartidos por diferentes centros de custos.

Em muitas organizações o orçamento permanece fixo, mas no caso dos eventos existe a necessidade de flexibilizar. Quanto maior for o período de planeamento do evento, mais isso se torna uma necessidade.

Nesta linha, é importante um acompanhamento contínuo do controlo financeiro do evento e a necessidade de flexibilidade, permitindo determinados ajustes.

Getz (1997) identifica que no processo de orçamento, há uma série de etapas-chave. Estes incluem o envolvimento dos gestores operacionais, ou presidentes de comissão, na pesquisa, preparação e até mesmo na negociação do orçamento. Essencialmente, deve haver acordo sobre os objectivos do evento e de planeamento financeiro por todos os envolvidos, para o evento ser bem sucedido. O problema da incongruência dos objectivos aumenta quanto maior for a organização (Berry & Jarvis, 2006), agravando-se sobretudo quando se trata de orçamentos para grandes eventos.

Os orçamentos são frequentemente tratados como uma parte fundamental dos planos de negócios e na realização de apresentações para adquirir financiamento e apoio político, podendo fazer parte de uma área específica na determinação da viabilidade do evento (Masterman, 2009).

Por outro lado, o planeamento financeiro do evento é um componente essencial nos objectivos definidos. O processo de orçamento permite um alinhamento com os objectivos no início, mas em última análise, o controle financeiro de um evento envolve mais elementos.

Foi estabelecido que o orçamento pode ser usado como um indicador do desempenho em que as suas metas podem ser revisadas para identificar qualquer desvio nas previsões de receitas ou despesas. Práticas de gestão da contabilidade envolvem a formulação de relatórios internos, por vezes prescritos para que o desempenho possa ser revisto e, assim, ajuda na tomada de decisões (Masterman, 2009).

O fluxo de caixa também pode ser usado como um indicador de desempenho e para o controlo financeiro de um evento.

Segundo Masterman (2009), os eventos têm fluxos de receitas comuns que são accionados na proximidade da execução do evento e que são formulados no processo de planeamento (e.g. bilheteira, subsídios, parcelas de patrocínio, taxas de transmissão, ...).

O mesmo autor salienta que a revisão do orçamento pode indicar uma posição útil para prever uma melhor posição financeira. No entanto, é imperativo olhar para o fluxo de caixa e a capacidade de pagar as contas em pontos necessários durante todo o período de contabilidade e identificar os custos que irão exigir o pagamento antes das receitas necessárias estarem disponíveis. A realização de relatórios dos fluxos de caixa durante o planeamento do evento é essencial para o controle financeiro de um evento.

As deficiências no fluxo de caixa são uma ocorrência comum na indústria dos eventos, mas não precisam ser problemas insuperáveis. Segundo Masterman (2009), os fluxos de caixa podem ser mais fluidos através da negociação de datas de pagamento e acordos. O centro de custos pode ser reduzido, possivelmente, limitando aos níveis dos custos variáveis e, possivelmente, irá aumentar através da redução ou eliminação dos custos fixos. Do lado da receita, os acordos de financiamento e maior geração de receitas pode ser feito para reduzir a exposição ao risco da escassez de dinheiro.

Naturalmente, no caso da disposição de dinheiro, para a realização de pequenos gastos urgentes ou necessários, não previsíveis, o controlo posterior deve ser exaustivo. Deve-se ter em conta que esta forma deve ser a excepção e nunca a norma, salvo em casos de urgência. De qualquer forma deve existir sempre um responsável directo. Quanto menos pessoas disponham deste meio, melhor para o controlo geral do caixa. E sua justificação deve ser sempre a mais imediata possível. Um sistema a considerar pode ser os cartões de crédito ou débito, autorizados mas com limites. Facilita as compras rápidas e urgentes e ajuda na contabilidade (Dias, 2006).

A redução do risco financeiro pode também ser enquadrado no planeamento das receitas, bem como as despesas, com o uso de parceiros estratégicos.

Em alguns eventos, o envolvimento dos parceiros-chave é fundamental se o evento tiver sucesso, e os parceiros podem ser utilizados para gerar receitas, bem como reduzir as despesas. Portanto, é muitas vezes um requisito para tais parcerias, para não ser apenas o planeado, mas negociado e até mesmo implementado na fase de viabilidade. A propriedade conjunta de um evento pode aliviar o risco através da partilha da responsabilidade financeira. Esta responsabilidade pode ser na forma de partes iguais sobre as despesas e o lucro resultante, como também pode ser composta por sócios com a responsabilidade de certas áreas do financiamento das despesas e geração de receitas (Masterman, 2009).

O mesmo autor, realça que a redução do risco também pode ser alcançada pelo proprietário do evento com a nomeação de agentes que recrutem patrocínios, publicidade, bilhetes e as receitas de hospitalidade. Nos grandes eventos, isto pode

envolver o acordo de pagamentos garantidos, pelo qual o agente pagará um valor fixo para o evento e tenta adquirir patrocínios suficientes que acarretem mais do que essa quantia, a fim de lucrar com o negócio. É evidente, que o recrutamento de agentes, nesses casos, precisa de ser feito no início do processo de planeamento, mas se adquiridos antes da decisão de o evento seguir em frente, então o evento será muito mais viável.

Enquanto a gestão do risco é necessária por ser uma preocupação constante em todo o processo de planeamento, é também um aspecto importante na avaliação da viabilidade e é uma parte necessária do planeamento financeiro e de controlo do processo.

Até aqui a exposição dirigiu-se à redução dos riscos do fluxo de caixa através do uso estratégico de parceiros e da realização de receitas inovadoras, mas também existem outras áreas de risco que afectam o planeamento financeiro dos eventos.

Getz (1997) afirma que a gestão do risco financeiro do evento é um processo que consiste na prevenção, antecipação e minimização e que indica que é uma consideração necessária numa fase inicial do planeamento e, portanto, estrategicamente importante.

A falta de viabilidade do clima é um risco comum nos eventos desportivos e as contingências necessárias para a prestação de coberturas contra intempéries pode incluir seguros contra perdas financeiras e de prestação de serviços adicionais. Muitas vezes há riscos maiores em não tomar essas precauções, e por isso é um risco não estar totalmente preparado. Além disso, a fim de ganhar vantagem competitiva, há considerações financeiras que podem parecer supérfluas no início e que exigem ao gestor do evento a avaliação do custo-benefício (Masterman, 2009).

A decisão de se gastar mais em instalações extra, equipamentos e entretenimento, por exemplo, vai exigir uma avaliação que poderá exigir análise.

A gestão e controlo financeiro são claramente reconhecidos como elementos essenciais para a organização bem sucedida de um evento.

Nesta linha, a concordância de um orçamento viável é intrínseca à determinação da sua viabilidade. Todavia, a importância estratégica de se avaliar não só a viabilidade financeira do evento, mas também a sua maximização financeira antes da execução do evento não deve ser subestimada.

Para muitos eventos, a aquisição de financiamento, a geração de receitas e o recrutamento de parceiros, a fim de limitar o seu risco é uma condição essencial antes da tomada de decisão para se avançar. É, no entanto, através da utilização de controlos de custos e da geração de receitas que é possível que se apresente como um factor decisivo para a conquista de uma vantagem competitiva.

De forma a atingir uma maior vantagem competitiva, um evento necessita explorar plenamente o seu potencial de receitas. Se um evento for viável financeiramente tão cedo quanto possível, então aumentam-se as probabilidades de alcançar os objectivos.

Allen *et al.* (2003) referem que as potenciais fontes de receitas devem receber a mesma atenção que as despesas e, dependendo do evento, os recursos financeiros podem ser provenientes: (i) Da venda de bilhetes (mais comum nos eventos com fins lucrativos); (ii) Do patrocínio (comum nos eventos culturais e desportivos); (iii) Do *merchandising*; (iv) De anúncios; (v) De acordos envolvendo brindes; (vi) De direitos de transmissão (fonte de receita com crescente importância nos eventos desportivos); (vii) De doações do Governo; (viii) De beneficiários (fonte de receita comum em eventos comunitários); e, (ix) Do cliente (principal fonte de receita dos eventos corporativos).

No mercado dos eventos existem diversas fontes de obtenção de recursos. A selecção de uma ou mais dependerá das características da organização, dos objectivos do evento, relativamente à arrecadação de verbas e das características do evento. No entanto, Giacaglia (2006) considera que o patrocínio é a principal fonte de receita da maioria dos eventos.

Nesta linha, o gestor de eventos deve empenhar-se activamente na identificação dos potenciais patrocinadores, preparar propostas para os patrocinadores e ir ao encontro das suas necessidades (Allen *et al.*, 2003).

Pedro *et al.* (2005) reforçam que o patrocínio é, de facto, a principal fonte dos novos eventos e dos já existentes. Os mesmos autores acrescentam que as fontes de obtenção de recursos dos eventos podem ser: (i) Patrocínio (envolve investimento financeiro do patrocinador no evento); (ii) Co-patrocínio (duas empresas partilham uma cota evento); (iii) Patrocínio com uso de leis de incentivo fiscal (mecenato); (iv) Parceria (junção de esforços e recursos de duas ou mais empresas na promoção ou organização de um evento); (v) Apoio (disponibilização de recursos próprios e não financeiros, mas necessários ao evento).

Nesta linha, Masterman (2009) acrescenta que existem crescentes pressões sobre os gestores de eventos para serem criativos na geração de receitas. Embora os métodos tradicionais de venda de direitos de transmissão, acordos com parceiros de mídia, venda de ingressos e hospitalidade, venda de espaços, *merchandising* e licenciamento ainda sejam adequadas, é agora uma necessidade os gestores olharem para estas áreas, para os novos veículos, como formas de atrair tanto o público como os clientes.

Em suma, este ponto remete para a importância da implementação do plano e controlo financeiro, descrevendo o processo envolvido. O papel do orçamento e as metas são discutidas como uma parte fundamental do processo, assim como a área complementar de produção de receitas. Todavia, as finanças do evento devem de ser geridas numa base contínua e ao longo do processo.

### **2.1.5 | Marketing do Evento |**

Na sociedade, hoje em dia, há um grande número de oportunidades de lazer disponíveis, tanto que é cada vez mais difícil oferecer um produto que seja considerado uma mais valia. A prática comum de comercialização para o público de massa não é uma abordagem que dará recompensas em domínios operacionais, e

assim surge a necessidade de um plano de marketing na indústria de eventos, onde os clientes podem ser mais eficazmente seleccionados, tornando-se um aspecto crítico.

Por outro lado, numa indústria cada vez mais competitiva, onde os Mídia tradicionais e os seus métodos já não são tão eficazes quanto já o foram, os gestores de eventos desportivos precisam de usar métodos de comunicação inovadores.

Em primeiro lugar, o propósito deste ponto é fazer referência ao processo de planeamento de *marketing*, e como um evento desportivo pode ser sistematicamente posicionado num mercado cuidadosamente orientado para os melhores resultados. Em segundo, pretende-se construir um quadro conceptual para o desenvolvimento, planeamento e implementação dos métodos necessários para uma comunicação bem sucedida do evento.

Nesta linha, o *Marketing* é a função da gestão de eventos que pode manter contacto com os participantes e visitantes ou consumidores do evento, captar as suas necessidades e motivações, desenvolver produtos que atendam a essas necessidades e elaborar um programa de comunicação que expresse o propósito e os objectivos do evento (Hall, 1992).

Masterman (2009) sugere que o processo de planeamento de *marketing* pode ser implementado progressivamente, passo a passo, e que consiste em sete etapas: (i) Metas organizacionais; (ii) Análises internas e externas; (iii) Definição de objectivos de *marketing*; (iv) Segmentação do mercado; (v) Estratégia de *marketing*; (vi) Organização e implementação do plano de *marketing*; e, (vii) Controlo.

Poit (2004, 2006) considera que o *marketing* desportivo é um dos segmentos do marketing tradicional que se utiliza como meio para agregar, fortalecer, construir, ampliar e preservar a imagem de uma instituição, personalidade, marca ou produto, e está directamente relacionado com os eventos desportivos de sucesso.

O mesmo autor, refere que os objectivos principais do *marketing* desportivo são: (i) Fortalecer a imagem (atleta, produto ou empresa); (ii) Fortalecer a marca ( produto ou empresa); (iii) Garantir o retorno espontâneo dos media; (iv) Conquistar e manter o mercado; (v) Servir como ferramenta de comunicação; (vi) Agregar valores à marca e ou imagem; (vii) Aumentar o reconhecimento do público; (viii) Conferir credibilidade à marca e ou imagem.

Nesta perspectiva, Allen *et al.* (2003) identificam uma lista de actividades que o gestor de um evento deve seguir para ser bem sucedido: (i) Analisar as necessidades do mercado-alvo a fim de definir os componentes apropriados do evento ou produtos; (ii) Estabelecer que outros eventos competitivos poderiam satisfazer necessidades semelhantes para assegurar que o evento tenha uma proposta exclusiva; (iii) Prever quantas pessoas assistirão ao evento; (iv) Prever a que horas as pessoas chegarão ao evento; (v) Calcular o preço que elas estarão dispostas a pagar para assistir; (vi) Decidir qual será o tipo de qualidade das actividades promocionais que comuniquem ao mercado-alvo sobre o evento; (vii) Decidir de que forma os bilhetes para o evento podem atingir o mercado-alvo; (viii) Estabelecer o grau de sucesso para as actividades de marketing.

Na mesma linha de pensamento, Correia (2001) sugere que na operacionalização do *marketing* estratégico, devem ser efectuadas uma série de opções estratégicas materializadas da seguinte forma: (i) Fixação dos objectivos; (ii) Escolha do(s) segmentos(s)-alvo; (iii) Análise da concorrência (identificar os concorrentes directos e indirectos); (iv) Selecção, desenvolvimento e comunicação do posicionamento escolhido, tendo em conta os pontos fortes do serviço, o valor mais importante atribuído pelos grupos-alvo e as fraquezas da concorrência; v) Reflectir sobre o *marketing-mix* mais adequado, ou seja, sobre o serviço, o preço, a sua comunicação, bem como a localização.

Por outro lado, Allen *et al.* (2003) consideram que o planeamento de *marketing* de um evento não existe em separado e deve incorporar os objectivos e estratégias de marketing num planeamento estratégico. Assim, um planeamento estratégico de marketing comporta as seguintes etapas: (i) Definir a missão do evento; (ii) Efectuar a análise cuidadosa de Situação; (iii) Efectuar decisões estratégicas; (iv) Estabelecer os objectivos de marketing; (v) Definir os planos de acção e implementar os planos através do *marketing-mix*; (vi) Monitorizar as áreas de desempenho principais; (vii) Efectuar a emissão de *feedbacks*.

O mesmo autor sugere que esta abordagem tradicional do plano de *marketing*, com base noutros autores, envolve um processo que começa com uma abordagem estratégica e a consideração de metas organizacionais. Tal como acontece em todas as actividades de negócio, é preciso haver um alinhamento com a missão e os objectivos corporativos. O próximo passo, é a partir de uma perspectiva estratégica, em que uma análise da organização como um todo é necessária, a fim de avaliar os ambientes interno e externo. A perspectiva torna-se, então, mais especificamente orientada para o mercado com o planeamento tático necessário para o plano de marketing. Este consiste em conceber mercados, estratégias de produto, táticas e instrumentos com os quais estas estratégias sejam bem sucedidas. O resultado é um plano de marketing que, então, precisa de ser implementado, controlado e avaliado.

Antes de serem firmados os objectivos de marketing mais específicos e criado o plano de marketing de eventos, é necessário garantir informações importantes para o progresso, sendo adquiridas através de uma série de análises de negócios da organização e do seu ambiente externo.

A base de todo o planeamento é a informação e, portanto, o plano de marketing requer a recolha, armazenamento e análise de informações de uma variedade de fontes. Isso pode-se tornar uma actividade complexa e quanto mais este for o caso, mais uma organização precisa considerar como esta informação pode ser gerida.

Um sistema de informações de marketing consiste em quatro elementos de dados (Jobber, 2007). O primeiro tem que ver com dados internos que estão continuamente disponíveis (e.g. actas de reuniões, dados de vendas de bilhetes e transacções). A segunda é sobre dados *ad hoc* internos (análise do sucesso das promoções de vendas, sistemas de descontos do bilhete). O terceiro e quarto elementos são externos, através de pesquisa ambiental e de mercado. O primeiro consiste em uma análise da situação política, económica, sociológica e tecnológica (PEST), forças que podem ostentar influência na organização. A digitalização contínua ou monitorização do ambiente é necessária para que uma resposta às alterações nestas áreas-chave possa ser mais eficazmente implementada.

A pesquisa de mercado é também um elemento essencial, para que não haja uma dependência total sobre a análise interna do desempenho (Jobber, 2007). A realização de pesquisas e entrevistas sobre os clientes podem revelar dados úteis, que se estiverem em desacordo com a análise interna podem servir para esclarecer os gestores.

A beleza dos eventos é que há um público cativo e as pesquisas no local tornam-se uma ferramenta relativamente fácil de usar. A utilização do método do 'cliente mistério' pode também ser útil em eventos, onde há oportunidades para interagir com clientes e funcionários para obter informação mais concreta (Mullin *et al.*, 2000).

Os dois fatores-chave num sistema de informações de *marketing* prendem-se com os dados que precisam ser recolhidos e armazenados de tal forma que possam ser analisados, de forma eficiente e depois distribuídos para aqueles que possam usá-los de forma eficaz. Os dados são uma ferramenta da gestão que ajuda os gestores na tomada de decisões.

Wood (2004) desenvolveu um modelo para as organizações de eventos que destaca a ampla gama de fontes que uma organização pode explorar para obter informações. Pode ser visto a partir do modelo que a informação precisa de ser devidamente armazenada para que ele seja útil analisá-la, girando em torno das partes interessadas e do armazenamento de informações relativas a cada um, de modo a que uma maior compreensão das mesmas possa ser alcançada.

Segundo Masterman (2009), os objectivos de *marketing* podem variar de evento para evento, na forma como eles são avaliados e medidos. O factor chave é especificar a abrangência, nível e qualidade que está a ser atingida e em que período de tempo (objectivos SMART).

Uma vez identificados os objectivos a selecção do mercado-alvo pode ser equacionada. Segundo Watt (2004), o mercado-alvo de um evento pode ser diferente, em função de aspectos distintos, ou seja, pode ser necessário identificar vários mercados-alvo, tais como os participantes potenciais, os espectadores, os patrocinadores e os colaboradores potenciais, todos oriundos de áreas diferentes e exigindo *marketing* diferenciado.

Matias (2004) considera que, de um modo geral, o mercado-alvo de um evento pode ser classificado da seguinte forma: (i) Participantes reais e potenciais; (ii) Expositores reais e potenciais; (iii) Convidados especiais; (iv) Autoridades; (v) Veículos de comunicação; (vi) Fornecedores; (vii) Público em geral.

Pedro *et al.*, (2005) acrescenta que para seleccionar o mercado-alvo há que identificar os segmentos que tenham características em comum e cujas necessidades sejam satisfeitas pelas actividades do evento. Este processo é conhecido como segmentação de mercado, que pode ser geográfica de acordo com o local de residência dos visitantes; demográfica em relação à idade, género, profissão, rendimento ou habilidades literárias ou ainda psicográfica, em função do estilo de vida e valores.

“O conhecimento do comportamento do cliente permite que uma organização possa



identificar grupos de clientes com atributos similares e genéricos que tornam possível a uma organização, então, ser mais eficiente e eficaz em alcançá-los com as suas comunicações. Esta parte do processo de planeamento é chamada de segmentação e é um método de divisão de grandes mercados de massa em pequenos segmentos de identificação, onde os componentes têm perfis semelhantes de necessidades que podem ser atraentes para a organização” (Masterman, 2009:220).

O mesmo autor acrescenta, na mesma linha do anterior, que o conhecimento requerido pode incluir a psicografia, bem como informações geográficas e demográficas sobre os clientes.

O objectivo da segmentação é identificar as necessidades dos clientes que podem ser melhor atendidas pela organização do que pelos seus concorrentes. Há três critérios para a realização deste diferencial (Jobber, 2007): (i) Segmentação comportamental, (ii) Segmentação psicográfica; e, (iii) Segmentação do perfil.

Neste seguimento, uma combinação dessas formas de segmentação pode oferecer uma abordagem abrangente para revelar um nível de conhecimento que vai permitir aos gestores de eventos determinarem um número de segmentos de mercados maiores, que são proposições atraentes para os seus produtos.

Enquanto que os segmentos são uma divisão de massas, os nichos são uma parte ainda menor do todo. Os segmentos, por definição, ainda são bastante grandes e propensos à concorrência, enquanto que os nichos podem oferecer oportunidades corporativas únicas para fornecer a uma pequena parte de um mercado um produto que não vai reunir grandes lucros, mas que pode oferecer uma dominante quota de mercado e ser mais do que suficiente para organizações pequenas e/ou menores. A identificação de um nicho segue o mesmo processo de segmentação (Masterman, 2009).

No entanto, um processo de segmentação por si só não garante o sucesso. Há quatro critérios fundamentais que devem ser cumpridos (Boone & Kurtz 2002): (i) O segmento de mercado precisa oferecer um mensurável poder de compra e grandeza; (ii) O segmento de mercado tem que ser capaz de oferecer um nível adequado de lucro; (iii) A organização precisa ser capaz de fornecer ao segmento uma oferta adequada e distribuí-lo a um preço adequado; e, (iv) O marketing da organização deve ser capaz de o promover efectivamente e servir este segmento.

Já Mullin *et al.* (2000) reúne estes quatro critérios em três medidas de identificação, acessibilidade e capacidade de resposta.

Boone e Kurtz (2002), nesta linha, apresentam o seguinte modelo de segmentação: (i) Identificar a base da segmentação – consiste na escolha da base para a segmentação e selecção de segmentos promissores; (ii) Desenvolver um perfil de segmentação – maior compreensão dos clientes em cada segmento, de modo que as similaridades e as diferenças possam ser identificadas entre os segmentos; (iii) Previsão do potencial – identificar o potencial do mercado para cada segmento; (iv) Previsão da quota de mercado – previsão de uma quota de mercado considerando prováveis posições da concorrência de mercado, e através da concepção de estratégias de marketing alcançar cada segmento.

As etapas do processo de planeamento de *marketing* até agora identificam opções para a selecção dos mercados. As análises interna e externa oferecem opções estratégicas e o processo de segmentação identifica quais os mercados que são uma opção. Ao se ter os mercados-alvo seleccionados e os objectivos de *marketing*, a tarefa passa por determinar quais as estratégias para atingir esses objectivos.

Há quatro abordagens genéricas para impulsionar o mercado estratégico, mas duas delas são opções aplicáveis sobretudo para a organização, no seu caminho a longo prazo. A estratégia a curto prazo consiste na penetração no mercado, a fim de aumentar as vendas do evento ou melhorá-lo cada vez mais, a fim de aumentar as vendas através de uma estratégia de desenvolvimento do produto. A longo prazo, uma organização pode adoptar uma estratégia de desenvolvimento de novos produtos para os mercados-alvo, quer mesmo através de novos eventos desportivos ou através de novos desportos ou sectores de entretenimento, e oferecer eventos aos novos mercados (Masterman, 2009).

O processo de segmentação, identificação dos mercados-alvo dos eventos, seguido pela selecção de estratégias de mercado, permite à organização posicionar a oferta no mercado para que atenda às necessidades dos clientes-alvo, diferenciando a sua oferta da concorrência. Segundo Masterman (2009), a diferenciação é conseguida através de um *marketing-mix* cuidadosamente seleccionado. O *mix* é composto por quatro 'Ps', Produto, Preço, Localização e Promoção.

Getz (1997) refere que aquando o processo de venda do evento emprega-se o *marketing-mix* para atingir metas organizacionais através da criação de valor para os clientes e consumidores. A organização precisa adoptar uma orientação de marketing que dê ênfase à formação de relacionamentos mutuamente benéficos e à manutenção de vantagens competitivas.

A determinação do *marketing-mix* de um evento envolve a criação de um produto que satisfaça as necessidades dos clientes, a um preço aceitável, em lugares apropriados para que ele possa ser promovido, de tal forma que toda a oferta torne-se conhecida, atractiva e alcançável para os clientes-alvo (Masterman, 2009). É descrito como uma mistura porque os componentes dos quatro Ps não pode ser considerado isoladamente.

Nesta linha, Jobber (2007) refere que além dos quatro Ps, devem ser considerados três componentes adicionais, as pessoas, a natureza física e os processos. Os eventos são geridos, participados e procurados pelas pessoas, logo é importante considerar as interacções pessoais que ocorrem na natureza do produto.

Um *marketing-mix* bem sucedido será desenvolvido utilizando o conhecimento adquirido no início do processo de planeamento e projectado para atender as metas estabelecidas para os mercados-alvo identificados. Ao criar-se a diferença vai-se conseguir uma posição no mercado a partir da qual o evento pode ser competitivo. A tarefa é criar um *mix* que alcance uma vantagem competitiva. O objectivo é proporcionar uma oferta que se centre nos clientes e melhor do que a que é proporcionada pela concorrência.

Por sua vez, quantos eventos investigam fazem uma análise das partes interessadas e utilizam a investigação efectuada em decisões sobre o produto, os preços, a escolha do local e como ele é, então, promovido?

Infelizmente, segundo Masterman (2009), quando se trata de decisões de comunicação, a prática é chegar a tantas pessoas quanto possível, com apenas a opção dos mercados de massa. No entanto, devido aos orçamentos limitados, a selecção dos meios para fins de comunicação não é sequer uma opção quando os altos custos tornam-se uma solução ineficiente para um retorno sobre um investimento promocional. Uma abordagem mais eficaz deve considerar o uso de métodos focados e altamente segmentados de comunicação.

Nesta linha, o mesmo autor salienta que uma abordagem centrada numa Comunicação Integrada de *Marketing* (IMC) considera o cliente em primeiro lugar, então coordena a comunicação da mensagem de toda a organização de forma unificada. Isto exige da organização um acordo e propriedades de comunicação consistentes. A abordagem tradicional de gestão de *marketing* tem sido criar funções separadas para as vendas, a actividade dos média de massas, relações públicas (RP) e promoções. Uma abordagem IMC, no entanto, integra todos os aspectos do *mix* de comunicação num esforço para elaborar um programa que se foque no cliente, que forneça uma sinergia entre todas as actividades e mensagens.

A escolha dos média a utilizar, de massa, pessoal ou interactivo, deve efectivamente cumprir os objectivos de comunicação estabelecidos, mas também deve utilizar eficientemente os recursos para que se torne um exercício custos-benefícios. Durante a implementação da estratégia, os resultados precisam ser monitorizados de modo a que um alinhamento com os objectivos possa ser mantido (Masterman, 2009).

Esta abordagem desenvolveu-se como uma consequência de menor confiança nos grandes média e de uma crescente dependência da comunicação segmentada. Como resultado, há um esforço acrescido para medir o sucesso das comunicações e o retorno sobre o investimento. Schultz *et al.* (1996) afirmam que a razão para o desenvolvimento da IMC é que as comunicações de *marketing* são a única forma de as organizações sustentarem uma vantagem competitiva nos mercados de produtos, cada vez mais indiferenciados.

O objectivo da comunicação é criar uma mensagem que inspire a acção positiva das partes interessadas. Outros modelos seguem um processo similar, embora nem todos se concluem com a compra. Engel *et al.* (1994) movem-se através de cinco estágios, atenção, compreensão, aceitação e, para terminar, retenção, permitindo que o processo de comunicação seja uma ferramenta para alcançar todas as partes interessadas de uma organização e não apenas os seus clientes.

A psicologia por trás da comunicação é criar uma mensagem tão clara quanto possível, que possa evitar o ruído e desorganização do mercado e tornar-se memorável. Se é memorável, pode tornar-se, portanto, persuasivo e alterar ou melhorar a opinião (Wells *et al.*, 1995).

Uma vez identificado o foco, a mensagem integrada pode ser construída. A chave é geri-la em toda a plenitude do marketing-mix para que, enquanto houver

comunicações para fazer sobre o produto, o preço ou o lugar, que não sejam feitas de forma isolada. Em seguida, os métodos adequados são utilizados para conferir estas comunicações.

Numa indústria altamente criativa, é decepcionante ver tantos eventos tentando comunicar com os seus clientes numa aproximação aos mercados de massa e não usarem técnicas de segmentação para determinar mercados-alvo mais concretos. Contudo, também é decepcionante vê-los a usar uma gama limitada de ferramentas. A abordagem tem muitas vezes sido uma escolha da gestão promocional isolada da gestão do evento.

Em jeito de síntese, um plano de *marketing* bem-sucedido requer um processo metódico que atenda às necessidades dos clientes, satisfazendo os objectivos da organização.

Desta forma, os mercados-alvo devem ser identificados e o evento organizado apropriadamente, ou seja, um evento que fornece aos mercados uma oferta que os faz escolher e permanecer fiéis. Para ser bem sucedido, o evento precisa posicionar-se de modo a que não só seja atractivo para o cliente, mas que seja mais atractivo que qualquer outra alternativa.

No entanto, actualmente, é essencial para o gestor de eventos desportivos ter uma abordagem inovadora para as comunicações do evento. Os métodos tradicionais dos meios de comunicação não estão obsoletos, mas exigem novas e criativas maneiras de serem usados para adquirir e manter clientes. A alternativa é um esforço integrado que passa por comunicações que actuem conjuntamente em harmonia e passem mensagens consistentes do evento.

### **2.1.6 | Patrocínios |**

Hoje em dia, as coisas do desporto ou são tratadas de forma séria e profissional ou então não vale a pena tentarmos competir com uma Europa e/ou Mundo, em que tudo isso é encarado dessa forma profissional e eficaz (Madaíl, 2001).

Os eventos ao crescerem como área de negócio tornaram-se mais profissionalizados. Segundo Allen *et al.* (2002), uma consequência desse crescimento é a necessidade de resposta a inúmeras solicitações (e.g. necessidades do público, objectivos, regulamentação governamental, exigências dos média, requisitos dos patrocinadores e expectativas da sociedade).

Nos últimos tempos, as iniciativas dos patrocinadores têm sofrido significativos aumentos. Esta constatação deve-se à percepção que os patrocinadores têm da importância da promoção das suas marcas através dos eventos. Estes servem de impulsionadores de vendas, fornecendo também uma importante oportunidade para a intensificação do relacionamento entre anfitriões e clientes.

Segundo Masterman (2007), existem cinco principais áreas, genéricas, em que os objectivos dos patrocinadores encaixam, estas são: (i) Impulsionar as vendas; (ii)

Aumentar o reconhecimento da marca e desenvolver imagem; (iii) Sensibilizar as empresas para desenvolver a imagem; (iv) Desenvolver relações internas; e, (v) Alcançar uma vantagem competitiva.

O que os patrocinadores procuram, portanto, é o retorno do seu investimento, mostrando claramente que o patrocínio se alterou ao longo dos tempos em que o patrocínio de tomada de decisão era mais filantrópico do que era estratégico.

Nesta linha, Allen *et al.* (2002) salienta que o patrocínio deixou de ser considerado unicamente como uma ferramenta de relações públicas capaz de gerar boa vontade na comunidade para ser considerado como um importante componente do *marketing-mix*. Os grandes eventos bem-sucedidos são actualmente percebidos como prioridades desejáveis, capazes de incrementar a percepção da marca e impulsionar as vendas. Assim, o patrocínio trata-se de uma transacção/investimento comercial, e não de uma doação, podendo vir a afectar positivamente a lucro de um determinado negócio.

A este respeito, o aumento das despesas, as expectativas dos patrocinadores a aumentar e menos novos negócios, há menos patrocinadores para ir à procura. A fim de alcançar uma vantagem competitiva, é extremamente importante que os gestores de eventos se foquem sobre o que são as expectativas dos potenciais patrocinadores.

No sentido de atraírem patrocinadores, o gestor do evento tem que oferecer benefícios tangíveis aos patrocinadores, bem como programas e ferramentas tangíveis para os atingir.

A natureza da actividade de patrocínio é claramente admitida por todos como uma acção com características bem distintas e diferenciadas que, se usadas com determinados objectivos e cruzada com uma política global de comunicação, pode resultar em valor para a marca pelo grau de notoriedade que pode alcançar (Sá & Sá, 2002).

É importante que o gestor do evento identifique exactamente o que os patrocinadores esperam do evento, e o que o evento pode fazer pelos patrocinadores. As necessidades do patrocinador podem não coincidir com as do evento, logo o gestor do evento deve criar mecanismos de acção para que o patrocinador possa ir além do acordo formal e que se associe ao evento, identificando agendas comuns, aquilo que é favorável à parceria e se traduz em benefícios adicionais para o evento (Veloso, 2007).

Segundo Pires (2002), estas sinergias entre actividades de negócios, marcas ou empresas diferentes podem conduzir ao reforço das vantagens competitivas, de tal modo que a redução de custos e aumento da diferenciação oferecem um maior valor aos clientes do que ofereciam se estivessem isolados.

Para Tripodi e Sutherland (2000), o desporto tornou-se num elemento central de uma cultura global emergente. Responsáveis pelo *marketing* nesta área reconheceram o patrocínio do desporto como uma ferramenta de comércio de comunicação internacional com capacidade de fornecer um veículo às empresas para obterem uma vantagem competitiva sustentável.

A terminologia utilizada é diferente de sector para sector e de evento para evento, a um ponto em que o público pode ficar confuso quanto à sua natureza. Isso não significa que seja um problema, desde que a terminologia seja entendida e acordada pelas partes envolvidas. O que se verifica é que não há regras ou padrões no que diz respeito à terminologia.

Na construção de programas de patrocínio de eventos, existem três abordagens estruturais básicas (Masterman, 2009): (i) Estruturas individuais, quando apenas um patrocinador está envolvido no evento; (ii) Estruturas em camadas, onde existe mais do que um, e uma hierarquia de patrocinadores; e, (iii) Estruturas horizontais, onde todos os patrocinadores desfrutam do mesmo estatuto, embora não necessariamente os mesmos tipos de direitos ou deveres

O mesmo autor acrescenta que pode ser visto a partir dos dois últimos desta estrutura (em camadas e horizontais) que é possível ter vários patrocinadores que encaixam num programa de patrocínio e todos terem uma associação produtiva com o evento. Há um equilíbrio que precisa ser alcançado entre o que cada patrocinador recebe e o que cada um paga para que um programa de patrocínio possa ser produtivo e harmonioso.

Isto pode ser particularmente importante quando se trata de pagamentos, porque nem todos os patrocínios têm que ser pagos em dinheiro. O uso de patrocínios em espécie tem vindo a crescer. Às vezes referido como contra-ofertas, patrocínios em espécie não tem nenhum mistério, e não é diferente de qualquer outra forma de patrocínio. É apenas uma outra maneira de trocar benefícios mútuos e, neste caso, aquele que não envolve ao patrocinador qualquer taxa ou pagamento de direitos para o evento. Em vez disso, eles vão chegar a um valor de serviços, recursos, bens ou produtos que são claramente úteis para o evento e recebem em troca um nível acordado de estatuto de patrocínio e benefícios (Masterman, 2009).

O mesmo autor refere que existem duas orientações importantes para negociar patrocínios em espécie. Muitas vezes a cargo do desenvolvimento de relacionamento com os fornecedores existentes e/ou a identificação de aspectos-chave do evento que possam incorrer em despesas, é benéfico para o evento obter serviços ou produtos que são necessárias sem ter que pagar por eles.

Geralmente, na determinação dos valores do patrocínio não existe uma prática comum. Existem várias orientações teóricas que recomendam que o valor seja pelo menos 100% sobre os custos (Grey & Skildum-Reid, 1999). Há duas considerações a retirar. Primeiro, quanto o evento quer vender, e a segunda, quanto o patrocinador está disposto a pagar. A última consideração é feita inteiramente pelo patrocinador após ter determinado o valor da oferta, portanto, é essencial que o evento também esteja consciente de quanto a oferta vale para o patrocinador em particular, especialmente se valer mais para o patrocinador.

Isso pode claramente ser uma tarefa difícil. Todavia, a consciência dos preços do mercado é um aspecto que pode facilitar.

É, portanto, inadequado padronizar qualquer venda, mas é essencial saber a extensão exacta dos custos envolvidos na oferta. O que deve incluir todas as despesas gerais repartidas de forma adequada. Os custos de oportunidade

equivalente é uma directiva que pode ser equacionada, porque os patrocinadores vão analisar o custo ao usar outras ferramentas de comunicação para atingir os mesmos resultados (Masterman, 2009). Uma pesquisa cuidadosa sobre se a exposição será alcançada através do patrocínio em comparação com os custos equivalentes para alcançar o mesmo propósito através de publicidade vai ajudar o processo.

Nesta linha, o mesmo autor salienta que o evento deve considerar o programa de patrocínios como um todo e a receita potencial que pode originar como um todo, sendo possível reunir menos um patrocinador do que o esperado, mas atingir a meta de receitas prevista no orçamento de patrocínios.

O patrocínio pode ser um factor determinante para garantir que o evento seja considerado viável.

Há uma série de estágios no desenvolvimento de um programa de patrocínio de eventos. Ao se ter identificado os objectivos do evento e, possivelmente, definir metas ideais de receita, torna-se evidente que o patrocínio é uma ferramenta eficaz para a consecução desses objectivos.

A chave para os gestores de eventos, é que se reconheça o patrocínio como uma relação mútua e que os objectivos têm de ser cumpridos por todas as partes (Masterman, 2009).

O mesmo autor refere a abordagem estratégica para se atingir com sucesso patrocínios para os eventos desportivos, consiste principalmente em quatro áreas: (i) Segmentação; (ii) Construção de relações; (iii) Direitos de exploração; e, (iv) Avaliação.

Por sua vez, Ferrand (2001) salienta que o patrocínio baseia-se na noção de associação ou de união, interligando directamente uma marca ou uma empresa com um evento atractivo para um determinado público. Esta estrutura consiste em ligar uma estrutura ou um objecto à procura de uma identidade com um facto social susceptível de lhe proporcionar a sua própria identidade. Para este autor, quando esta ligação é forte e duradoura, pode ser considerada 'uma união'.

O gestor do evento deve aproveitar a oportunidade para ir além do acordo de patrocínio formal. Para Allen *et al.* (2002) o gestor deve tratar o patrocinador como um sócio do evento. Estes autores acreditam que as melhores ideias do evento surgem desta parceria.

Segundo Nicolini (2006), a relação do gestor do evento com os parceiros e patrocinadores deve incluir os seguintes requisitos: (i) Transmitir uma atmosfera de confiança; (ii) Estabelecer um contrato claro, onde explicitamente e com a maior transparência, os serviços que serão prestados e o *timing* estabelecido para a execução; (iii) O gestor do evento deve fazer relatórios parciais periódicos, informando acerca dos serviços concluídos em cada fase da realização do evento; (iv) O gestor deve ter cortesia no trato com o parceiro, sem no entanto bajulá-lo.

De acordo com o mesmo autor, o estabelecimento da estratégia de *marketing* deverá incluir algumas regras imprescindíveis para o seu sucesso da proposta de

patrocínio, tais como: (i) Efectuar um levantamento de todo o mercado potencial para analisar os clientes mais susceptíveis à actividade promocional e aos eventos desportivos; (ii) Verificar se a empresa resolve pessoalmente este assunto ou delega a uma agência; (iii) Informar-se sobre a estratégia de *marketing* utilizada pela empresa; (iv) Enviar por correio electrónico ou via postal um portfólio a todas as potenciais empresas; (v) Obter informação sobre a estratégia da empresa em relação ao público-alvo da promoção.

Para identificar os potenciais patrocinadores, deve ser elaborada uma lista onde constem as empresas directamente relacionadas com o conteúdo do evento, as empresas que, apesar de não terem objectivos comuns, têm interesses relacionados com uma ou mais características do evento, assim como todas as parcerias de negócios do organizador do evento (Giacaglia, 2006).

Normalmente, as organizações utilizam um processo de filtragem às propostas de patrocínio para poderem determinar até que ponto os benefícios que pretendem e estão de facto disponíveis, sendo a compreensão deste processo muito útil para o gestor do evento, na medida em que o ajuda a elaborar as propostas de patrocínio (Allen *et al.*, 2003).

No entanto, Giacaglia (2006) considera que após a identificação dos potenciais parceiros deve ser efectuada a sua selecção, pelo que são necessárias exaustivas pesquisas, que tenham em conta os seguintes aspectos: (i) Perfil da empresa; (ii) Objectivos de marketing; (iii) Estratégia de eventos da empresa; e, (iv) Orçamento destinado para o evento.

Ainda de acordo com a mesma autora, após estas pesquisas o gestor do evento deverá analisar os resultados e ser capaz de concluir que a empresa estará aberta a ouvir propostas de patrocínio de eventos.

Um patrocínio de eventos desportivos de sucesso é aquele que atinge os objectivos independentemente de ambos, o evento e o patrocinador, mas isso só é conseguido através da construção de uma relação mútua. Para o evento, esta relação é antes de tudo estabelecida como resultado da segmentação acertada do patrocinador. Por sua vez, tanto o evento como o patrocinador quer saber se o patrocínio foi uma utilização eficaz do valor gasto e, ao mesmo tempo, a avaliação vai determinar a sua extensão, ou seja, se realmente foi o caso.

Desta forma, é importante que o processo comece claramente por definir, eticamente, objectivos mensuráveis. Afinal, são os objectivos que acabarão por ser medidos, sendo a avaliação a revelar se realmente houve um retorno sobre o investimento.

O gestor de eventos, nesta linha, a fim de manter ou obter uma vantagem competitiva, devem melhorar os seus processos de recrutamento de patrocínio.



### 2.1.7 | Avaliação |

A importância da avaliação do evento não pode ser subestimada. Na realidade existe uma percepção de que há apenas uma única forma de avaliação, que é realizada pós-evento. Este ponto fará referência a três fases de avaliação, pré-evento, evento e pós-evento.

Nesta linha, também se identificam os vários processos, tipos e métodos de avaliação que podem ser realizados e as formas de comunicação necessárias, considerando os custos envolvidos, na maioria das vezes razões mais que suficientes para não se realizar o evento.

“A avaliação pode ser uma ferramenta eficaz se estiver totalmente dependente dos objectivos. Se os objectivos forem específicos, têm prazos e indicadores de desempenho que podem ser medidos, então o processo de avaliação pode ser projectado para fornecer *feedbacks* objectivos e significativos sobre o desempenho, de forma a auxiliar a tomada de decisões futuras” (Masterman, 2009:324).

Avaliar é fundamental para a melhoria da organização de um evento. É através deste processo que se conseguem as indicações necessárias que servirão de base para uma melhor aprendizagem e aperfeiçoamento dos eventos.

A avaliação de um evento consiste no processo de observação, medição, e acompanhamento crítico da sua implementação com o fim de avaliar os resultados de forma precisa. Esta avaliação possibilita a definição de um perfil do evento, recorrendo às suas características básicas, assim como a dados estatísticos relevantes sobre o mesmo (Pedro *et al.*, 2005). A avaliação irá igualmente permitir a apresentação de um *feedback* aos parceiros envolvidos no evento, ao mesmo tempo que acaba por ter uma fundamental importância na sua gestão através do fornecimento de um método de análise e aperfeiçoamento.

A gestão de um evento constitui-se num ciclo, no qual o fornecimento e a análise de dados irá permitir uma melhoria na tomada de decisões e um planeamento mais eficaz em eventos futuros. A avaliação é uma necessidade estratégica para alcançar a mudança organizacional necessária para o sucesso futuro do evento.

Pedro *et al.* (2005) referem que a avaliação de um evento é fundamental, pois somente através dela é que se pode verificar se foi bem sucedido, se foram atingidos os objectivos inicialmente estabelecidos, dar *feedback* aos patrocinadores, identificar problemas, realizar acções correctivas e prevenir futuras repetições.

Nesta linha, a avaliação do sucesso da estratégia utilizada também é fundamental para o planeamento de futuros eventos. A organização do evento deve ser uma organização em aprendizagem (Allen *et al.*, 2003).

Alguns autores que escrevem sobre gestão de eventos concordam que a avaliação não só auxilia o evento a ser melhor sucedido, como também o ajuda a profissionalizar o sector (Getz, 1997; Hall, 1992;. Allen *et al.*, 2002).

Segundo Masterman (2009), a avaliação é um processo de finalização, ao apresentar maior incidência na última fase do evento (pós-evento), mas que acaba por atravessar quer a fase do planeamento como a fase da gestão do evento em si (fases do pré-evento e evento).

O mesmo autor acrescenta que uma parte fundamental da avaliação pré-evento é identificar as necessidades dos clientes. Todavia, é necessário pesquisar mais para determinar se o evento é de facto viável, através de uma análise concorrencial, situacional e das partes interessadas.

“Uma análise SWOT [forças, fraquezas, oportunidades e ameaças], por exemplo, não só irá revelar os recursos existentes e compatibilizá-los com as melhores oportunidades disponíveis, mas também identificar os recursos necessários, a fim de transformar as fraquezas e ameaças em oportunidades, incluindo a forma de alcançar ou manter uma vantagem competitiva em resposta a uma análise da concorrência” (Masterman, 2009:327).

Piercy (2002) sustenta que a análise SWOT pode ser aplicada com o intuito de efectuar previsões estratégicas, e não apenas como outra técnica analítica que não produz nada na realidade.

Nesta linha, Pedro *et al.* (2005) salienta que a análise da situação num evento constitui a análise de oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, e desempenha um papel bastante importante na compreensão do ambiente interno e externo de um evento. No ambiente externo, devem ser analisados todos os factores que influenciam o evento, apesar de não poderem ser imputáveis à organização, tais como: (i) factores políticos; (ii) regulamentações estabelecidas pelo governo; (iii) factores económicos (nível de desemprego, inflação, taxas de juro, níveis de remuneração, entre outros); (iv) factores sócio culturais (por exemplo, estilos de vida); e, (v) factores tecnológicos (mudanças nos equipamentos e máquinas, que vão influenciar a realização de tarefas). No ambiente interno, e após a análise externa, devem ser analisados: (i) os recursos físicos; (ii) os recursos financeiros; (iii) os recursos humanos; (iv) o nível de capacidade da gestão; (v) as relações com fornecedores; (vi) a qualidade das componentes do evento; (vii) o acesso à tecnologia necessária; (viii) a reputação; (ix) as relações com o governo ou câmaras municipais e x) as relações com patrocinadores.

Por sua vez, a monitorização do evento ao longo da sua execução é necessária, a fim da avaliação ser formativa, bem como sumativa (Wood, 2004).

Segundo Masterman (2009), todos os aspectos do evento devem ser avaliados numa base contínua durante todo o seu período e, devido à sua natureza, necessita utilizar técnicas quantitativas e qualitativas. Todavia, este processo também actua como controlo de qualidade.

A terceira fase de avaliação é pós-evento, e embora seja difícil não aproveitar o rescaldo do evento e/ou avançar para o próximo projecto, é essencial realizar uma avaliação geral do evento. Esta é, naturalmente, importante para que os organizadores possam ter um *feedback* do evento no futuro, mas também é importante para as partes interessadas (e.g. proprietários, patrocinadores,

participantes, colaboradores e fornecedores, parceiros, investidores e comunidades locais e grupos de pressão).

Getz (1997), nesta linha, reconhece a importância de prestar contas e identificar aqueles que necessitam de tais relatórios. Em muitos casos, a responsabilidade de fornecer esses relatórios encontra-se com o organizador do evento.

Segundo Masterman (2009), grande parte das informações e dados necessários são obtidos através de processos e operações internas, como: (i) Dados das vendas; (ii) Tráfego de audiência, (iii) Dados dos participantes; (iv) Orçamentos e fluxos de caixa; (v) Registos de reuniões; e, (vi) Programa de comunicação.

Neste sentido, Matias (2004:146) reforça, mais uma vez, que “a avaliação do evento é fundamental porque permite que seja efectuada a confrontação dos resultados esperados com os obtidos, possibilitando identificar os pontos positivos e negativos”.

É, pois, importante que se tenham critérios objectivos e subjectivos para avaliar os eventos. Como critérios objectivos, são identificados os prazos, as especificações de desempenho, os padrões de qualidade específicos, os limites de recursos e os custos, enquanto que como critérios subjectivos, temos a atitude e cooperação, a imagem positiva, o comprometimento da equipa, a Qualidade Total e a conduta ética (Watt, 2004).

No mesmo sentido, o mesmo autor considera que um evento deve ser avaliado em relação aos seus objectivos SMART. Para o autor, os principais parâmetros utilizados para se obter a informação necessária são os seguintes: (i) Retorno financeiro; (ii) Entrevistas detalhadas; (iii) Reuniões formais; (iv) Discussões entre colaboradores da equipa; (v) Estatísticas, por exemplo, do número de espectadores ou participantes; (vi) Grupos de clientes; (vii) Pesquisa entre o público; (viii) Opinião de consultores externos; (ix) Pesquisa entre participantes, personalidades.

A avaliação deve ser efectuada através da aplicação de questionários ao gestor, aos colaboradores e aos visitantes ou consumidores do evento e de entrevistas guiadas (Giacaglia, 2006).

No entanto, para Matias (2004) nesta fase de avaliação, são necessários os instrumentos de controlo, que foram também já utilizados durante a organização do evento: (i) Formulários de procedimentos formais; (ii) *Checklist*; (iii) Relatórios periódicos; (iv) Actas de reuniões periódicas; (v) Questionários de avaliação aos participantes.

Paralelamente Poit (2004, 2006) sugere que após um evento desportivo devem ser tomadas as seguintes providências: (i) Registrar o evento nos livros e arquivos específicos; (ii) Organizar os agradecimentos; (iii) Fazer o *clipping* das notícias divulgadas pelos media; (iv) Prestar contas aos patrocinadores e parceiros; (v) Actualizar a *homepage* do evento; (vi) Organizar a desmontagem física do evento; (vii) Liquidar as contas financeiras pendentes; (viii) Devolver os materiais e outros.

Em relação à divulgação dos resultados obtidos na avaliação, Matias (2004) sublinha que a mesma deve ser efectuada para as entidades governamentais e ou privadas

envolvidas, para as empresas e pessoas que tenham participado de forma directa ou indirecta no evento, todos os que forneceram materiais ou colaboraram para o sucesso do evento, através de agradecimentos, para os participantes do evento e para os meios de comunicação social, através de *press releases*.

Por outro lado, devem ser divulgados e discutidos com os patrocinadores, no sentido de promover o patrocínio do próximo evento e finalizar o actual. Estas acções devem ser efectuadas numa reunião no local do evento, durante a sua realização ou logo após o seu término (Giacaglia, 2006).

Já Allen *et al.* (2002) defendem o uso de *benchmarks* para atingir um certo nível de padronização no processo de avaliação. Getz (1997) vai mais longe e afirma que é um erro confiar-se em comentários casuais e, por isso, a padronização do processo é uma necessidade.

Os resultados da análise de todos os dados recolhidos e informações observadas podem ser usados para reflectir sobre a demografia do mercado-alvo e o desempenho das operações internas e informação das partes interessadas. Todavia, também pode ser utilizado de forma construtiva nas operações de venda futuras (Masterman, 2009).

Por outro lado, o mesmo autor salienta que é importante que a avaliação não se torne altamente crítica ou auto-congratulações, particularmente a nível pessoal. O objectivo centra-se na avaliação construtiva que deve alimentar o aprimoramento do desempenho.

A qualidade das informações prestadas a partir dos inquéritos é sempre motivo de preocupação. De um modo geral, quanto maior a escala e profundidade das informações solicitadas, maiores os custos, mas a decisão vai depender de quem requer o tipo de avaliação. Allen *et al.* (2002), no entanto, afirmam que as principais considerações na formulação das investigações têm um propósito claro e segmentado, projectos simples, com linhas inequívocas de questionamento, um tamanho de amostra representativo, o uso de aleatoriedade na selecção dos inquiridos e a necessidade de dados de apoio para uma análise mais precisa.

Por sua vez, a análise do impacto económico do evento é uma forma de avaliação comumente utilizada pelos anfitriões na determinação da contribuição económica de um evento para a sua localidade, região e/ou nação. Impacto económico neste contexto pode ser descrito como a mudança líquida numa economia como consequência da realização de um evento desportivo (Crompton, 1995). Todavia, já foi discutido no ponto 'Impactos e Legados' que existem mais impactos que não apenas os económicos, e é importante que a análise dos impactos considere os benefícios intangíveis, bem como os tangíveis (e.g. impactos ambientais ou sociais).

Por outro lado, há também os impactos negativos muitas vezes negligenciados, como resultado de realização do evento, como o congestionamento de trânsito, vandalismo, degradação ambiental e as perturbações sociais que são um factor importante na relação custo-benefício (Masterman, 2009).

Para terminar, a avaliação pós-evento pode ser a última etapa do processo de

planeamento, mas, sem ela, o evento não está completo. A avaliação fornece uma medida de desempenho que é necessária, de um lado uma avaliação do sucesso relativamente aos objectivos e, por outro lado, uma ferramenta de *feedback* importante para melhorar uma futura gestão. A avaliação não é apenas uma operação pós-evento, no entanto, há três fases que, de facto abrangem todo o processo de planeamento. A pesquisa e avaliação são necessárias a fim de desenvolver o conceito do evento e verificar a sua viabilidade. Durante o evento, há uma necessidade de um processo de monitorização contínua, garantindo que o planeamento é flexível o suficiente para ajustar a mudança, principalmente em períodos mais longos de planeamento. Finalmente, a avaliação pós-evento que, juntamente com um importante *feedback*, auxilia a tomada de decisões, não apenas para a gestão, mas também para todas as partes interessadas nos eventos.

No entanto, a estrutura e a forma dos relatórios de avaliação é determinada pelas exigências das partes interessadas.

## 2.2 | Gestão da Qualidade |

*“Nos últimos tempos, a Qualidade tem vindo a assumir uma condição muito mais significativa e de grande importância, ou seja, a Qualidade hoje em dia já não se discute, está implícita, pois sem ela uma organização não sobrevive” (Pires, 2000:5).*

Durante as últimas décadas, surgiram diferentes metodologias para tentar avaliar a qualidade, tanto a nível subjectivo como objectivo. A análise pode ser quantitativa como qualitativa, tanto interna como externa à organização, essencial para alcançar a satisfação do cliente (Romo *et al.*, 2010).

Nesta linha, Dorado e Gallardo (2005) referem que os instrumentos utilizados para avaliar a qualidade dos serviços desportivos têm sido vários ao longo da história, alguns internos enquanto que outros externos à organização.

A qualidade do serviço no desporto é um factor decisivo para o desenvolvimento das organizações (Zeithaml *et al.*, 1985) e, portanto, é essencial conhecer as suas dimensões para ser capaz de analisá-lo, conhecendo as suas partes e melhorar a eficiência e a precisão do serviço (Corma, 2005; Redondo *et al.*, 2006).

Desta forma, o objectivo desta secção é enquadrar os vários conceitos – qualidade, satisfação e valor, assim como os serviços, e analisar as diferentes dimensões ou critérios de valor de qualidade dos serviços nos eventos desportivos. Para isso, é indispensável conhecer as características e os objectivos do instrumento a utilizar para medir a qualidade dos serviços desportivos (Romo *et al.*, 2010).

## 2.2.1 | A importância dos conceitos |

### 2.2.1.1 | Qualidade |

*“As preocupações com a qualidade podem encontrar-se nos mais remotos princípios da produção de ferramentas para uso próprio – satisfação das necessidades individuais” (Pires, 2000:27).*

O que é a Qualidade?

É com esta pergunta que se depara, frequentemente, a maioria dos investigadores e estudiosos desta temática ou mesmo o simples cidadão, quando colocada acerca de qualquer produto ou serviço.

O conceito de qualidade varia de autor para autor, tendo sofrido ao longo dos tempos algumas modificações.

A qualidade é um conceito dinâmico, cuja definição não tem sido clara nem consensual no seio da comunidade científica que se debruça sobre esta temática.

É difícil precisar com certeza a origem do conceito Qualidade. Existem diversas apreciações concernentes ao processo de evolução da qualidade, não apenas em relação ao número de fases que devem ser consideradas, como também à forma de transição entre as diferentes fases (Sousa, 2003).

Ao pesquisarmos a evolução histórica do conceito Qualidade na literatura, resulta na caracterização de dois períodos distintos. O primeiro, até à década de 50 do século XX, enquanto que o segundo desde os anos 60 até à actualidade. Independentemente das várias evoluções que ocorreram em cada um desses períodos, este marco evidencia-se pelo facto de até aos anos 50 a importância ser dada ao produto, primeiro em termos de efeitos – qualidade como o equivalente da inspecção da produção, depois em termos de causas – qualidade como o equivalente da conformidade com as especificações (Neves, 2002).

Para Leal (1999), os anos 50 e 60 constituíram uma época em que a qualidade era vista como a adequação ao uso ou à satisfação do cliente, surgindo a era da garantia da qualidade. Factores externos à organização, como a satisfação das necessidades dos clientes e os custos que a falta de qualidade acarreta a médio/longo prazo, começaram a ser privilegiados. Segundo o autor, a qualidade era considerada a todos os níveis da estrutura hierárquica da organização, surgindo normas de garantia de qualidade e processos de certificação, com focalização no sistema de produção, cujos objectivos finais eram a produção com ‘zero defeitos’ e a concretização das políticas de qualidade.

Já depois dos anos 60, as referências fundamentais para a clarificação do conceito da Qualidade são a organização, na sua globalidade, e a influência dos factores externos. Contudo, foi a partir do momento em que as pessoas começaram a produzir bens e a fornecer serviços, que as questões relacionadas com a qualidade começaram a ganhar ênfase (Pires, 2000).

Durante os anos 70, o fenómeno da qualidade estava associado a uma política de redução de custos, assumindo-se como factor de competitividade, dando origem a uma nova fase denominada de gestão estratégica da qualidade (Leal, 1999). Face à pressão e competitividade existentes, era necessário controlar a variabilidade nos métodos de produção e a qualidade em todas as fases do processo, de forma a produzir com qualidade ao mais baixo custo, eliminando os custos excedentários.

Pires (2000) constata que surgiram novas formas de organização do trabalho, como os círculos de qualidade e de outras formas de abordagem da qualidade, como o método de resolução de problemas, o fornecedor/cliente interno e o auto-controlo. Destaca-se, ainda, durante este período, o desenvolvimento da noção de cliente externo e interno.

Desde a década de 80 até aos nossos dias, a qualidade evoluiu de forma a obter-se uma gestão pela qualidade total, também designada por TQM (*Total Quality Management*), cujo conceito significa a aplicação da qualidade a todos os níveis e áreas da empresa, assentando numa cultura de participação e de melhoria contínua, defendendo, ainda, que o compromisso com a satisfação do cliente é essencial para a gestão da qualidade (Leal, 1999).

Com base nos trabalhos desenvolvidos por Juran (1969), Ishikawa (1985) e Deming (1986), Lage (2008) refere que a implantação da TQM passa, principalmente, pela inter-relação dos seguintes requisitos: (i) as organizações devem ser flexíveis às modificações do mercado; (ii) as organizações devem centrar-se nos clientes, de forma a satisfazer as suas necessidades; (iii) integração de todos os departamentos da organização de forma a proporcionar satisfação e participação aos funcionários; (iv) Promover a melhoria contínua dos processos de fornecimento de produtos e serviços; (v) participar em aprendizagem social partilhando conhecimentos com outras empresas de forma a desenvolver as melhores práticas de qualidade.

Nesta linha, Lage (2008) refere que a TQM aplica uma série de técnicas de gestão que têm por base a melhoria organizacional contínua, através da utilização de métodos quantitativos e de recursos humanos, com vista a aperfeiçoar quer o fornecimento de materiais e serviços e seus procedimentos, quer ainda encontrar as necessidades presentes e futuras dos clientes.

Dubrin (1998) refere que a TQM é um sistema de administração que envolve todas as pessoas numa organização, entregando produtos ou serviços que atingem ou excedem as exigências do consumidor. É uma abordagem preventiva de fazer negócios, pró-activa na medida em que reflecte liderança estratégica, bom senso, abordagens de direcção das premissas para resolver problemas e tomar decisões, envolvimento dos empregados e prática de administração sadia. A sua filosofia básica é a de que o consumidor é o condutor do negócio, os fornecedores são parceiros, e os líderes existem para assegurar que toda a organização e todo o seu pessoal são posicionados e dotados de poder para atender à demanda competitiva.

Lage (2008) salienta que o movimento da TQM está associado ao trabalho de consultores pioneiros nos conceitos de qualidade, como Deming e Juran, cujas ideias tornaram este conceito bastante popular no Japão.

Neste sentido, Pires (2000) realça que a evolução dos conceitos de qualidade pode ser esquematicamente resumida na seguinte sequência: (i) Inspeção, actividades de medição, comparação, verificação; (ii) Controlo da Qualidade, actividades que se centram na monitorização, nomeadamente na análise dos desvios e reposição dos parâmetros dos processos nas condições desejadas; (iii) Garantia da Qualidade, actividades planeadas e sistemáticas que de uma forma integrada podem garantir que a qualidade desejada está a ser alcançada; (iv) Gestão da Qualidade, actividades coincidentes com as da garantia, mas em que é enfatizada a integração na gestão global da empresa; e, (iv) Qualidade Total, cultura de empresa capaz de assegurar a satisfação dos clientes.

A complexidade do conceito e a multiplicidade da sua aplicação são objecto de análise da presente dissertação, e uma vez que as fontes de pesquisa se apresentam intermináveis, importa aqui reter algumas das principais interpretações de Qualidade (Quadro 2.1).

**Quadro 2.1** | Definições de Qualidade |

<b>Definição</b>	<b>Fonte</b>
<i>“A ISO (International Organisation for Standardization) é uma organização não-governamental que congrega instituições de normalização de 157 países em todo o mundo e visa coordenar e promover todo o tipo de sistemas de qualificação. Esta subscreve: a qualidade é o conjunto das propriedades e das características de uma entidade – produto, bem ou serviço – que a tornam apta a satisfazer necessidades implícitas e explícitas dos clientes externos e internos”.</i>	Pinto et al. (1999:8)
<i>A Qualidade é um grau previsível de uniformidade e confiança ao mais baixo custo e adaptado às necessidades do mercado.</i>	Deming (1982)
<i>A Qualidade é um processo dinâmico e não um programa em que o único padrão de performance aceitável é o zero erros.</i>	Crosby (1979)
<i>Confiar apenas numa única definição, pode causar problemas. Neste sentido, identificou cinco abordagens gerais para definir qualidade: (i) Qualidade transcendental - sendo aquela que é somente passível de ser apreendida, constitui-se na excelência inata, sendo esta a sua característica absoluta; (ii) Qualidade baseada no produto ou serviço - são os atributos com os quais o consumidor percepção e classifica esses produtos ou serviços; (iii) Qualidade baseada no utilizador - é entendida como a “adequação ao uso”, isto é, a capacidade do produto ou do serviço em satisfazer, com sucesso, os objectivos e as necessidades do consumidor durante a sua utilização; (iv) Qualidade baseada na produção - corresponde à qualidade técnica, quer de produtos, quer de serviços, e é medida pelas normas e critérios standard de avaliação da qualidade; (v) Qualidade baseada no valor - neste tipo de abordagem deverá existir uma correspondência unívoca entre a qualidade do produto ou serviço prestado e o custo ou o preço do mesmo, isto é, o justo equilíbrio entre a qualidade e o preço a pagar pela mesma será uma condicionante na acção do consumidor.</i>	Garvin (1998)
<i>A implementação da qualidade deverá ter como premissa a alta produtividade a baixos custos, satisfazendo plenamente os três stakeholders envolvidos (clientes, empregados e empregadores).</i>	Eklund (1995, 2000)
<i>Inicialmente, a Qualidade foi referida como um luxo, para depois ser vista como um custo dos processos de Qualidade, sendo hoje um factor estratégico de desenvolvimento das organizações cujo objectivo é a fidelização do cliente e a conquista de novos clientes e recursos. A</i>	Correia (2003)



<i>Qualidade é o grau de satisfação das necessidades do cliente, numa perspectiva de longo prazo, em função dos atributos do serviço consumido.</i>	
<i>Adequar a qualidade ao uso, ou seja, a capacidade dos serviços responderem satisfatoriamente às necessidades dos clientes.</i>	Juran (1995)
<i>A Qualidade dos serviços é a capacidade que qualquer facto tem para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios para alguém</i>	Albretch & Bradford (1992)
<i>O mais importante é controlar a Qualidade em todas as suas manifestações. Assim, a Qualidade significa controlar a qualidade: (i) De trabalho; (ii) De serviço; (iii) De informação; (iv) De processo; (v) De divisão; (vi) De pessoal; (vii) De sistema; e, (viii) De empresa.</i>	Ishikawa (1993)
<i>Numa linguagem comum, Qualidade tem muitas vezes como sinónimos excelente, extraordinário ou muito bom se for relativa a produtos ou serviços e um modo de ser, um atributo ou pertencer a um grupo se, for em relação às pessoas. A Qualidade absoluta não existe. Como tal, o produto deve ser concebido para um segmento bem identificado do mercado. A solução será aquela que ao mínimo custo corresponda um maior valor para o consumidor.</i>	Pires (2000)
<i>A Qualidade é uma meta possível de medição e não apenas uma definição vaga de bom, ou seja, é mais um esforço contínuo para melhorar do que um grau de excelência pré-definido. O conceito de Qualidade está, desta forma, fortemente associado ao de Valor.</i>	Roldão (2005)
<i>O conceito de qualidade aplica-se a todas as actividades de uma organização e constitui uma vantagem competitiva, quando baseada no envolvimento de todos. O objectivo consiste em alcançar a total satisfação do cliente e o desenvolvimento interno, contínuo da organização. A qualidade é um processo cíclico e evolutivo que nunca se conclui e que, por isso, implica uma melhoria contínua.</i>	Lopes (2006)
<i>O juízo dos consumidores sobre a excelência ou superioridade de um produto ou serviço é que define a qualidade do mesmo.</i>	Zeithaml (1988)
<i>“Mais do que uma nova teoria, a qualidade é uma filosofia de gestão para qualquer organização que queira ser credível ou socialmente útil, tendo-se tornado num movimento irreversível e imparável”.</i>	DL n.º 166-A/99 de 13 de Maio, pp. 1

Conforme se pode constatar, a Qualidade é um conceito dinâmico, cuja definição não tem sido clara nem consensual no seio da comunidade científica que se debruça sobre esta temática, sendo difícil encontrar uma só definição, pois todas abordam a qualidade em pontos distintos, mas importantes.

Embora existam na concepção dos diferentes autores diversas noções de qualidade, constata-se que em quase todas as perspectivas subsistem as mesmas necessidades, expectativas e o interesse nas percepções dos clientes.

Se as organizações conseguirem aumentar a sua qualidade, aumentam também a sua produtividade e, conseqüentemente, a competitividade, ou seja, a capacidade de um produto ou serviço se destacar em relação à concorrência, quer seja pelo preço quer pelas características específicas desse produto ou serviço. Assim, a interligação entre Qualidade, Produtividade e Competitividade é um dos factores mais importantes na economia (Deming, 1982, Juran, 1992).

### 2.2.1.2 | Qualidade dos Serviços |

À semelhança do conceito de qualidade, uma das características mais marcantes com que se depara ao estudar os serviços é o facto de estes serem difíceis de definir com precisão.

Segundo Murta (2000), os processos inerentes à produção e prestação de um serviço envolvem frequentemente uma série complexa de *inputs* e *outputs* intangíveis, que tornam o entendimento do que efectivamente se passa nas organizações de serviços difícil de descrever com rigor.

De uma forma geral, tem-se assistido nos últimos 50 anos, a uma melhoria das condições de vida e a um aumento do poder económico das populações, designadamente nas classes médias dos países ocidentais mais desenvolvidos. Este aumento de riqueza e desenvolvimento implica maiores exigências e disponibilidade de uma gama cada vez mais extensa de bens materiais e serviços básicos.

Por outro lado, actualmente, existe um vasto leque de bens e serviços ao dispor dos clientes, cuja escolha deixou de recair na quantidade, para dar importância a aspectos como a qualidade e satisfação que se obtém desses mesmos bens e serviços.

Kotler e Armstrong (1999) descreve os ‘serviços’ como sendo toda a actividade ou benefício que uma das partes pode oferecer à outra. É, na sua essência, inatingível e não resulta na posse de coisa alguma, podendo ou não, a sua prestação, ser aliada a um produto físico.

Esta definição evidencia as características da intangibilidade e da não posse, dado que os clientes somente usufruem do serviço, não detendo a actividade ou infraestrutura, o que impossibilita a apreciação e avaliação prévia pelo cliente, tornando-se indispensável utilizar o serviço para perceber se corresponde ou não às expectativas iniciais.

Grönroos (1990, 2000) define serviço como sendo uma actividade ou uma sequência de actividades com maior ou menor intangibilidade, existindo ou não, interacção entre o cliente e o fornecedor do serviço, e/ou um bem físico, que é fornecido para dar solução aos problemas dos clientes. Este autor considera como objecto fundamental do *marketing* de uma organização que a prestação de um serviço deva ser encarada como parte fulcral da oferta ao mercado, por parte dessa organização.

Os serviços incluem todas as actividades económicas cujo resultado não é um produto físico. Geralmente referem-se a algo que é consumido ao mesmo tempo que é produzido, acrescentando um valor de natureza intangível para o cliente/comprador, valor esse que se apresenta sob várias formas – comodidade, diversão, oportunidade, conforto ou saúde e que acrescenta um valor de natureza intangível para o cliente (Zeithaml & Bitner, 2003).

Num outro registo, referindo-se à mesma questão, Grönroos (2000) referiu que os serviços são uma série de processos, nos quais a produção e o consumo não podem

ser totalmente separados, e no qual o cliente frequentemente participa activamente na fase de produção do serviço, resultando numa complexidade de relações difíceis de compreender.

A visão mais clássica dos aspectos que caracterizam os serviços é a desenvolvida por Cowell, que aponta cinco características essenciais para qualificar os serviços: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade, perecibilidade e ausência de propriedade (Coelho, 1998).

Tal como refere Lopes (2006), para prevenir estes níveis de indecisão, as organizações devem conceber uma percepção de segurança e qualidade acerca do serviço, tentando transformar a sua oferta intangível, o mais tangível possível em alguns aspectos que representem o serviço, nomeadamente em contacto com o cliente, como sejam infra-estruturas físicas agradáveis, profissionalismo dos funcionários, equipamento adequado, publicidade cativante, entre outros.

Por outro lado, a inseparabilidade consiste no facto dos serviços serem inicialmente vendidos para, posteriormente, serem produzidos e consumidos em simultâneo, ou seja, o serviço não pode ser separado da pessoa que o está a consumir nem da pessoa que o está a prestar. Este facto, sublinha a importância que têm os factores físicos e humanos afectos aos serviços, nomeadamente, o cliente, os funcionários envolvidos e todo o ambiente físico em que o serviço ocorre (Mendonça, 2006).

Lopes (2006) sublinha que o êxito desta característica implica que as organizações tenham presente que os colaboradores que prestam serviço são parte integrante desse mesmo serviço. Neste sentido, devem-se formar pessoas competentes, não descurando a aparência do ambiente físico, que é um dos aspectos que determina a qualidade desse serviço.

Nesta linha, é essencial e urgente considerar as pessoas que integram o processo de prestação de serviço, sobretudo para os serviços que proporcionam grande envolvimento entre os prestadores de serviço e os consumidores, e até entre estes e outros consumidores do mesmo serviço, que interagem entre si e se influenciam mutuamente. Assim, factores como a prestação do serviço com qualidade, o profissionalismo e a eficiência do prestador de serviço são agentes diferenciadores entre serviços equivalentes. Neste âmbito, os consumidores têm um papel preponderante, pelas suas opiniões e experiências adquiridas, na medida em que avaliam, padronizam e definem os serviços e a sua qualidade (Coelho, 1998).

Lopes (2006) define a heterogeneidade pela variabilidade dos serviços, podendo ser diferentes, cada vez que sejam prestados. O nível de qualidade de uma prestação de serviço é altamente influenciado por: quem, quando, onde e como é proporcionado. As partes abrangidas são capazes de introduzir mudanças no serviço, variando consoante o prestador de serviço, o cliente e o ambiente, que tem bastante impacto na qualidade do serviço prestado, na medida em que afecta todos os agentes. Todavia, o nível de heterogeneidade na qualidade do serviço é influenciado por diversas variáveis e depende de muitos factores situacionais.

No sentido de precaver esta situação, Mendonça (2006) sugere que as organizações dêem aos seus funcionários estímulos que aumentem a qualidade (e. g. prémios de funcionário do mês ou recompensas baseadas no *feedback* do cliente, avaliando

periodicamente a satisfação do cliente através das suas sugestões e/ou reclamações, inquéritos e pesquisas de mercado).

Por sua vez, a perecibilidade traduz o facto dos serviços, pelas suas características, não poderem ser armazenados em *stock*, extinguindo-se no momento da sua realização (Coelho, 1998). Consequentemente, as organizações têm de saber lidar com as situações de sazonalidade, entre períodos de elevada e baixa procura. As tecnologias de informação podem mudar completamente esta situação e conceber outras possibilidades de melhor servir o cliente.

A ausência de propriedade é a última característica dos serviços apontada, que considera não existir um sentido de posse, visto que o cliente apenas tem acesso ou usufrui do serviço, não possuindo a propriedade da instalação ou da actividade (Lopes, 2006).

Correia e Brito (2007; cit Lage, 2008) consideram que os resultados práticos destas características se manifestam na complexidade de análise do processo de consumo por parte de cada cliente. Nesta avaliação o cliente conta somente com as suas expectativas, que resultam de variadas fontes de informação (e. g. vivência, experiências passadas, pessoal de contacto).

Lovelock (1996), expõe uma outra forma de caracterização dos serviços que evidencia uma visão mais actual, considerando os seguintes aspectos: (i) natureza dos serviços; (ii) envolvimento dos consumidores no processo de prestação; (iii) consideração das pessoas como parte do processo; (iv) dificuldade prática do controlo da qualidade; (v) dificuldade na avaliação dos serviços pelos consumidores; (vi) impossibilidade de armazenamento dos serviços; (vii) importância do factor tempo; (viii) existência de canais de distribuição alternativos.

Coelho (1998) refere que a natureza dos serviços varia conforme a sua maior ou menor intangibilidade. Sendo o serviço concretizado no instante da sua realização, a interacção entre o consumidor e o prestador de serviço diverge conforme o tipo de serviço.

O mesmo autor acrescenta que o envolvimento do consumidor no processo de prestação, resulta da necessidade que existe da sua integração activa nesse processo de criação do serviço, desde o seu próprio contributo, até à sua cooperação física com o prestador de serviço, ou ainda o desempenho de várias funções no decurso do desenvolvimento do processo, de acordo com o género de serviço envolvido.

A dificuldade prática do controlo da qualidade no processo de prestação de serviço, deve-se ao facto do serviço ser consumido no momento da sua prestação e concepção final, em tempo real (Coelho, 1998). Os comportamentos diários dos consumidores e dos prestadores de serviço podem ter influência directa sobre o seu desempenho na interacção, pelo que se torna quase impossível uma antevisão fiável e completa de possíveis erros ou falhas. Assim, as organizações empenham-se, constantemente, em oferecerem serviços com controlo de qualidade e oferta estabilizada, com uma margem de variabilidade mínima.

Lovelock (1996) alerta para as dificuldades dos consumidores em avaliarem os serviços em tempo útil, uma vez que é possível diferenciar-se pela qualidade da

experiência, que apenas pode ser percebida durante ou depois da sua utilização. A versatilidade, a facilidade de percepção e de entendimento, o ambiente acolhedor, o atendimento personalizado, são aspectos em que assenta a qualidade, dependendo muito das pessoas que prestam o serviço e dos seus métodos de trabalho. Outro aspecto importante, sublinhado pelo mesmo autor, é a inexistência de armazenamento dos serviços. A impossibilidade de armazenamento dos serviços deriva sobretudo das características de intangibilidade e de perecibilidade dos mesmos. A prestação de qualquer serviço é ineficaz, se não houver pelo menos um consumidor a beneficiar dessa prestação, pelo que é fundamental que as organizações saibam adequar a capacidade de oferta à procura que normalmente existe, ou se prevê, utilizando métodos que proporcionem esse equilíbrio (e. g. uma política de preços diferenciada para aumentar o consumo, em dias e horas de menor procura).

Segundo Coelho (1998), a importância do factor 'tempo' deve-se ao facto do serviço ser consumido em tempo real, no pleno acto da sua prestação e concepção final, acentuando-se com a presença necessária do consumidor, a fim de auferir o serviço prestado. Assim, as organizações devem ter noção exacta das limitações ao tempo de espera dos consumidores, implementando procedimentos de modo a minimizar este inconveniente.

O último aspecto referido por Lovelock (1996), relativamente à caracterização dos serviços, é a existência de canais de distribuição alternativos, permitindo que o acesso ao serviço possa ser efectuado de diversas maneiras, com variações no contacto pessoal, no tempo gasto, na limitação de horário de atendimento, entre outras. Isto possibilita a muitas organizações reduzir as suas necessidades de espaço, mas em contrapartida carecem de funcionários convenientemente competentes, face a toda a complexidade de que se revestem determinados serviços, sobretudo os mais especializados.

Porter (1998) define serviços como qualquer acto ou desempenho que uma parte pode oferecer e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada, sendo que a sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.

Kotler (1998) dá-nos igualmente uma visão prática do conceito da qualidade associada aos serviços, ao afirmar que uma organização, além de diferenciar os seus produtos físicos ou tangíveis, tem também de diferenciar os serviços que os acompanham. Quando um produto não pode ser facilmente diferenciado, a chave para o sucesso competitivo está na ampliação de serviços que acrescentem valor e na melhoria da qualidade. Segundo o mesmo autor, os principais factores diferenciadores dos serviços são a facilidade do pedido ou acesso, a entrega, a instalação, o educar do consumidor, a consultoria ao consumidor e a manutenção e fidelização do consumidor.

De uma forma muito simples, os serviços são acções, processos e desempenhos cuja natureza é intangível; isto é, não podem ser tocados, vistos e sentidos (Ferreira, 2001).

De acordo com boa parte da literatura sobre serviços (Grönroos, 1990, 2000; Parasuraman *et al.* 1985; 1988; Porter 1998; Kotler 1998; Zeithaml & Bitner, 2003; Mudie & Cottam, 1993; Lindon *et al.*, 2000; Martins, 2002; Ferreira, 2001; Quaresma,

2008) os serviços apresentam algumas características particulares que os distinguem dos produtos/bens de consumo, das quais se destacam quatro: (i) Intangibilidade – trata-se da característica mais básica e universalmente citada quando se pretende distinguir serviços de bens de consumo/produtos. Os serviços, ao contrário dos objectos, não podem ser vistos, sentidos, provados ou tocados, como acontece com a generalidade dos produtos, ou seja, é preciso experimentar um serviço para saber se ele corresponde adequadamente às expectativas dos consumidores. Sendo a característica de que dependem todas as outras, a intangibilidade essencial dos serviços não dá lugar à sua posse, mas apenas ao seu consumo; (ii) Heterogeneidade – a heterogeneidade associada aos serviços é basicamente o resultado da interacção que se estabelece entre quem fornece o serviço e os clientes e os próprios clientes entre si. Os serviços são altamente heterogéneos e variáveis, uma vez que dependem de quem os executa, como são executados e das condições onde são prestados; (iii) Produção e Consumo Simultâneo – ao contrário dos produtos, os serviços são geralmente produzidos e consumidos simultaneamente. Isto significa que no caso dos serviços, a ‘fábrica’ é o ponto de venda, é o local onde se encontram os clientes, onde a produção e o consumo são efectuados ao mesmo tempo. Assim, frequentemente o cliente acompanha o processo de produção do serviço e inclusive faz parte desse processo. Além disso, os clientes interagem entre si, durante o processo de produção do serviço, influenciando-se mutuamente; e, (iv) Perdurabilidade – esta característica refere-se ao facto dos serviços não poderem ser guardados, armazenados, vendidos mais tarde ou devolvidos. Nos serviços não há *stocks*, se em muitas situações, na prestação de um serviço a sua disponibilidade é permanente, já a sua produção, simultânea ao consumo não é armazenável, é sim perecível. Isto significa que se a capacidade produtiva que for utilizada, perde-se irremediavelmente.

A qualidade do serviço é uma variável de natureza complexa, se a analisarmos a partir da perspectiva oferecida pela análise das suas características específicas. Esta complexidade aumenta quando nos referimos aos serviços desportivos, onde a inseparabilidade produção-consumo é maior e onde as emoções e sentimentos, ao contrário de outros serviços, tornam-se extremamente importantes para um adequado desenvolvimento do mesmo. Isso faz com que a definição de qualidade dos serviços seja complexa e ainda mais nos serviços desportivos (Mundina *et al.*, 2005).

Os mesmos autores acrescentam que o conceito ‘qualidade do serviço’ tem sido alvo de um desenvolvimento imparável. Inicialmente foi entendido a partir de uma definição centrada na execução do serviço, conforme as especificações técnicas estabelecidas pelos prestadores, abordando a questão como se de um produto se tratasse. Posteriormente, a definição começa a se mover em direcção ao cliente, procurando-se a partir de uma perspectiva subjectiva. Passa-se de uma concepção mais técnica e objectiva a uma outra mais subjectiva e centrada nas necessidades do cliente.

A partir deste último conceito (o subjetivo) é quando aparece a terminologia qualidade percebida em oposição à qualidade técnica (Carman, 1990).

A qualidade percebida do serviço investiga-se sobre o ponto de vista do cliente. O primeiro a desenvolver um modelo foi Grönroos (1984), o qual entende a qualidade

percebida como o resultado da qualidade técnica e a qualidade funcional moduladas pela imagem da organização.

Este termo, qualidade técnica, é muito próximo ao conceito de qualidade baseado na fabricação e compreendido a partir de uma perspectiva mais objectiva das especificações do produto ou serviço.

É aqui que se introduz a percepção, a definição passa a entender-se a partir do ponto de vista do cliente, portanto, a única referência de qualidade real é a que existe na mente do consumidor (Mundina *et al.*, 2005), que poderemos ver melhor na subsecção 'ferramentas de aplicação externa, onde faremos referência ao conceito qualidade percebida do serviço, ao seu carácter multidimensional, assim como aos estudos desenvolvidos sobre o tema.

### 2.2.1.3 | Satisfação |

As organizações mediante a sua análise conseguem quantificar o nível de satisfação comparativamente às necessidades do consumidor, logo possibilitam às mesmas alcançarem os seus objectivos (Alves, 2003).

Face à ampla oferta de bens e serviços existentes, e ao aumento significativo do grau de instrução da população, as organizações têm vindo a deparar-se com um conjunto de valores e procedimentos já adoptados pela sociedade em geral, que pautam qualquer processo de compra e venda. Quando esses níveis mínimos esperados não se verificam, emerge o descontentamento das necessidades de consumo (Coelho, 1998).

Coelho (1998) considera que este conjunto de valores tem conduzido as organizações a adquirirem total consciência do poder que os clientes exercem, determinando assim que os seus objectivos e estratégias incidam na sua estrutura interna e nas suas ligações com o exterior.

A satisfação do cliente e a avaliação da sua satisfação assumem-se como uma acção estratégica das organizações que desenvolvem a sua actividade externa e interna numa perspectiva de *Marketing* e de Gestão da Qualidade Total (Lage, 2008).

A mesma autora refere que a percepção das atitudes e procedimentos dos clientes é uma condição imprescindível para que as organizações consigam sobreviver às exigências dos mercados, cada vez mais competitivos e instáveis.

De acordo com Franco (1999; cit por Lage, 2008), actualmente assistimos a uma crescente preocupação com a satisfação do consumidor, encontrando-se desta forma os mercados, também eles, mais exigentes com o nível de qualidade dos produtos e serviços prestados, o que obriga as organizações a aperfeiçoarem a sua competitividade e a procurarem factores de demarcação. A satisfação do consumidor está directamente relacionada com o fornecimento do produto ou do serviço prestado, adaptado às suas necessidades ou expectativas, em termos de funcionalidade e qualidade.

Segundo o mesmo autor, o consumidor satisfeito é fiel, cooperante e propicia profissionais motivados e de elevada qualidade, e estes, por sua vez, atendem o consumidor com cortesia, simpatia, fornecendo um serviço distinto, inovador e de maior eficácia, originando, assim, um maior nível de satisfação no consumidor.

As organizações de sucesso interessam-se por atender de forma contínua as opiniões dos clientes internos e externos, relativamente aos seus produtos e serviços, considerando um objectivo conjunto, contemplando a componente económica e os demais aspectos sociais intrínsecos, como seja o bem-estar e a melhoria da qualidade de vida dos seus clientes. Esta preocupação social crescente, está relacionada com a satisfação das necessidades sociais dos clientes e com a satisfação global destes, com as organizações (Coelho, 1998).

Para Oliver (1997), o interesse pela análise da satisfação do consumidor pode ser analisada a vários níveis, tais como: (i) do consumidor; (ii) da empresa; (iii) da indústria; e, (iv) da sociedade. A nível do consumidor, a satisfação é uma condição final proveniente do consumo desejado por este, que poderá ser uma experiência agradável sem necessidade de actuações adicionais ou ser o resultado de uma decisão errada. Em termos de empresa, a importância da satisfação deve-se ao efeito passa-palavra e à actuação controladora das organizações de defesa do consumidor. Já na perspectiva da indústria, a satisfação é importante ao nível das preferências dos consumidores, uma vez que as indústrias geradoras de resultados benéficos no bem-estar dos consumidores são as preferidas dos mesmos. Por último, ao nível da sociedade, alguns estudos efectuados no âmbito da qualidade de vida, indicam que os elementos da sociedade mais satisfeitos são os que obtêm melhores resultados, quer na vida profissional, quer pessoal.

Neste contexto, Fornell (1992) refere que uma das formas mais lucrativas para ampliar os rendimentos de qualquer empresa é a satisfação que esta obtém dos seus clientes, assumindo-se como um factor da sua estratégia defensiva. Assim, elevados níveis de satisfação traduzem-se num meio mais eficaz e menos oneroso para as empresas obterem sucesso, uma vez que, o cliente satisfeito irá contar a outros da sua satisfação e aconselhar o produto a potenciais consumidores.

Kotler (1998) aponta a satisfação como o sentimento de prazer ou – em situação inversa – o desapontamento da comparação do desempenho esperado pelo produto (resultado) em relação às expectativas da pessoa.

Face à importância do estudo da satisfação, torna-se necessário definir a sua amplitude e abrangência. Ainda que tenham sido vários os autores que se debruçaram e tentaram conceptualizar este conceito, não existe na literatura especializada nenhuma definição geral, universalmente aceite, de satisfação do cliente (Alturas, 2003).

Oliver (1997) refere que a satisfação é uma avaliação de que a característica de um produto ou serviço, ou o produto ou serviço em si, forneceu (ou está a fornecer) um nível agradável de realização relacionada com o consumo, incluindo níveis de sobre-realização ou sub-realização.



Tse e Wilton (1988) referem que a satisfação não é mais do que uma resposta do consumidor à avaliação da discrepância percebida, entre as expectativas anteriores e o desempenho efectivo do produto, tal como percebido depois do consumo.

O conceito satisfação pode ser entendido como uma reacção emocional experiencial e única (Oliver, 1993) que será fruto da comparação estabelecida entre a qualidade do serviço esperado e aquele que é experimentado.

A satisfação é a realização que advém da experiência do serviço. Resulta de um julgamento que fornece um nível agradável de realização no seu consumo (Zeithaml & Bitner, 2003). Os mesmos autores sugerem que a satisfação é um conceito mais alargado, enquanto que o conceito de qualidade do serviço é mais específico, sendo a sua medição focada especificamente nas suas dimensões.

No tocante ao impacto económico, entendemos que os clientes satisfeitos desempenham um papel de comunicação junto de clientes potenciais, contribuindo positivamente para a eficiência do esforço do marketing da organização na captação e fidelização dos clientes. Este contributo permite a diminuição de custos; reforça o impacto das acções de *marketing*; contribui para a fidelização dos clientes e aumenta a disponibilidade para fornecer informação e para testar produtos novos (Pires & Santos, 1999).

Lindon *et al.* (2000) observam a satisfação como um sentimento rápido, uma surpresa, uma desilusão ou ainda a diferença entre as expectativas do consumidor e os desempenhos que lhe foram perceptíveis.

Anderson, *et al.* (1994) consideram a existência de dois conceitos de satisfação, a satisfação específica de uma transacção e a satisfação cumulativa. A satisfação pontual do cliente que resulta de uma transacção específica, refere-se à avaliação imediata pós compra/consumo, ou de uma reacção afectiva face a essa transacção. Por sua vez, a satisfação cumulativa refere-se às experiências globais da aquisição de um produto ou serviço ao longo do tempo. Segundo estes autores, a satisfação específica proporciona informações importantes sobre um produto ou serviço, enquanto a satisfação cumulativa estabelece indicadores mais eficazes, para a avaliação do desempenho actual e a longo prazo, de um produto ou serviço e da própria organização, estimulando a empresa a investir na satisfação dos clientes.

Giese e Cote (2002) debruçaram as suas análises tendo em conta a existência de factores específicos fundamentais para a definição deste conceito, onde estabeleceram uma noção centralizada, não no procedimento de formação da satisfação, mas sim na concepção do conceito. Neste sentido, os autores definem a satisfação do consumidor como uma resposta global, afectiva e de intensidade variável, dirigida a aspectos da aquisição ou consumo de um produto ou serviço, estabelecido num momento específico e com duração limitada.

Genericamente, sabe-se que a satisfação no trabalho tem sido analisada como uma componente com forte influência no cliente e, como tal, com consequências quer para estes quer para as próprias organizações.

Yi (1991; cit. por Lage, 2008) sintetiza como principais consequências na satisfação dos clientes os comportamentos de queixa; as acções de passa-palavra; o comportamento de compra repetido e o lucro.

Conclui-se que existem diversas perspectivas do conceito satisfação, e que se complementam. Todavia, considera-se a satisfação, um conceito relativo, fixado por comparação com determinado referencial, variando em função de cada cliente, da sua experiência e do seu nível de expectativas (Alturas, 2003; Lage, 2008).

#### **2.2.1.4 | Relação entre conceitos – Qualidade e Satisfação |**

Na literatura, por vezes, o conceito de satisfação e de qualidade do serviço são tratados indiferentemente, mas a verdade é que são distintos (Cronin e Taylor, 1992; Bitner e Hubbert, 1994).

Segundo Eiglier (1998), a qualidade e a satisfação são conceitos demasiado próximos que poderão, por vezes, ser geradores de confusões.

Nesta linha de pensamento parece importante delimitar correctamente a fronteira entre estes dois conceitos, em que qualidade pode ser referenciada como uma característica de um serviço, e a satisfação como um estado pessoal.

Para se poder perspectivar a qualidade de um serviço prestado, torna-se fundamental conhecer as necessidades dos clientes, tendo por base a percepção e a satisfação das suas expectativas. Contudo, esta forma de avaliação é complexa, pois os clientes podem atribuir diversos graus de importância aos mais variados atributos do produto ou serviço, tornando-se assim difícil medir as suas expectativas, quando muitas vezes são os próprios clientes que não as conhecem previamente, sobretudo se estão perante um produto ou serviço menos frequente (Martínez-Tur *et al.*, 2001).

De acordo com Parasuraman *et al.* (1988), a qualidade percebida nos serviços define-se pelo grau de discrepância entre as percepções e as expectativas do cliente. Contudo, segundo os mesmos autores, o termo expectativas pode levar a diversas avaliações da qualidade nos serviços, uma vez que depende do contexto teórico em que se insere.

Segundo Lage (2008), de acordo com a literatura concernente à qualidade nos serviços, as expectativas são vistas como os atributos desejados num determinado serviço, enquanto que na literatura alusiva à satisfação de clientes, as expectativas são vistas como o reflexo do que o cliente antevê, isto é, do que lhe virá a ser fornecido.

A forma como a qualidade dos serviços é percebida reflecte-se na satisfação, e esta, por sua vez, define a probabilidade de se continuar, ou não, a utilizar esse mesmo serviço (McDougall & Levesque, 2000). Segundo os autores, a distinção entre estas duas perspectivas, encontra-se indirectamente relacionada com a divergência entre qualidade percebida e satisfação do cliente quanto ao serviço fornecido, que embora

exista uma ligação causal entre os dois conceitos, tudo leva a crer que sejam distintos.

Ferreira (2006) entende que enquanto a qualidade percebida nos serviços representa uma atitude positiva ou negativa relativamente aos vários atributos desse serviço, a satisfação do cliente, por seu lado, caracteriza o resultado psicológico proveniente de uma experiência específica desse serviço.

Segundo Alves (2003), a discrepância entre satisfação e a qualidade percebida efectua-se somente no âmbito transaccional, uma vez que ao nível relacional as duas noções têm tendência a convergir e a afigurar-se a uma só atitude.

Ngobo (1997) tentou definir determinados critérios que possibilitassem distinguir os conceitos em estudo, nomeadamente: (i) pelos padrões de comparação utilizados; (ii) pelo nível de análise; (iii) pelas variações de carácter afectivo ou cognitivo; e, (iv) pelas suas consequências.

Segundo o mesmo autor, existem três aspectos relevantes para diferenciar a qualidade percebida da satisfação: (i) a satisfação provém de todas as dimensões associadas ou não à qualidade do produto ou serviço; (ii) a satisfação exclusiva de uma transacção encontra-se parcial ou totalmente ligada a aspectos emocionais, enquanto a qualidade percebida contém mais elementos cognitivos do que afectivos; (iii) as percepções de qualidade não impõem uma experiência com o fornecedor de serviço, enquanto a satisfação é sobretudo experimental.

Rust e Oliver (1994) identificam as seguintes características que distinguem a qualidade do serviço da satisfação do cliente: (i) as dimensões referentes à qualidade percebida são bastante específicas, enquanto que a satisfação pode resultar de qualquer dimensão, relacionada ou não com a qualidade; (ii) as expectativas do cliente resultam dos sentimentos e opiniões e são baseadas em percepções de excelência, enquanto que outros itens não relacionados com as dimensões da qualidade podem ajudar a formar julgamentos de satisfação; e, (iii) as percepções de qualidade não requerem experiência com o prestador do serviço, enquanto que os julgamentos da satisfação necessitam disso.

Bolton e Drew (1991) sugerem que a satisfação irá influenciar as percepções de qualidade. Todavia, Cronin e Taylor (1992), Oliver (1997) e McDougall e Levesque (2000) sugerem precisamente o contrário, isto é, a qualidade percebida é uma antecedente das avaliações de satisfação.

De acordo com Dabholkar (1995), os autores que referem que a satisfação conduz à qualidade do serviço, estão a considerar simplesmente as situações onde subsiste um factor de surpresa, que aumenta a emoção da experiência e influencia os conhecimentos posteriores, acerca dessa experiência.

A satisfação está para o indivíduo, assim como a qualidade está para o serviço, se bem que a qualidade apenas seja reconhecida pelo cliente se for percebida (Coelho, 1998).

Segundo Eiglier (1998), cada noção possui o seu âmbito de aplicação. Assim, a qualidade é a característica do produto ou serviço e a satisfação está relacionada

com o estado do consumidor. Para o autor, a qualidade somente se pode converter em satisfação do consumidor se existir um elo de ligação que associe estes dois factores, sendo que a percepção da qualidade e a comparação com as suas próprias expectativas constituem esse elo.

Pelo exposto, conclui-se que, segundo Lage (2008), oferecer um produto ou serviço de qualidade, não significa obrigatoriamente prestar um serviço de “alto nível”, mas sim prestar um serviço que corresponda inteiramente às expectativas do cliente. É portanto, fundamental que as estratégias e a gestão das empresas vão de encontro às expectativas e necessidades reais do cliente, gerando satisfação.

Em consequência, Rust e Oliver (1994) sustentam que a qualidade dos serviços é por natureza um conceito subjectivo. O que significa que conhecer o que o cliente pensa acerca da qualidade do serviço é essencial para se conseguir uma gestão efectiva. Para tal, torna-se imprescindível compreendermos três conceitos que se relacionam entre si: satisfação de clientes, qualidade de serviços e valor atribuído pelo cliente.

### **2.2.1.5 | O conceito de valor para o cliente |**

O conceito de Valor para o cliente, também designado por *customer value*, é a diferença entre o valor total (conjunto de benefícios que o cliente espera de um determinado produto ou serviço) e o custo total (conjunto de custos que o cliente espera atingir quando avalia, utiliza e rejeita um produto ou serviço). Assume-se que um consumidor estará mais satisfeito, quando os benefícios superam os custos. Assim, aumentar a criação de valor é elevar os benefícios aos clientes e reduzir os custos para conseguir esses mesmos benefícios (Kotler, 1998).

A comparação entre os resultados em termos de desempenho (entendidos como qualidade) e em termos de sacrifícios (entendidos como valor com base nos custos), é um dos antecedentes da satisfação (Zeithaml, 1988).

Para os autores Sheth *et al.* (2001) o valor para o cliente traduz-se em cinco categorias: (i) Funcional - o produto ou serviço satisfaz o seu objectivo físico ou funcional; (ii) Social - o produto ou serviço satisfaz necessidades sociais, através da associação a certos segmentos demográficos, sócio-económicos ou etno-culturais da sociedade; (iii) Emocional - o produto ou serviço gera emoções e sentimentos ajustados, como a felicidade ou a estima vivida pelo cliente; (iv) Epistémica - o produto ou serviço satisfaz a necessidade humana de compreender ou aprender algo de novo; e, (v) Situacional - o produto ou serviço satisfaz necessidades situacionais ou contingentes em determinado tempo ou lugar.

Da análise referente ao comportamento do cliente resultaram três fases: (i) o período pré compra (que leva à escolha); (ii) o momento de consumo; e, (iii) o período pós compra.

Oliver (2000) qualifica o consumo como a fase activa e, por sua vez, o pré e o pós consumo como etapas reactivas à informação. Para o autor, o julgamento de valor poderá ocorrer tanto antes (valor desejado) como após a compra (valor avaliado). A satisfação, neste contexto, poderá também, ser entendida como antecedente do

valor, uma vez que parte deste, proveniente do consumo poderá estar baseado na satisfação.

Ferreira (2006) acrescenta que o valor surge como uma resposta de comparação, assente num padrão de valorização cognitiva, podendo ser efectuada sem a obrigatoriedade do elemento afectivo.

Na generalidade, é o cliente que valoriza directamente todas as actividades, de valor interno e externo, desenvolvidas numa empresa, criando valor para ele próprio (Lage, 2008).

Corroborando com o exposto, Correia e Brito (2007; cit. por Lage, 2008), defendem que a oferta deve progredir de acordo com o que se revelar mais útil e vantajoso para o cliente, e jamais crescer ou ser ampliada no sentido de ser útil e favorável aos recursos da empresa, ainda que não acrescentem valor à oferta.

Segundo Zeithaml (1988), o valor percebido pelo cliente é entendido segundo uma função positiva da qualidade percebida, de atributos extrínsecos em termos funcionais (e.g. utilidade), de atributos intrínsecos em termos emocionais (e.g. prazer) e de abstrações de grau elevado em termos simbólicos (e.g. valores pessoais). O autor concluiu, ainda, que o valor percebido é também entendido como uma função negativa do sacrifício percebido, compreendendo dispêndios financeiros e não financeiros (e.g. tempo e esforço gastos).

Grilo e Pais (2005; cit. por Lage, 2008) referem que o aumento de valor percebido pelo cliente através da cadeia de valor interna, pode suceder através da realização de um maior nível de benefícios percebidos, que podem ser auferidos directamente por uma qualidade e inovação superior do serviço (e.g. benefícios funcionais), ou indirectamente, nos casos em que a percepção do valor resulta de benefícios emocionais ou simbólicos, provenientes da maior eficiência de prestação de serviço (e.g. simpatia no atendimento). A cadeia de valor interna pode ainda elevar o valor percebido, através da diminuição dos sacrifícios percebidos, ou seja, a maior eficiência e inovação nos procedimentos internos, possibilita praticar preços mais baixos (custos monetários) e diminuir o tempo de resposta aos clientes (custos não monetários).

Quanto à cadeia de valor externa, segundo os mesmos autores, o relacionamento com os fornecedores pode incrementar a qualidade dos materiais e da informação contida nos produtos ou serviços finais (benefícios funcionais), assegurando um fornecimento atempado (custos não monetários). A relação com os canais de distribuição pode também influir positivamente na qualidade da prestação do serviço (benefícios funcionais), o acesso aos produtos ou serviços (custos não monetários) e ainda reduzir os custos de intermediação (custos monetários). Por último, o relacionamento com os clientes pode aperfeiçoar a concepção dos produtos ou serviços (benefícios funcionais e emocionais), a sua imagem (benefícios simbólicos), e deste modo, assegurar um preço/custo justo do serviço. Ou seja, o cliente goza de benefícios que abrangem aspectos práticos e emocionais, e assume alguns custos que incluem despesas de dinheiro e energia, actuando com base numa expectativa de valor, dando preferência às organizações que lhe oferecem maior valor.

## 2.2.2 | Ferramentas de Aplicação Interna |

*“(...) Para que uma organização funcione de forma eficaz, tem que determinar e gerir numerosas actividades interligadas, tendo em vista a melhoria e eficácia de um Sistema de Gestão da Qualidade, para aumentar a satisfação do cliente” (Matos, 2010:15).*

Nos últimos anos emergiram modelos e ferramentas que visam avaliar a qualidade da organização, examinando os processos e tudo o que lhe está associado. As dimensões são transformadas em princípios, associados aos benefícios ligados à receita, redução de custos, aumento da moral dos colaboradores e a um bem documentado (Robinson, 2002).

Segundo Romo *et al.* (2010), autores como Marques (2003) e Ruiz (2003), no Instituto do Desporto da Cidade de Sevilha, ou mesmo Correal (2003), no Patronato Municipal do Desporto de Benalmádena, entendem que a dimensionalidade oferecida pela ISO pode ajudar a atingir metas que permitam melhorar a qualidade. Os mesmos autores, de acordo com Senlle *et al.* (2001) e Marques (2003), consideram adequados os indicadores de avaliação quantitativos, qualitativos e o próprio serviço da ISO.

A aplicação do referencial ISO 9000, como decisão estratégica face ao contexto onde está inserida a organização, obriga à Gestão por Processos, ou seja, para cada processo-chave identificam-se os *inputs* e os *outputs*, bem como a forma como o processo influencia a concretização dos objectivos e a política da organização. É, pois, importante que cada organização analise internamente os seus pontos fortes e fracos e que verifique também as oportunidades e as ameaças que a rodeiam (Matos, 2010).

A mesma autora salienta que o conceito subjacente ao referencial ISO 9000 é o de que as organizações existem para transformar *inputs* em *outputs*, os quais são fornecidos aos clientes, acrescentando valor.

“As normas ISO 9000 baseiam-se, então, numa abordagem por processos, em consonância com os princípios orientadores da Gestão da Qualidade, sendo o seu foco a Qualidade do produto/serviço fornecido ao cliente” (Matos, 2010:15).

Quesada e Diez (2002) observaram que a qualidade dos serviços desportivos é dividida numa série de submodelos (subjectivos e objectivos). Estes seriam a qualidade formal, qualidade relacional, a qualidade ambiental e a tecnologia de qualidade.

Segundo Romo *et al.* (2010), a Comunidade de Madrid (2004) também procurou alcançar um padrão de qualidade com base em critérios de gestão. As dimensões consideradas foram os recursos humanos, recursos materiais, recursos financeiros, processos internos e relações com o ambiente.

O mesmo autor refere ainda que existem outros autores que salientam que as dimensões adequadas que permitem observar a qualidade são fornecidas pelo modelo EFQM (*European Foundation for Quality Management*). Este é o caso do Pardo (2003) no que diz respeito às organizações desportivas. Mestre (2004) e Galan (2004) na Universidade de Sevilha. Redondo *et al.* (2006), numa tentativa de implementar os serviços da EFQM nas escolas da cidade desportiva, sendo necessário adaptá-lo às organizações públicas. Todavia, Giner (2006) na sua 'Gestão por Compromisso', adoptou os critérios do modelo EFQM na Cidade de Esplugues de Llobregat. O mesmo autor acrescenta que a Sport England (2004) também segue a estrutura da EFQM, considerando as seguintes dimensões: liderança, política e estratégia, contrato comunitário, funcionamento da sociedade, o uso de um padrão de liderança e serviços de avaliação e compreensão da operação.

Soares *et al.* (2007), nesta linha, com base no modelo EFQM, desenvolveu um modelo para a auto-avaliação da gestão de instalações desportivas denominado Modelo de Excelência no Desporto (MEDE). Este modelo baseia-se numa integração dos diferentes sistemas de avaliação da qualidade actualmente existentes, e constitui uma ferramenta que possibilita a análise da organização desportiva como um todo.

O mesmo autor salienta que o principal objectivo do MEDE é possibilitar a uma organização desportiva, após a sua auto-avaliação, identificar as áreas exactas em que deve melhorar e quais as acções que deve desenvolver para que a melhoria contínua aconteça.

De seguida, pode-se observar uma comparação entre os diferentes modelos de avaliação da qualidade (Quadro 2.2).

**Quadro 2.2** | Comparação entre os critérios, princípios ou as dimensões dos modelos de avaliação da qualidade das organizações (adapt. Romo *et al.*, 2010) |

ISO 9001:2000	MODEL CITIZENS	DEMING	MALCOLM BALDRIDGE	CAF	MEDE	MODELO EFQM (2010)
Sistemas de Gestão da Qualidade.	Quadro Paradigmático e Competencial					
Responsabilidade de pela gestão.	Liderança Política. Gestão da Liderança.	Organização.	Liderança.	Liderança.	Liderança.	Liderança.
	Planeamento e Estratégia. Conectividade.	Políticas e Objectivos.	Planeamento estratégico da qualidade.	Estratégia e Planeamento.	Estratégia e Planeamento.	Estratégia.
	Recursos Humanos.	Educação e Difusão.	Desenvolvimento e gestão dos Recursos Humanos.	Recursos Humanos.	Pessoas.	Pessoas.
Gestão dos Recursos.	Recursos Materiais. Recursos Tecnológicos. Recursos Financeiros. Recursos Relacionais. Recursos Ambientais. Recursos Conhecimento.	Reunião e Difusão da Informação.	Informação.	Alianças e Recursos.	Regulação Externa e Parcerias. Recursos.	Parcerias e Recursos.
Realização do Produto e/ou	Metodologia. Processos.	Análise. Normalização.	Endereçar qualidade aos	Processo de Gestão e	Processos Chave.	Processos, Produtos e

Serviço.	Comunicação interna. Comunicação externa.	Controlo. Garantia de Qualidade.	processos.	Mudança.	Processos Suporte.	Serviços.
	Satisfação dos recursos humanos. Satisfação do cliente. Satisfação da sociedade. Satisfação ambiental.	Efeitos.	Qualidade e Resultados das Operações.	Resultados nas Pessoas Resultados nos Clientes Resultados na Sociedade	Resultados do Desempenho não Financeiro. Resultados nas Pessoas Resultados nos Clientes Resultados na Sociedade. Resultados do Desempenho Financeiro.	Resultados nas Pessoas. Resultados nos Clientes. Resultados na Sociedade.
Medição, análise e melhoria.		Planos de Futuro.	Orientação e Satisfação do Cliente.	Resultados chave de desempenho.	Melhoria Contínua e Aprendizagem. Qualidade, Inovação e Gestão da Mudança.	Resultados Chave.

Nesta linha, a adopção por parte da gestão dos eventos desportivos de um modelo para a sua auto-avaliação, constituirá também uma poderosa ferramenta na busca da melhoria contínua e no tratamento eficaz da sua acção, pela utilização de boas práticas e diminuição dos seus riscos subjacentes.

O Modelo da EFQM é o modelo mais vulgarizado e uma referência pertinente na medição da qualidade dos serviços no sector público e privado na União Europeia (Costa, 2003). Allur (2010) num artigo que analisa o processo de difusão do paradigma da gestão da qualidade total e, mais especificamente, avalia o processo de difusão do modelo da EFQM, aponta o modelo EFQM como um dos mais bem sucedidos modelos de auto-avaliação da TQM em todo o mundo.

No entanto, apesar do Modelo de Excelência EFQM ser um dos mais reconhecidos e recomendado, um sistema de gestão global baseado na Gestão da Qualidade Total pode ter como referência outros modelos de auto-avaliação, que não o EFQM. Um dos modelos frequentemente utilizados pelas organizações certificadas, como se pode verificar, é o Sistema de Gestão da Qualidade baseado nas Normas ISO 9000.

Segundo Andrade (s/d), a NP EN ISO 9000:2005, menciona que existem diferenças entre as abordagens dos sistemas de gestão da qualidade na família ISO 9000 e os modelos de excelência, residindo esta no seu âmbito de aplicação. A família de normas ISO 9000 contém requisitos para os sistemas de gestão da qualidade e dá orientações para a melhoria do desempenho. A avaliação dos sistemas de gestão da qualidade determina o cumprimento desses requisitos. Os modelos de excelência têm critérios que permitem a avaliação comparativa do desempenho da organização, sendo esta avaliação aplicável a todas as actividades e as todas as partes interessadas. Os critérios de avaliação no modelo de excelência permitem a uma organização estabelecer comparações entre o seu desempenho e o de outras organizações.

No mesmo seguimento, Dale (2003) salienta que enquanto as normas oferecem orientações, não só para assegurar um determinado padrão de qualidade, mas também para a melhoria contínua, com o objectivo de desenvolver os denominados



sistemas de gestão de qualidade, o Modelo EFQM não exige a sua implementação, mas observa como a qualidade, o ambiente, a saúde e a segurança são geridos.

As normas incorporam de forma explícita a atenção virada para a satisfação do cliente e o envolvimento de todas as áreas da organização, enquanto que o Modelo defende a melhoria contínua e está preocupado com o facto da optimização e integração poderem ser baseadas nos requisitos das normas ou na TQM. Neste último caso, as normas ainda continuam a ser necessárias para garantir a qualidade e o controlo da qualidade, mas melhorar a performance competitiva é o principal objectivo. Contudo, a integração através das normas é, geralmente, associada à redução dos honorários de auditoria e dos custos administrativos (Andrade, s/d).

De forma a fazer prevalecer o Modelo EFQM sobre as Normas ISO 9000, Vijandea e González (2007) reuniram vários trabalhos e referem algumas limitações das normas ISO. Um dos aspectos referidos é que a abordagem das normas ISO continua a ser mais 'estreita' ou parcial do que o conceito TQM. No qual, por outro lado, se inspiram os chamados Modelos Excelentes de Gestão da Qualidade. Da comparação da ISO 9001:2008 com o Modelo de Excelência EFQM, os autores apontam o carácter limitado dos requisitos da norma para alcançar a excelência na gestão da qualidade. Assim, o Modelo de Excelência EFQM reconhece mais explicitamente a importância das alianças estratégicas, dá maior ênfase à importância da aprendizagem e da inovação, inclui a responsabilidade social e as medidas de resultados, e adopta uma abordagem mais equilibrada das necessidades de todas as partes interessadas.

Segundo Andrade (s/d), esta limitação é agravada pela controvérsia existente quanto à capacidade das normas ISO para gerar melhor desempenho do que a concorrência. De facto, a literatura em gestão da qualidade identifica vários problemas associados à adopção das normas ISO e em especial à consequente certificação que as organizações tentam alcançar: (i) a certificação resulta num aumento da burocracia e formalizações que geram um aumento significativo dos custos. Esse processo de burocratização também pode desviar a preocupação das organizações em gerar toda a documentação necessária, ao invés de focarem a sua atenção no funcionamento do sistema e na melhoria da qualidade; (ii) uma vez que existe uma pressão comercial significativa para obter certificações ISO ou equivalentes, recomendadas pelas directivas comunitárias para a comercialização dos produtos/serviços nos países membros, algumas organizações podem tentar obter essa certificação apenas com esse objectivo final, mas sem um envolvimento efectivo com a qualidade, que resultaria na melhoria da posição competitiva; e, (iii) é inevitável, num momento em que as certificações são estendidas a uma vasta gama de organizações concorrentes no mercado, que se conclua negativamente sobre a capacidade dos sistemas normalizados em diferenciar as organizações e proporcionar vantagem competitiva.

Um estudo desenvolvido por Heras *et al.* (2009) também obteve resultados empíricos acerca do impacto competitivo da utilização das ferramentas de melhoria da qualidade na competitividade das organizações que utilizam o Sistema de Gestão da Qualidade baseado na Norma ISO 9001:2008. Os autores não detectaram nenhuma relação significativa entre o uso das ferramentas e métodos da qualidade com o incremento da capacidade competitiva no contexto da ISO 9001:2008, rejeitando portanto a hipótese de que um maior grau de utilização das ferramentas de qualidade, nas organizações que utilizam o Sistema de Gestão da Qualidade

baseado na Norma ISO 9001:2008, implica um aumento global da competitividade na organização.

Numa linha paralela, Bayo-Moriones *et al.* (2011) analisaram as diferenças entre as duas abordagens de gestão da qualidade mais utilizadas pelas empresas, ISO 9000 e EFQM, em termos do seu impacto sobre a adopção de práticas inovadoras de organização do trabalho. A fim de atingir esse objectivo, seleccionou-se uma amostra de 665 organizações com pelo menos 20 trabalhadores, dos sectores de manufactura e serviços. Os resultados demonstraram que a EFQM leva um avanço em relação à ISO 9000, em relação ao uso de práticas de trabalho inovadoras.

Em suma, podemos aferir, acerca da relação entre o Modelo EFQM e o Sistema de Gestão da Qualidade baseado na Norma ISO 9001:2008, que apesar de se basearem em princípios comuns, diferem no seu âmbito de aplicação, sendo o objectivo da Norma fornecer requisitos para os sistemas de gestão da qualidade e a avaliação do seu cumprimento, enquanto que o objectivo do Modelo EFQM centra-se na avaliação do impacto desses requisitos utilizados nos resultados da organização e a comparação do desempenho obtido com o de outras organizações.

Posto isto, o modelo que servirá melhor os propósitos desta investigação é o Modelo de Excelência EFQM, que passamos a descrever de seguida.

### **2.2.2.1 | Modelo de Excelência EFQM |**

A Gestão da Qualidade Total corresponde a um tipo de gestão caracterizado pela procura permanente de introdução de melhorias graduais e contínuas nos processos e procedimentos já existentes, procurando sempre a excelência na qualidade.

A Gestão da Qualidade Total constitui uma inesgotável fonte de excelência, onde as boas práticas permitem identificar, prevenir e controlar de uma forma sistemática os riscos, em todas as suas etapas e fases de desenvolvimento, bem como facilitar a obtenção de resultados orientados para a satisfação de todas as partes interessadas.

A EFQM é uma associação sem fins lucrativos fundada em 1988 por catorze empresas líderes a nível europeu, com a missão de ser a força conducente à Excelência sustentável na Europa e uma visão de um mundo no qual as organizações europeias são excelentes (EFQM, 2003a).

O que permitiu estabelecer, segundo Allur (2010), um quadro de referência que permite às organizações avaliarem-se de acordo com determinados critérios, agrupados em Facilitadores e Resultados.

O mesmo autor acrescenta que o modelo EFQM apresenta uma referência de avaliação não-prescritiva, que pode ser usado para obter uma visão holística de qualquer organização, independentemente do sector, tamanho ou maturidade. Através deste processo uma organização deve ser mais capaz de diagnosticar as suas prioridades, atribuir recursos e gerar planos de negócios realistas. Caso contrário, a auto-avaliação tem ampla utilidade para as organizações grandes ou pequenas,

públicas, bem como privadas. A realização de um ideal máximo de 1000 pontos nos nove critérios é o propósito da EFQM.

Allur (2010) acrescenta que a EFQM também emprega um sistema de reconhecimento 'Níveis de Excelência', que são organizados em dois níveis: '*Committed to Excellence*' (C2E), concedido a organizações que obtenham menos de 400 dos 1000 pontos de premiação do modelo e que demonstrem o compromisso, tendo implementado um processo de actividades de auto-avaliação e melhoria tangível com resultados; e, '*Recognized for Excellence*' (R4E), para organizações que obtenham mais de 400 pontos.

O modelo de gestão da qualidade total é um indicador válido e de confiança do desempenho de uma organização, onde é também necessário despender atenção aos clientes internos, para além da focalização nas percepções dos clientes externos sobre a qualidade do serviço, de forma a aumentar a motivação, o desempenho e a produtividade (Samson & Terziovski, 1999).

Para esta organização, o alcançar da excelência não é um conceito abstracto, uma vez que o percurso está relacionado com as realizações tangíveis de uma organização naquilo que faz, na forma como o faz, nos resultados que alcança e na convicção de que esses resultados serão sustentados no futuro.

Alcançar a excelência é uma tarefa árdua mesmo nos contextos mais favoráveis. Todavia, sustentar as organizações num cenário de crescente competitividade global, rápida inovação tecnológica, alteração de processos e constantes mudanças nos panoramas económico, social e de clientes é ainda mais difícil (EFQM, 2003b).

Cientes destas dificuldades, esta organização criou o Modelo de Excelência EFQM, orientado para as boas práticas de gestão e para a sustentabilidade a longo prazo. Contudo, embora cada organização seja única, este modelo é uma ferramenta não prescritiva, com critérios genéricos, podendo ser aplicada a qualquer organização ou unidade.

Segundo Gemoets (2009), independentemente do tipo de organização, o processo deve ser genérico e aplicável a todas as organizações, sem fins lucrativos, grandes e pequenas, simples e complexas.

Desta forma, também nos eventos desportivos, a prestação de serviços tendo como premissa a gestão da qualidade total traduz-se numa maior e melhor qualidade e, conseqüentemente, numa maior satisfação de todas as partes interessadas.

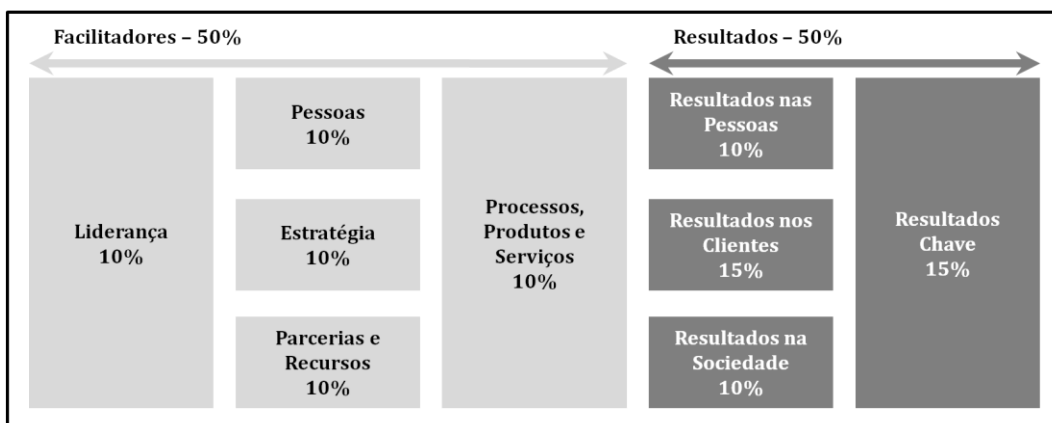
Fez parte da revisão do modelo a política para manter em conformidade as restrições de manter como base os 8 Conceitos Fundamentais, mas também os 9 critérios a cobrir o conteúdo e, por último, o poder do RADAR como uma ferramenta de pontuação e consenso (Gemoets, 2009).

O mesmo autor acrescenta que para além do princípio básico para utilizar os conceitos fundamentais como base para a integração e coerência dos critérios e do RADAR, estes princípios complementares foram acordados para facilitar a nem sempre fácil tomada de decisão neste processo, acordando-se as seguintes premissas: (i) devem ser genéricos e aplicáveis a todas as organizações, lucrativas e

não lucrativas, grandes e pequenas, simples e complexas; (ii) simplificarem a formulação e garantir a sua relevância para todas as actividades e sectores; (iii) focarem-se na inclusão de novas tendências e temas; (iv) Usem uma linguagem voltada para gestores, e não especialistas da EFQM; (v) Elaborar os conceitos, definições e acções orientadas para as metas; e, (vi) desenvolver o trabalho feito em 2005, revisando os conceitos fundamentais.

Em consonância com o carácter tridimensional do Modelo EFQM, aqui passamos a explicar as principais mudanças em cada uma destas dimensões: (i) Conceitos Fundamentais, o conjunto de oito conceitos foi mantido como tal, mas todos têm uma denominação renovada e mais dinâmica, enquanto que o conteúdo de cada um foi enriquecido e agora é apresentado de uma forma mais estruturada; (ii) O Modelo em si, com 9 critérios, também aqui o resultado do 4º e 5º critério dos Facilitadores foram mantidos, mas apresentam agora uma melhor consistência na denominação, mais consistente no interior, menos sobreposto e actualizados no conteúdo, sendo a sua ponderação agora mais simples e mais equilibrada; e, (iii) Os elementos RADAR para Resultados e Facilitadores, neste aspecto foi efectuada uma grande mudança no ‘âmbito’ dos atributos utilizados para avaliar o desempenho dos resultados, ou ‘pegada’ da organização. O conjunto dos atributos para a avaliação de abordagens nos critérios dos facilitadores foram refinados nos aspectos como a criatividade, eficiência e oportunidade a ser integrados na bem conhecida trilogia de ‘abordagem’, ‘implantação’ e ‘avaliação e revisão’ (Gemoets, 2009).

O mesmo autor salienta que a ponderação dos critérios, além das principais mudanças, também foi revista e simplificada, mantendo o ‘mesmo’ valor entre a capacidade da organização, através dos 5 critérios dos Meios e no desempenho que proporciona a todas as partes interessadas nos 4 critérios dos Resultados. Cada um detém 50% do total (Figura 2.1).



**Figura 2.1** | Ponderação revista entre os Critérios (adap. Gemoets, 2009) |

### 2.2.2.1.1 | Conceitos Fundamentais |

O modelo de excelência EFQM é sustentado por um conjunto de 8 Conceitos Fundamentais. Estes conceitos representam um conjunto de convicções que, interligadas, correspondem ao significado de excelência. Os seus autores consideram

que quer o modelo, quer os processos de auto-avaliação só serão eficazes se as organizações e as equipas de gestão assegurarem convictamente a sua adesão aos oito conceitos expressos no modelo (Gemoets, 2009).

O mesmo autor refere que o princípio fundamental que esses 8 conceitos representam é confirmado na última versão do modelo, o seu papel foi reforçado. Todavia, é a primeira vez que é estabelecido uma ligação totalmente coerente e directa entre cada um dos oito conceitos e cada um dos 32 dos critérios, mantendo a separação entre esses dois pontos de vista sobre Excelência.

Como ilustra o Quadro 2.3, cada conceito é agora definido por expressões mais 'activas'. Sublinha a percepção de que o *status* de 'ser excelente' em uma ou mais das oito facetas que só pode ser alcançada ao fazer-se algo por isso.

Gemoets (2009) salienta que embora o número dos conceitos permaneça o mesmo, oito, e a sua designação seja mais ou menos a mesma, uma leitura detalhada da definição de cada conceito mostra que o conteúdo foi enriquecido de forma significativa e representa muito bem os aspectos que podemos reencontrar em organizações que merecem a nossa admiração.

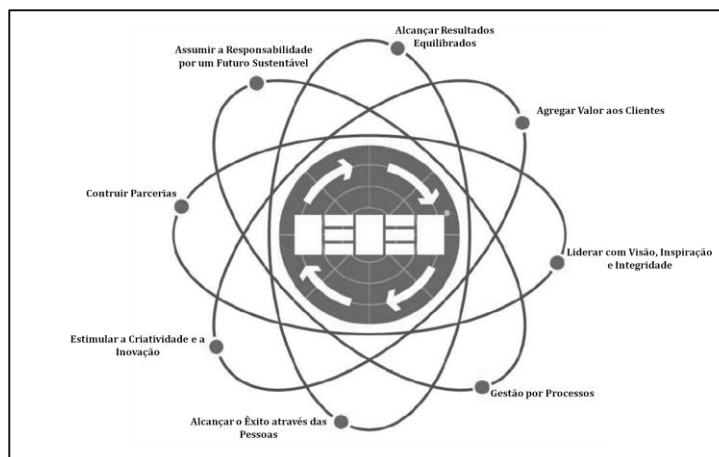
**Quadro 2.3** | Conceitos Fundamentais (adap. Gemoets, 2009) |

Versão 2010	Versão 2003	Principais alterações no conteúdo
Alcançar Resultados Equilibrados: Organizações excelentes cumprem a sua Missão e progridem para alcançar a sua Visão por meio do planeamento e realização de um conjunto equilibrado de resultados que satisfaçam as necessidades de curto e longo prazo dos seus <i>stakeholders</i> e, eventualmente, a sua superação.	Orientação para os Resultados: Excelência é alcançar resultados que encantam todos os <i>stakeholders</i> da organização.	O foco agora é no desenvolvimento do conjunto de resultados chave necessários para monitorizar o progresso em relação à visão, missão e estratégia, permitindo que os líderes tomem decisões eficazes e em tempo oportuno.
Agregar Valor aos Clientes: Organizações excelentes sabem que os clientes são a sua principal razão de existir e esforçam-se para inovar e criar valor para eles através da compreensão e antecipação das suas necessidades e expectativas.	Focalização no Cliente: Excelência é criar valor sustentável para o cliente.	O foco centra-se agora em definir claramente e comunicar a proposição de valor e envolver activamente os clientes nos processos de concepção de produtos e serviços.
Liderar com Visão, Inspiração e Integridade: Organizações excelentes têm líderes que moldam o futuro e fazem-no acontecer, actuando como modelos para os seus valores e ética.	Liderança e Constância de Propósitos: Excelência é liderança visionária e inspiradora, indissociada de uma constância de propósitos.	O conceito é agora mais dinâmico, incidindo sobre a capacidade dos líderes para se adaptar, reagir e ganhar o empenho de todos os intervenientes para assegurar o sucesso contínuo da organização.
Gestão por Processos: Organizações excelentes são geridas através de processos estruturados e	Gestão por Processos e por Factos: Excelência é gerir a organização através de um conjunto de sistemas,	O foco centra-se agora sobre como conceber os processos para concretizar a estratégia, com uma gestão a todo o

estrategicamente alinhados com tomadas de decisão baseadas em factos que originem resultados equilibrados e sustentados.	processos e factos interdependentes e interrelacionados.	momento para além dos limites "clássicos" da organização.
Alcançar o Êxito através das Pessoas: Organizações excelentes valorizam os seus colaboradores e criam uma cultura de capacitação para a realização equilibrada dos objectivos organizacionais e pessoais.	Desenvolvimento e Envolvimento das Pessoas: Excelência é maximizar a contribuição dos colaboradores através do seu desenvolvimento e envolvimento.	O foco agora é na criação de um equilíbrio entre as necessidades estratégicas da organização e as expectativas e aspirações pessoais dos colaboradores, a fim de ganhar o seu empenho e participação.
Estimular a Criatividade e a Inovação: Organizações excelentes geram um aumento do valor e os níveis de desempenho através da inovação contínua e sistemática, aproveitando a criatividade dos seus intervenientes.	Aprendizagem, Inovação e Melhoria Contínua: Excelência é desafiar o 'status quo' e efectuar a mudança, utilizando a aprendizagem para desencadear a inovação e oportunidades de melhoria.	O conceito agora reconhece a necessidade de desenvolver e participar nas redes e envolver todos os intervenientes como potenciais fontes de criatividade e inovação.
Construir Parcerias: Organizações excelentes procuram desenvolver e manter relações de confiança com vários parceiros para garantir o sucesso mútuo. Essas parcerias podem ser formadas com os clientes, sociedade, os principais fornecedores, entidades educacionais ou organizações não-governamentais (ONG).	Desenvolvimento de Parcerias: Excelência é desenvolver e manter parcerias com valor acrescentado.	O conceito foi alargado para incluir parcerias para além da cadeia de fornecimento e reconhece que para alcançar o êxito devem basear-se em benefícios mútuos sustentáveis.
Assumir a Responsabilidade por um Futuro Sustentável: Organizações excelentes incorporam na sua cultura uma atitude ética, valores claros e os mais elevados padrões de comportamento organizacional, que lhes permita debater-se pela sustentabilidade económica, social e ecológica.	Responsabilidade Social Corporativa: Excelência é exceder o enquadramento legal mínimo no qual a organização opera e empreender esforços para compreender e responder às expectativas dos stakeholders na sociedade.	O conceito centra-se agora em responsabilizar-se activamente pela conduta e as actividades da organização e gerir o seu impacto sobre a comunidade em geral.

O que não muda, é que os conceitos fundamentais são uma forma original e poderosa de 'definir' o estatuto de ser excelente numa forma global. Os oito conceitos mantêm o seu número, não apresentando nenhuma ordem de sequência, peso ou importância.

No entanto, segundo Gemoets (2009), o que se alterou significativamente é a forma como os 8 conceitos são agora visualmente integrados com os outros dois componentes, os oito conceitos estão agora claramente posicionados como os electrões que orbitam em torno de um núcleo com o RADAR e os 9 critérios, *i. e.* satélites que orbitam ao redor da Terra (Figura 2.2).

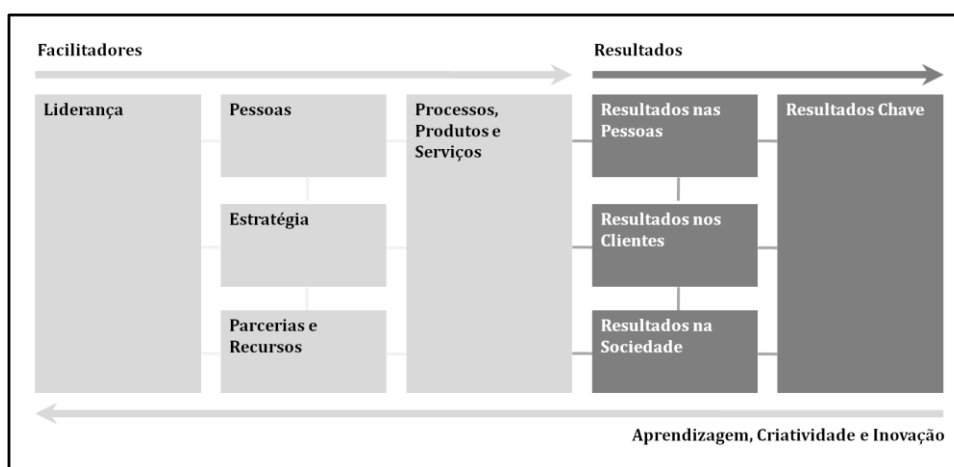


**Figura 2.2** | Os conceitos fundamentais da Excelência (adap. Gemoets, 2009) |

### 2.2.2.1.2 | O Modelo |

Nesta linha, o Modelo de Excelência EFQM é uma ferramenta baseada em nove critérios. Segundo Gemoets (2009), cinco são critérios de FACILITADORES – Liderança, Pessoas, Estratégia, Recursos e Parcerias e Processos, Produtos e Serviços – e abrangem as actividades e os esforços das organizações (o que fazem e como o fazem), logo dizem respeito à forma como as organizações realizam as suas actividades chave. Os restantes quatro são critérios de RESULTADOS – Resultados nas Pessoas, Resultados nos Clientes, Resultados na Sociedade e Resultados Chave – e abrangem os resultados das organizações, o que estas alcançam e a forma como alcançam. Existe uma relação simbiótica entre eles, os resultados são alcançados pelos meios e os meios são melhorados utilizando o *feedback* dos resultados.

A Figura 2.3 representa o modelo de excelência da EFQM, cujos critérios se demarcam entre os facilitadores (procedimentos que devem suceder para que a organização possa aperfeiçoar) e os resultados.



**Figura 2.3** Modelo de Excelência da EFQM (adap. Gemoets, 2009).

De seguida passamos a enumerar os 32 subcritérios enquadrados nos respectivos 9 critérios do modelo (Quadro 2.4).

Para melhor compreender a relação entre critério e subcritério a EFQM adoptou uma nomenclatura que resume-se a atribuir a cada subcritério uma letra e um número. Todos os subcritérios começados por '2', por exemplo, são relativos ao critério Estratégia. A letra que se segue (a, b, c, d, ou e) ajuda a localizar o subcritério dentro do respectivo critério.

O número de subcritérios é diferente em relação a cada critério. Como regra, nos critérios de Resultados (6,7,8 e 9) só há dois subcritérios.

Dado que o modelo é não prescritivo não há uma lista de elementos a verificar como necessários ou suficientes. Por esse motivo, os exemplos assinalados dentro de cada subcritério não devem considerados como uma lista de verificação.

**Quadro 2.4** | Critérios e subcritérios do modelo (EFQM, 2003c) |

**CRITÉRIO 1: LIDERANÇA**

Entende-se por liderança o comportamento e a actuação da equipa directiva e dos restantes responsáveis para guiar a organização. O critério reflecte como todos os que têm alguma responsabilidade na organização estimulam apoiam e fomentam a gestão da qualidade para a melhoria contínua.

"Os líderes desenvolvem a missão, visão e valores e actuam como modelos de uma cultura de excelência". Demonstram visivelmente o seu comprometimento com a cultura da gestão da qualidade. A gestão de topo, bem como os restantes responsáveis, adoptam medidas como, por exemplo:

- i. Conhecer os elementos-chave relacionados com a gestão da qualidade;
- ii. Demonstrar um compromisso activo em relação à melhoria contínua;
- iii. Fomentar o desenvolvimento;
- iv. Definir como será aplicada a gestão da qualidade na organização;
- v. Potenciar os objectivos orientados para a satisfação dos clientes, tendo em conta os objectivos da organização;
- vi. Gerir as mudanças de atitudes e de comportamentos necessárias para conseguir a gestão pela qualidade;
- vii. Envolver-se na avaliação e na revisão sistemática dos conhecimentos sobre gestão da qualidade;
- viii. Comunicar com os colaboradores;
- ix. Dar e receber formação;
- x. Envolver todos os colaboradores no processo de melhoria de qualidade;
- xi. Avaliar e rever a eficácia da sua liderança.

**Subcritério 1a.**

"Os líderes estão pessoalmente envolvidos em assegurar que o sistema de gestão da organização é desenvolvido, implementado e melhorado de uma forma continua". Apoiam as melhorias e a implicação de todos, disponibilizando os recursos e o apoio necessários. Pode incluir áreas em que os líderes actuam como:

- i. Ajudar activamente os que empreendem iniciativas de qualidade;
- ii. Dar a oportunidade para que os colaboradores participem em actividades de gestão da qualidade;
- iii. Capacitar e formar as pessoas no que se refere aos princípios e às práticas da gestão da qualidade;
- iv. Facilitar as actividades de melhoria continua;
- v. Dedicar tempo para ouvir as propostas dos colaboradores sobre medidas de melhoria da qualidade;
- vi. Ajudar a definir prioridades nas actividades de melhoria.

**Subcritério 1b.**

"Os líderes estão envolvidos com os clientes, parceiros e representantes da sociedade". Relacionam-se com os clientes, fornecedores e outros *stakeholders*. As

**Subcritério 1c.**



	<p>áreas de actuação poderiam ser, por exemplo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Incentivar os colaboradores a identificar os seus clientes internos e externos;</li> <li>ii. Compreender, responder e satisfazer as necessidades de clientes e fornecedores;</li> <li>iii. Consciencializar os clientes sobre a possibilidade de apresentar reclamações e propostas de melhoria;</li> <li>iv. Participar activamente no desenvolvimento de iniciativas de melhoria promovidas tanto por clientes como por fornecedores;</li> <li>v. Escutar, compreender e responder às necessidades da comunidade.</li> </ol>
<b>Subcritério 1d.</b>	<p>"Os líderes motivam, apoiam e reconhecem as pessoas da organização". Reconhecem e valorizam os esforços dos colaboradores. Fazem-no por exemplo, através do seguinte:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Recolhem as opiniões dos colaboradores;</li> <li>ii. Conhecem e estimulam o trabalho das pessoas e equipas;</li> <li>iii. Valorizam os esforços mais do que os resultados;</li> <li>iv. Agradecem os esforços suplementares em situações extraordinárias;</li> <li>v. Premeiam publicamente as pessoas e as equipas.</li> </ol>
<b>CRITÉRIO 2: POLÍTICA E ESTRATÉGIA</b>	
<p>Refere-se à Missão, Visão, Valores e Gestão estratégica da organização, bem como a forma como de implementam os projectos organizacionais. Reflecte como o conceito de gestão pela qualidade é assumido no planeamento e na estratégia.</p>	
<b>Subcritério 2a.</b>	<p>"A Política e Estratégia são baseadas nas necessidades e expectativas, presentes e futuras, das partes interessadas do Serviço". O planeamento e a estratégia da organização baseiam-se em informação pertinente e completa. Pode ser conseguida, por exemplo, através do seguinte:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Análise do contexto da organização, presente e futuro;</li> <li>ii. Avanços tecnológicos;</li> <li>iii. Análise de outras organizações que se destacam pela excelência.</li> </ol>
<b>Subcritério 2b.</b>	<p>"A Política e Estratégia são baseadas em informações sobre a medida do desempenho, investigação, aprendizagem e actividades criativas relacionadas". Pode incluir áreas como:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Estabelecimento de indicadores;</li> <li>ii. Utilização de previsões e dos indicadores para a definição do planeamento e da estratégia;</li> <li>iii. Directrizes, normas e regulamentação.</li> </ol>
<b>Subcritério 2c.</b>	<p>"A Política e Estratégia são desenvolvidas, revistas e actualizadas." Procedem-se periodicamente à actualização e melhoria dos planos e da estratégia: consegue-se, por exemplo, através de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Estabelecimento de indicadores, revisão e modificação desses indicadores para melhorar e actualizar a estratégia;</li> <li>ii. Avaliação da eficácia dos indicadores;</li> <li>iii. Revisão, actualização e melhoria do planeamento e da estratégia.</li> <li>iv. A Missão, os Valores e a Direcção de topo reflectem os princípios e a metodologia da qualidade;</li> <li>v. Formulam-se de forma coerente, clara e precisa o planeamento e a estratégia;</li> <li>vi. Identifica-se, designa-se e assume-se a responsabilidade de cada estratégia;</li> <li>vii. É incorporada a exigência de um comportamento ético no planeamento e na estratégia.</li> </ol>
<b>Subcritério 2d.</b>	<p>"A Política e Estratégia são desenvolvidas através de uma rede de processos chave".</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Identificam-se os processos-chave;</li> <li>ii. Identifica-se, designa-se e assume-se a responsabilidade pelos processos-chave.</li> </ol>
<b>Subcritério 2e.</b>	<p>"A Política e Estratégia são comunicadas e implementadas". Comunicação e implementação do plano e da estratégia da organização. As áreas abordadas podem ser, não excluindo outras possíveis:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>i. A estratégia e o plano são comunicados de forma eficaz a todos os envolvidos da organização;</li> <li>ii. É assegurada a certeza de que todos na organização compreendem e assumem a estratégia e o plano da organização;</li> <li>iii. Os planos de acção são desenvolvidos de forma coerente com os objectivos;</li> </ol>

- iv. A implementação dos planos é acompanhada, avaliada e corrigida;
- v. São estabelecidas prioridades de acordo com a missão;
- vi. São alocados recursos para realizar o processo de planeamento e o desenvolvimento da estratégia;
- vii. O planeamento e a estratégia são sistematizados na formação.

### CRITÉRIO 3: PESSOAS

Este critério refere-se a como a organização utiliza o máximo potencial dos seus colaboradores para melhorar continuamente.

"Os recursos humanos são planeados, geridos e melhorados". Avalia-se como se planifica e melhora a gestão das pessoas, pode ser conseguido por exemplo, através de:

#### Subcritério 3a.

- i. Os colaboradores são organizados de acordo com a sua formação;
- ii. Todos os colaboradores são implicados na elaboração da estratégia da organização;
- iii. São realizados inquéritos de satisfação aos colaboradores e são tidos em conta os resultados obtidos;
- iv. Faz-se corresponder a definição de responsabilidades com o planeamento e a estratégia global;
- v. É estimulado o desempenho óptimo e o compromisso de todos os colaboradores.

#### Subcritério 3b.

"Os conhecimentos e competências das pessoas são identificados, desenvolvidos e sustentados". Avalia-se de que forma experiência de todos os colaboradores é desenvolvida por meio de qualificação e formação. Entre outras, as medidas tomadas podem incluir:

- i. As capacidades dos colaboradores são identificadas e melhoradas em função das necessidades da organização;
- ii. As potencialidades são desenvolvidas em função das necessidades da organização;
- iii. Os planos de formação são propostos e cumpridos;
- iv. A cultura da gestão da qualidade é incorporada nos planos de formação;
- v. Fomenta-se a formação contínua;
- vi. O trabalho em equipa é assumido como base para o desenvolvimento dos colaboradores e da organização;
- vii. A efectividade do plano de acção é avaliada.

#### Subcritério 3c.

"As pessoas são envolvidas e capacitadas". Será função de como funciona a comunicação ascendente, descendente e lateral na organização. Pode ser abordada por exemplo por:

- i. São conciliados os objectivos pessoais, dos grupos e da organização;
- ii. Os objectivos são revistos e actualizados;
- iii. As pessoas são avaliadas e ajudadas na melhoria dos resultados obtidos.

#### Subcritério 3d.

"As pessoas e a organização dialogam". Os colaboradores e os órgãos de gestão participam na definição de objectivos, e na revisão das funções que desempenham. As áreas a abordar podem incluir elementos como:

- i. Os responsáveis e a direcção recebem informação dos colaboradores;
- ii. Os responsáveis e a direcção transmitem informação aos colaboradores;
- iii. As necessidades de comunicação são identificadas na organização;
- iv. Existe comunicação lateral entre pessoas e grupos da organização;
- v. A comunicação é avaliada e melhorada.

#### Subcritério 3e.

"As pessoas são recompensadas, reconhecidas e apoiadas". Será de avaliar como a gestão promove a implicação e a participação de todos os colaboradores na melhoria contínua e na tomada de decisão. Consegue-se por exemplo por:

- i. Os colaboradores são encorajados a participar em acções de melhoria;
- ii. A formação em gestão da qualidade dos colaboradores é apoiada;
- iii. As propostas de melhoria apresentadas pelos colaboradores são apoiadas;
- iv. Promove-se a consciencialização e a participação dos colaboradores nas medidas transversais;
- v. A participação em medidas de melhoria é reconhecida.

### CRITÉRIO 4: RECURSOS E PARCERIAS

Este critério refere-se à gestão, utilização e conservação dos recursos, entendendo por recurso toda a entrada de materiais que se verifica na organização para a consecução das suas funções. Relaciona-se também com as relações de parceiras externas.

#### Subcritério 4a.

"Gestão das relações com as parcerias". Avalia-se como se gerem os recursos materiais e as relações com os fornecedores. Fornecedor é toda a entidade que

	<p>fornece produtos e serviços à organização. As áreas que se podem incluir são por exemplo:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>i. O desenvolvimento das relações com os fornecedores é feito de acordo com uma reflexão estratégica;</li><li>ii. Os fornecedores são envolvidos para a obtenção de redução de custos e criação de valor em benefício de ambas as partes.</li></ol>
<b>Subcritério 4b.</b>	<p>"A gestão financeira é efectuada". Avalia-se como é feita a gestão dos recursos económicos e financeiros. Pode incluir áreas como:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>i. Os recursos económicos e financeiros são geridos para apoiar o planeamento e a estratégia, sendo definidos indicadores adequados;</li><li>ii. São identificados, contabilizados e estabelecidos objectivos e analisadas tendências em relação aos custos da qualidade;</li><li>iii. São exploradas novas possibilidades no sentido da obtenção de novas fontes de recursos;</li><li>iv. As estratégias e práticas económico-financeiras são avaliadas e revistas.</li></ol>
<b>Subcritério 4c.</b>	<p>"As instalações, equipamentos e materiais são geridos". Avalia-se como os edifícios e os equipamentos são geridos. Pode ser feita por exemplo por:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>i. Os edifícios e os equipamentos são geridos de acordo com o planeamento e a estratégia;</li><li>ii. Tem-se em conta uma metodologia de melhoria contínua na gestão dos edifícios e equipamentos;</li><li>iii. São desenvolvidos usos alternativos dos edifícios e dos equipamentos de forma a tirar o melhor proveito dos mesmos;</li><li>iv. Os edifícios e os equipamentos são adequados à satisfação das necessidades dos utentes;</li><li>v. Edifícios e os equipamentos são mantidos em condições de garantir a melhor exploração ao longo do seu ciclo de vida.</li></ol>
<b>Subcritério 4d.</b>	<p>"A tecnologia é gerida". Avalia-se como são geridas a tecnologia e a propriedade intelectual. As áreas a incluir nesta avaliação são por exemplo:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>i. O desenvolvimento tecnológico apoia o planeamento e a estratégia;</li><li>ii. A tecnologia é utilizada para melhorar o desempenho da organização;</li><li>iii. Identificam-se as tecnologias alternativas e emergentes, avaliam-se e incorporam-se de acordo com o seu impacto na organização, seus clientes e <i>stakeholders</i>;</li><li>iv. Existe uma harmonização entre as tecnologias e as necessidades de formação dos colaboradores;</li><li>v. A tecnologia é utilizada em função das melhorias dos processos, dos sistemas de informação e de outros sistemas;</li><li>vi. A propriedade intelectual é protegida e utilizada em função dos benefícios para a organização e os seus clientes.</li></ol>
<b>Subcritério 4e.</b>	<p>"A informação e o conhecimento são geridos". Os recursos de informação são o conjunto de dados necessários para a prestação de serviços e a consecução dos objectivos da organização, bem como os meios pelos quais esses dados são disponibilizados aos seus utilizadores. As áreas a incluir nesta avaliação podem ser, por exemplo:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>i. Gere-se o sistema de entrada e de saída da informação em função da estratégia e do planeamento da organização;</li><li>ii. Mantém-se a informação actualizada, válida e integra;</li><li>iii. A informação está acessível aos colaboradores da organização;</li><li>iv. Estabelecem-se relações com os dados armazenados e é possível cruzá-la com dados externos à organização;</li><li>v. A informação é preparada e pode ser acedida pelos clientes da organização.</li></ol>
<b>CRITÉRIO 5: PROCESSOS</b>	
<p>Este critério alude a como se identificam, gerem e revêem os processos, e como os mesmos se corrigem a fim de assegurar a melhoria continua de todas as actividades da organização. Um processo é entendido como um conjunto de actividades concatenadas que vão acrescentando valor, que serve para a prestação do serviço da organização aos seus clientes.</p>	
<b>Subcritério 5a.</b>	<p>"Os processos são sistematicamente concebidos e geridos". Pode ser avaliada pela forma como são identificados e melhorados os processos críticos. Os processos críticos são aqueles que têm impactos significativos sobre os resultados. Pode incluir:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>i. Os processos críticos são identificados;</li><li>ii. As necessidades dos clientes internos e externos são investigadas;</li></ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>iii. Os processos são planeados, geridos, avaliados e revistos;</li> <li>iv. Os processos são acompanhados por indicadores de resultados.</li> </ul>
<b>Subcritério 5b.</b>	<p>"Os processos são melhorados, à medida das necessidades, através da inovação, de forma a satisfazer completamente e a gerar valor acrescentado aos clientes e outras partes interessadas". Como são revistos os processos e se estabelecem os objectivos para a sua melhoria. Pode ser avaliado por exemplo por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. As áreas e os métodos de melhoria estão identificados e estão estabelecidas prioridades;</li> <li>ii. É utilizada informação dos clientes, colaboradores, fornecedores, gestores e <i>stakeholders</i>, bem como os padrões de organizações de referência, para o estabelecimento de padrões de funcionamento e objectivos de melhoria;</li> <li>iii. Os planos de melhoria têm em conta as experiências passadas;</li> <li>iv. Os processos críticos são avaliados e revistos.</li> </ul>
<b>Subcritério 5c.</b>	<p>"Os produtos e serviços são concebidos e desenvolvidos com base nas necessidades e expectativas dos clientes / utentes". Avalia como a organização estimula a inovação e a criatividade na melhoria dos processos. Algumas áreas a considerar na avaliação podem ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Identificam-se, utilizam-se e potenciam-se as capacidades dos colaboradores na melhoria contínua dos processos;</li> <li>ii. Novas formas de trabalho e novas tecnologias são introduzidas e potenciadas;</li> <li>iii. As estruturas organizacionais são adaptadas de forma a estimular a inovação e a criatividade;</li> <li>iv. A formação é fomentada;</li> <li>v. O trabalho em equipa é utilizado como recurso para a inovação e a criatividade;</li> <li>vi. A informação de clientes, colaboradores e fornecedores é utilizada.</li> </ul>
<b>Subcritério 5d.</b>	<p>"Os produtos e serviços são produzidos, entregues e assistidos". Procura avaliar-se como a organização gere os seus processos. A avaliação pode incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Os produtos são concebidos de acordo com o planeado;</li> <li>ii. Quando aplicável presta assistência aos clientes.</li> </ul>
<b>Subcritério 5e.</b>	<p>"As relações com os clientes / utentes são geridas e realçadas". Pode ser avaliada por exemplo por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Nas alterações aos processos são consideradas as opiniões e reclamações dos clientes e são comunicadas interna e externamente;</li> <li>ii. Existem instrumentos para recolher e tratar as reclamações e sugestões dos clientes;</li> <li>iii. Os processos de mudança são revistos para assegurar que atingem os resultados previstos.</li> </ul>

#### CRITÉRIO 6: RESULTADOS NOS CLIENTES

Neste critério avalia-se no que consegue a organização em relação aos seus clientes. A satisfação é medida de forma directa e indirecta. As medições directas (6a.) fazem-se pela percepção dos clientes, sendo por isso subjectivas. As medições indirectas (6b.) são avaliações objectivas e complementares das primeiras.

<b>Subcritério 6a.</b>	<p>"Medidas de Percepção de Satisfação dos Clientes". Avalia a percepção que os clientes têm da organização, em termos da qualidade dos serviços e produtos e da relação que estabelecem. Pode ser avaliado por áreas como as seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Quais as perspectivas dos clientes em relação ao produto/serviço;</li> <li>ii. Qual a confiança que os clientes têm na organização;</li> <li>iii. Como se processa a comunicação da organização com os seus clientes;</li> <li>iv. Como é processado o tratamento das queixas e das reclamações;</li> <li>v. Como é feita a divulgação de informação em relação aos produtos e serviços da organização;</li> <li>vi. Qual a literatura de apoio à prestação do serviço/venda do produto;</li> <li>vii. Como o cliente consegue ter acesso à organização;</li> <li>viii. Como funciona o tratamento dos clientes em termos de equidade.</li> </ul>
<b>Subcritério 6b.</b>	<p>"Indicadores Factuais de Satisfação". São medidas complementares para a medida da satisfação dos clientes. Pode incluir áreas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Número de reclamações;</li> <li>ii. Taxa de falhas;</li> <li>iii. Número de louvores dos clientes;</li> <li>iv. Número de rectificações na sequência de reclamações.</li> </ul>

#### CRITÉRIO 7: RESULTADOS NAS PESSOAS

	<p>Reflecte o que a organização atinge no que toca à satisfação dos seus colaboradores. Colaborador é toda a pessoa, que, independentemente do vínculo, desenvolve a sua actividade na organização. Tal como acontecia com a satisfação dos clientes, também a satisfação dos colaboradores comporta uma avaliação subjectiva (7a.) relacionada com a percepção, e outra objectiva (7b.). Os subcritérios a considerar são:</p>
<b>Subcritério 7a.</b>	<p>"Medidas de Percepção de Satisfação dos Colaboradores". Pode ser medida por exemplo por:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Condições de trabalho;</li> <li>ii. Comunicação;</li> <li>iii. Estabelecimento e avaliação de objectivos individuais, em consonância com os objectivos da organização;</li> <li>iv. Reconhecimento pelo trabalho realizado;</li> <li>v. Estilo de liderança;</li> <li>vi. Missão, Visão, Valores, planeamento e estratégia da organização;</li> <li>vii. Participação na elaboração dos planos e na estratégia;</li> <li>viii. Participação nos processos de melhoria;</li> <li>ix. Trabalho em equipa e relação entre as equipas;</li> <li>x. Participação no processo de tomada de decisão;</li> <li>xi. Tratamento justo e equitativo;</li> <li>xii. Relações de cooperação com os fornecedores.</li> </ol>
<b>Subcritério 7b.</b>	<p>"Indicadores Factuais de Satisfação". Pode incluir, por exemplo a avaliação de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Formação e desenvolvimento profissional;</li> <li>ii. Mecanismos de sugestões e participação em programas de melhoria e em equipas de melhoria;</li> <li>iii. Trabalho de equipa;</li> <li>iv. Reconhecimento de indivíduos e equipas;</li> <li>v. Grau de absentismo;</li> <li>vi. Acidentes de trabalho;</li> <li>vii. Relações interpessoais e incidentes.</li> </ol>
<b>CRITÉRIO 8: RESULTADOS NA SOCIEDADE</b>	
	<p>Faz referencia ao que é conseguido pela organização na satisfação das necessidades e expectativas da sociedade em geral e da sua envolvente em particular. Divide-se em medidas de percepção (8a.) e de performance interna (8b.).</p>
<b>Subcritério 8a.</b>	<p>"Medidas de Percepção". Mede-se a opinião que a sociedade tem acerca da actividade da organização, sobre os seguintes aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Impacto ao nível do emprego e economia local;</li> <li>ii. Contribuição para a resolução dos problemas ao nível local;</li> <li>iii. Contribuição para a melhoria da qualidade de vida da comunidade;</li> <li>iv. Relação com as autoridades locais;</li> <li>v. Impacto cultural e desportivo;</li> <li>vi. Impacto no relacionamento com outras organizações locais;</li> <li>vii. Impacto médico e social;</li> <li>viii. Controlo dos riscos ecológicos relacionados com a actividade da organização.</li> </ol>
<b>Subcritério 8b.</b>	<p>"Indicadores de Performance Internos". Pode incluir áreas mencionadas em 8a. e também outras medidas como as seguintes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Prémios recebidos;</li> <li>ii. Número de queixas apresentadas pelas pessoas e organizações da comunidade;</li> <li>iii. Número de incidentes relacionados com a saúde pública;</li> <li>iv. Informações de entidades reguladoras.</li> </ol>
<b>CRITÉRIO 9: RESULTADOS CHAVE DE DESEMPENHO</b>	
	<p>Este critério refere-se ao que a organização faz em relação ao planeado e à estratégia.</p>
<b>Subcritério 9a.</b>	<p>"Resultados Chave de Desempenho." Pode ser medido por exemplo por:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Gestão e controlo do plano;</li> <li>ii. O grau de execução do plano;</li> <li>iii. O rendimento obtido dos recursos materiais;</li> <li>iv. A distribuição dos meios económicos.</li> </ol>
<b>Subcritério 9b.</b>	<p>"Indicadores Chave de Desempenho". Este subcritério inclui as medidas internas dos resultados relativos aos processos-chave da actividade. Pode incluir áreas como:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Resultados relativos ao planeamento e controlo;</li> <li>ii. Resultados relativos à gestão de recursos humanos;</li> </ol>

- |      |   |
|------|---|
| iii. | Resultados relativos a secções auxiliares e de apoio; |
| iv.  | Tempos de execução dos processos.                     |
- 

No que diz respeito a esta matéria, vamos analisar o que mudou no modelo para apoiar uma melhor avaliação do desempenho de uma organização.

Desta forma, passamos a descrever primeiro as alterações nos 4 critérios genéricos dos resultados que uma organização atinge, assim como os elementos RADAR que foram actualizados para permitir uma melhor análise, comentários, acção e aprendizagem.

#### 2.2.2.1.2.1 | Resultados |

O que mudou nos critérios dos RESULTADOS?

Considerando que as partes interessadas são os clientes, pessoas e a sociedade, com e para os quais está a trabalhar uma organização, a terminologia e o princípio de ter, por um lado, percepções e, do outro, indicadores de desempenho, permanece o mesmo. No entanto, a definição e orientação sobre os temas foram estruturados da mesma forma e foram melhorados. Houve um claro passo em frente de uma lista de exemplos de medidas para uma descrição mais genérica do tipo ou dos campos de desempenho para utilizar na demonstração de níveis de desempenho bom ou excelente (Gemoets, 2009).

Para os critérios Resultados (6, 7 e 8) estabeleceu-se uma nítida diferença entre a percepção (a) e os indicadores internos (b). Isso reforça a ideia de que se poderá confirmar ou obter um desempenho excelente se se alcançar níveis de eficácia e eficiência. Todos os subcritérios (b) abordam o aspecto da eficiência, com indicadores de desempenho que mostram o quanto está a ser feito, enquanto todos os subcritérios (a) aportam a parte relativa à eficácia ou se toda a acção efectivamente ‘marcou a diferença’.

A título de exemplo, imaginemos os resultados nos clientes no aspecto (b) relativos a um evento desportivo. O evento pode mostrar como o *feedback* positivo e negativo foi recebido e a rapidez com que o tratou, enquanto que na parte (a) é visível o impacto desse *feedback* sobre as percepções reais por parte dos clientes. Sem querer generalizar esta questão, fica claro que os dados relativos à eficácia pertencem ao subcritério 6(a), 7(a) e 8(a), enquanto que aqueles relacionados com a eficiência é reflectido nos subcritérios 6(b), 7(b) e 8(b).

No entanto, para o critério Resultados Chave (9) foi introduzida uma alteração significativa na definição e denominação dos resultados que as partes interessadas ou responsáveis de uma organização esperam conseguir. Isto é, refere-se simplesmente a ‘obter o que se definiu como objectivo na estratégia’. É evidente, para este critério fundamental, que a definição e orientação para os temas foi expandida da mesma forma que nos critérios 6, 7 e 8 (Gemoets, 2009).

No Quadro 2.5 apresenta-se o resumo dos critérios dos Resultados.

**Quadro 2.5** | Resumo dos Critérios dos Resultados (adap. Gemoets, 2009) |

Versão 2010	Versão 2003	Principais alterações no conteúdo
<b>(6) Resultados nos Clientes</b>	Resultados nos Clientes	
6a. Percepções	6a. Medidas de Percepção	Enfatizar o impacto que a organização tem sobre as percepções ao invés de simplesmente as 'medir'.
6b. Indicadores de Desempenho	6b. Indicadores de Desempenho	
<b>(7) Resultados nas Pessoas</b>	Resultados nas Pessoas	
7a. Percepções	7a. Medidas de Percepção	Integrar-se com a forma como as pessoas percebem a eficácia da estratégia, especialmente a parte 'humana'.
7b. Indicadores de Desempenho	7b. Indicadores de Desempenho	
<b>(8) Resultados na Sociedade</b>	Resultados na Sociedade	
8a. Percepções	8a. Medidas de Percepção	Proporcionar uma melhor orientação para incluir aspectos sociais e ambientais da estratégia.
8b. Indicadores de Desempenho	8b. Indicadores de Desempenho	
<b>(9) Resultados Chave</b>	Resultados Chave de Desempenho	
9a. Resultados Chave Estratégicos	9a. Resultados Chave de Desempenho	Agora é integrado directamente no 'propósito estratégico'. Melhorou também a definição e as áreas de medição em que 'poderia' centrar-se uma organização.
9b. Indicadores Chave de Desempenho	9b. Indicadores Chave de Desempenho	

Outra mudança, talvez menos visível à primeira vista, tem a ver com a introdução do conceito prioridade dos resultados chave. Na definição dos critérios dos resultados existe uma parte específica dedicada a determinar a importância relativa ou peso de cada um dos conjuntos de dados utilizados para apresentar e compreender melhor uma das facetas do desempenho, que se refere à necessidade de fazer comparações e definir metas para esses 'Resultados Chave'.

Nesta linha, a ponderação relativa aos critérios foi alterada, ao apresentar a mesma importância tanto para os Resultados nos Clientes como para os Resultados Chave (150 pontos para cada um), enquanto que ambos os Resultados nas Pessoas e Resultados na Sociedade são avaliados em 100 pontos.

Por sua vez, também se verificaram algumas alterações na forma de analisar os resultados específicos de uma organização.

Uma das principais mudanças apresentadas na versão 2010 do modelo teve a ver com a alteração da sequência e melhoria dos itens do RADAR aplicáveis a cada um dos critérios dos resultados.

Na análise (*e. g.* durante uma avaliação) do desempenho alcançado por uma organização numa área específica continuará a empregar-se dois elementos principais, mas estes mudaram a sua ordem. Ao colocar em primeiro lugar a 'relevância e utilidade' dos resultados e, em seguida, os já conhecidos aspectos do desempenho das 'tendências', 'objectivos', 'comparações' e 'causas', é fixado de uma

forma clara e firme um equilíbrio entre a análise de um conjunto de dados em si e o que pode ser entendido como padrões nesses dados (Gemoets, 2009).

No Quadro 2.6 apresenta-se o resumo do RADAR para os critérios dos Resultados.

**Quadro 2.6** | Resumo do RADAR para os Critérios dos Resultados (adap. Gemoets, 2009) |

Versão 2010	Versão 2003	Principais alterações no conteúdo
<b>Relevância e Utilidade</b>	Âmbito de aplicação	Alteração de 1 a 3 atributos distintos, mais concretamente âmbito e relevância, integridade e segmentação. A integração com a estratégia, bem como a qualidade e a adequação dos dados e informações são agora mais explícitos. Além disso, o conceito de fixar objectivos e dispor de comparações para resultados chave é agora mencionado explicitamente.
<b>Desempenho</b>	Resultados	Quanto às comparações e objectivos a necessidade está mais focada nos resultados mais importantes e relevantes para a satisfação das partes interessadas. Adicionou-se um aspecto de 'confiança' no desempenho futuro.

Segundo Gemoets (2009), analisou-se, em linha com a estratégia da organização, o 'âmbito e relevância', 'integridade' e 'segmentação' dos dados utilizados para compreender e demonstrar os resultados num critério específico (6, 7, 8 ou 9). Somente se pode analisar o nível de desempenho da organização, uma vez alcançado um acordo sobre o que se entende por aquilo que costumava ser denominado de 'âmbito'. Assim, estes dois elementos juntos ajudam a determinar o nível de desempenho ou as áreas em que existe um potencial de melhoria significativo.

O mesmo autor avança que as alterações na secção dos resultados do RADAR significa que os avaliadores têm de julgar com base nas provas que lhes são apresentadas em função dos seguintes aspectos: (i) a proporção dos resultados que seja relevante, integrada e segmentada ( $\frac{1}{4}$ ,  $\frac{1}{2}$ ,  $\frac{3}{4}$ ) para 'Relevância e Utilidade', e; (ii) o desempenho seja susceptível de ser mantido no futuro, ou não, com base na análise das tendências e metas, comparações com outras organizações, a relação 'causa-efeito', as mudanças no ambiente operacional, (...).

#### 2.2.2.1.2.2 | Facilitadores |

Em geral, a estrutura de 5 critérios dos facilitadores manteve-se como uma maneira simples de dividir e organizar as partes interessadas, comumente aceite que uma organização pode ser modificada ao tentar melhorar a sua capacidade e desempenho futuro. Enquanto que os 9 critérios bem conhecidos do modelo mantiveram todas as suas palavras-chave (excepto o termo 'Política'), a mudança de 'Processos' para 'Processos, Produtos e Serviços' destaca a universalidade do modelo. É, e já era, aplicável a todos os tipos de sectores, dimensão ou maturidade. Além disso, impede que certas interpretações dos critérios que 'esqueçam' que a base de qualquer organização está no projecto e na entrega da sua carteira de produtos e/ou serviços, basicamente a oferta para cumprir a sua missão (Gemoets, 2009).



Outra mudança, talvez menos perceptível à primeira vista, é a expansão da seta dos comentários por baixo dos 9 critérios para incluir 'Criatividade'. Além da 'Aprendizagem' e 'Inovação' como consequência desejada da integração dos facilitadores com os resultados, e vice-versa, a nova versão do Modelo destaca a criatividade como um factor de sucesso de elevado impacto, mostrando assim a natureza dinâmica do Modelo.

Desta forma, o que se alterou realmente nos critérios dos FACILITADORES?

Os 24 subcritérios continuam a ser usados para estruturar uma visão sistemática e completa das capacidades e o valor de todas as abordagens decorrentes de uma organização. Uma organização pode mudar 24 campos por causa de um melhor desempenho e sustentado no futuro. Como na versão 2003, cada critério é composto por 5 subcritérios, excepção feita ao critério (2) Estratégia, que tem 4 subcritérios.

Além das alterações descritas abaixo (Quadro 2.7), esta revisão fornece especial importância a que o número de tópicos oscile entre 5 e 6. No novo modelo cada ponto acolhe mais claramente um tema específico que pode gerar um debate de grande valor. Foi também feito um esforço significativo para assegurar que os pontos tratem exclusivamente de práticas de gestão realistas e actualizadas, o que resultou numa redução geral (> 160 para ± 130) e um conteúdo mais focado. Enquanto que a velha frase 'pode incluir' é agora substituída sistematicamente por 'na prática, as organizações excelentes', estes itens não devem ser considerados numa lista de controlo ou uma lista de práticas e abordagens obrigatórias, servindo como uma espécie de lista genérica de práticas tomadas a partir de casos reais, como forma de definir um subcritério específico.

A integração com mais capacidade foi conseguida reutilizando todos ou alguns dos pontos dos Conceitos Fundamentais para cada subcritério (Gemoets, 2009).

**Quadro 2.7** | Resumo dos Critérios dos Facilitadores (adap. Gemoets, 2009) |

Versão 2010	Versão 2003	Principais alterações no conteúdo
(1) Liderança	Liderança	1a. A 'ética' é adicionada como um modelo de referência. 1b. Situa os Líderes como os 'impulsionadores' do desempenho e do desenvolvimento da capacidade. 1c. Agora inclui as razões pelas quais os Líderes devem envolver-se com as partes interessadas e a necessidade de transparência e de informar sobre o progresso. 1d. Agora foi tornado mais explícito o efeito 'inspirador' dos Líderes. 1e. Agora integra o factor 'flexibilidade' e a 'capacidade de tomar decisões' dos Líderes na hora de compreender e impulsionar a mudança.
(2) Estratégia	Política e Estratégia	2a. Mais focada na compreensão do ambiente 'externo'. 2b. Maior ênfase no interno, e se acrescenta 'capacidades'. 2c. Agora a terminologia 'sustentabilidade' integra-se na estratégia e acrescenta-se o entendimento de 'modelo de negócio/impulsionadores'. 2d. Suprime-se a vinculação directa com os processos, mas torna mais explícita a vinculação com os resultados, também, se 'fecha o círculo' neste critério com o refinamento adequado e/ou a revisão das opções estratégicas.
(3) Pessoas	Pessoas	3a. Planos de recursos humanos directamente vinculados à estratégia e resultados.

			<p>3b. Agora emprega-se a terminologia capacidades, com uma maior orientação para o futuro.</p> <p>3c. Acrescentou-se o 'alinhamento', bem como um vínculo para envolver as pessoas, por exemplo, na eficácia e eficiência dos processos.</p> <p>3d. Centra-se nas próprias pessoas como 'comunicadores' e actores no momento de 'partilhar o que funciona'.</p> <p>3e. Introduce-se os conceitos de 'conciliação da vida laboral e pessoal' e o 'apoio e atenção mútua'. Também se introduz o conceito da participação das pessoas na sociedade em geral.</p>
(4) Parcerias e Recursos	Parcerias e Recursos	e	<p>4a. Acrescenta 'fornecedores' para uma cobertura mais ampla, e destaca o 'benefício mútuo' para as relações a longo prazo.</p> <p>4b. Concentra-se mais claramente sobre o financiamento para 'assegurar' o êxito e acrescenta 'coerência no planeamento financeiro a curto e longo prazo'.</p> <p>4c. Acrescenta o conceito de 'recursos naturais' e a capacidade de demonstrar a 'pegada'.</p> <p>4d. Esclarece a necessidade de um 'portfolio' de apoio à estratégia.</p> <p>4e. Mais focado como factor chave para apoiar na tomada de decisão, e acrescenta consciencialização e a utilização de 'redes' como fonte de conhecimento.</p>
(5) Processos, Produtos e Serviços	Processos		<p>5a. Situa-se agora como parte do 'sistema de gestão', integrando-se nos aspectos do antigo 5b. Acrescenta o termo 'optimização'.</p> <p>5b. O novo 5b é uma versão melhorada do antigo 5c.</p> <p>5c. Uma abordagem completamente nova para destacar estas actividades essenciais em qualquer organização (incluindo as organizações sem fins lucrativos, o sector público).</p> <p>5d. Igual ao antigo 5d, mas focado em 'comunicar a proposição de valor' e reforçar o ciclo de vida útil do produto/serviço.</p> <p>5e. Como o antigo 5e, reforça a necessidade de melhorar a oferta e envolver também os clientes no 'uso responsável' dos produtos e/ou serviços.</p>

A ponderação relativa a cada um dos 5 critérios também sofreu uma pequena alteração atribuindo 100 pontos a cada critério.

No seguimento do que sucedeu com os resultados, também se verificaram algumas alterações na forma de analisar os facilitadores específicos de uma organização. Embora as mudanças aqui sejam menos visíveis à primeira vista, em comparação com os elementos dos resultados da matriz RADAR, também precisam ser examinadas cuidadosamente para se adequar à versão 2010. Enquanto que a palavra 'revisão', se substituiu pela palavra 'refinar', apenas o que está a ser 'Avaliada e Refinado' é agora claramente definido na nova versão do Modelo. Em geral, pode-se ver que cada uma das letras do RADAR tem esse tipo de melhoria, que se reflecte também na nova imagem do RADAR que ilustra melhor o 'círculo completo' dos quatro elementos da lógica RADAR.

Segundo Gemoets (2009), os 3 elementos, e como estão compostos por os 7 atributos, permanecem em grande parte na mesma estrutura e método para chegar a um consenso a um nível de classificação ou a facilitar um intercâmbio de pontos de vista para cada um dos 24 critérios dos facilitadores. No entanto, o Quadro 2.8 mostra como algumas pequenas mudanças nas condições podem causar uma

mudança significativa na análise de um facilitador (oportunidade ou velocidade de implantação).

**Quadro 2.8** | Resumo do RADAR para os Critérios dos Facilitadores (adap. Gemoets, 2009) |

Versão 2010	Versão 2003	Principais alterações no conteúdo
Abordagem	Abordagem	Solidamente baseado em refinamentos incorporados adicionados ao longo do tempo. Integrado – sem alterações.
Implantação	Implantação	Executado – o conceito de relevância por áreas é agora mais explícito. Sistemático – os conceitos de oportunidade e flexibilidade agora são tidos em conta, além de estruturada.
Avaliação e Refinamento	Avaliação e Revisão	Medição – acrescenta os conceitos de eficiência mais adequação. Aprendizagem e Criatividade – adicionou-se criatividade mais boas práticas internas e externas como fonte de aprendizagem. Melhoria e Inovação – acrescenta-se inovação.

Para terminar, a matriz de pontuação utiliza agora de forma mais coerente a qualidade das ‘evidências’ para chegar a um consenso sobre cada um dos elementos e/ou subgrupo de atributos.

### 2.2.3 | Ferramentas de Aplicação Externa |

Neste ponto, faremos referência às principais ferramentas de aplicação externa utilizadas na literatura sobre o tema, e que servem de base à avaliação da qualidade percebida nos atletas dos eventos desportivos.

Zeithaml (1988) define qualidade percebida da seguinte forma: (i) diferente da qualidade objectiva; (ii) um nível maior de abstracção e não um atributo específico de um produto; (iii) uma avaliação global que em alguns casos se assemelha à atitude; e, (iv) um juízo feito geralmente dentro de um conjunto evocado.

A partir desta abordagem, Parasuraman *et al.* (1988) definem a qualidade percebida do serviço como um juízo global ou atitude em relação à superioridade do serviço.

Aplicado o conceito ao desporto, a qualidade percebida dos serviços desportivos pode ser uma medida de decisões sobre a excelência global do prestador ao prestar um serviço aos consumidores de desporto, ou a satisfação das necessidades, desejos e expectativas dos clientes/utilizadores de um serviço desportivo (Mundina & Calabuig, 1999).

Como podemos constatar, o conceito de qualidade do serviço é muitas vezes vinculado às expectativas e à percepção do cliente.

Na literatura sobre qualidade do serviço é amplamente aceite o conceito de que a qualidade percebida do serviço depende da comparação entre o serviço esperado

com o serviço recebido, sendo por isso resultado de um processo contínuo de avaliação. Ou seja, é o resultado da comparação da avaliação que o usuário faz da experiência percebida do serviço com as expectativas que tinha no momento da compra ou consumo. Esta definição encaixa-se no designado paradigma da não-confirmação aplicado à satisfação que afirma que a satisfação está relacionada com o tamanho e a direcção de uma experiência não confirmada, sendo essa experiência a diferença entre as expectativas iniciais do indivíduo e o resultado actual do serviço. Assim, segundo Mundina *et al.* (2005), as expectativas do cliente são as seguintes: (i) Confirmadas, quando um serviço está em conformidade com as expectativas; (ii) Negativamente Confirmadas, quando o serviço não está conforme o esperado; e, (iii) Positivamente Confirmadas, quando o serviço é melhor do que o esperado.

Esta forma de entender o conceito é amplamente apoiada na literatura, sendo também a base da abordagem teórica e metodológica desenvolvida por Parasuraman *et al.* (1985), onde explicam através de um modelo o processo de qualidade nos serviços. Isto significa que os clientes valorizam a qualidade do serviço comparando o que esperam que deva ser o serviço, com o que recebem ou percebem que recebem. Isto surge a partir da discrepância entre as percepções dos consumidores dos serviços oferecidos por uma determinada organização e as expectativas acerca da oferta das organizações nessa mesma categoria de serviço. Consequentemente, a variável é originária da magnitude e direcção da diferença entre o serviço esperado e o serviço percebido (Parasuraman *et al.*, 1985), que vai depender do tamanho e direcção de quatro diferenças relacionadas com a entrega de qualidade do serviço (Zeithaml *et al.*, 1988).

Desta forma, os juízos do serviço de alta ou baixa qualidade dependerá da forma como os consumidores percebem o resultado corrente do serviço no contexto do esperado (Parasuraman *et al.* (1985), e para alcançar uma imagem de qualidade o prestador deve atender ou exceder as expectativas dos clientes.

Dentro do conceito de qualidade do serviço percebida, um fator-chave tem sido o pressuposto de que é uma construção de natureza multidimensional, derivando a partir de aí algumas das definições de variável (Mundina *et al.*, 2005).

Nesta linha, os critérios utilizados pelos consumidores para julgar a qualidade do serviço foram denominados de dimensões.

A literatura tem-se preocupado em determinar quais são as dimensões dos serviços, devido aos benefícios que podem trazer para a gestão aplicada como para a investigação. A ideia de que a variável qualidade do serviço tem um carácter multidimensional, é amplamente suportada na literatura específica, embora não haja consenso para determinar essa multidimensionalidade, devido à sua heterogeneidade (Mundina *et al.*, 2005).

Com base no modelo *Servuction*, concebido por Eiglier e Langeard (1991) para designar o processo de produção dos serviços, definem o conceito a partir de três níveis: (i) qualidade dos elementos que intervêm no processo de produção do serviço – qualidade do suporte físico (limpeza e estado de manutenção), contacto pessoal (nível qualificação, formação e apresentação), o cliente (seguindo processos de segmentação adequados) e do sistema de organização (comunicar a importância do serviço prestado a todos os membros da estrutura organizacional e

estabelecendo mecanismos de controlo); (ii) qualidade no desenvolvimento do processo de produção do serviço, significa a qualidade nas interações que ocorrem entre o cliente e o suporte físico, entre o cliente e o pessoal de contacto e entre os próprios clientes, expressando a sua qualidade em termos da sua facilidade, fluidez e eficácia; e, (iii) qualidade do serviço prestado como resultado final, é a qualidade do próprio serviço, que irá depender de o serviço cobrir ou não as expectativas e necessidades do cliente. As três dimensões estão inter-relacionadas, e só atingem a qualidade do serviço se se conseguir a qualidade nas três dimensões.

Estas são algumas das contribuições mais importantes que têm sido feitas sobre as dimensões da qualidade do serviço, mas são, sem dúvida, as contribuições de Parasuraman *et al.* (1985) que têm atraído mais atenção na literatura, ao representarem a qualidade percebida em dez dimensões (Quadro 2.9).

**Quadro 2.9** | Dimensões da Qualidade do Serviço (adap. Parasuraman *et al.*, 1985) |

Dimensões da qualidade percebida do serviço	
Fiabilidade	Comunicação
Capacidade de Resposta	Credibilidade
Competência	Segurança
Acessibilidade	Compreensão
Cortesia	Tangibilidade

Segundo os mesmos autores, essas dimensões explicam a qualidade percebida dos serviços, mesmo que em cada categoria de serviço possam acrescentar mais importância a algumas dimensões em detrimento de outras. Contudo, podemos entender as dimensões referidas da seguinte forma: (i) Fiabilidade, implica seriedade e capacidade de ser coerente com o cumprimento, pretendendo-se que o prestador cumpra as promessas e execute bem o serviço desde o seu começo (anunciar com exactidão, desempenhar devidamente o estipulado e executar o serviço no tempo); (ii) Capacidade de Resposta, refere-se ao desejo de servir o cliente (disposição dos colaboradores para prestar os serviços e responder rapidamente, prestando um serviço rápido); (iii) Competência, refere-se ao usufruto das competências necessárias e o conhecimento para executar o serviço (conhecimento e habilidade para que o apoio pessoal esteja em condições de funcionar e investigar a capacidade da organização); (iv) Acessibilidade, significa abordar com facilidade o cliente (pretende-se que o serviço esteja prontamente disponível, que a espera para receber o serviço não seja excessiva, horários convenientes de funcionamento e localização do serviço); (v) Cortesia, refere-se à correcção, consideração, respeito e companheirismo no contacto pessoal (consideração sobre os bens dos clientes e aparência limpa e apresentável no contacto com o público); (vi) Comunicação, visa manter os clientes informados com uma linguagem compreensível, ajustando a linguagem aos diferentes clientes (explicação do serviço pelo próprio, a indicação de quanto custará o serviço, a explicação do intercâmbio entre serviços e custos, e assegurar ao cliente que o problema é resolvido); (vii) Credibilidade, significa formalidade e honestidade, que por sua vez implica considerar ao máximo o interesse dos clientes (nome e reputação da organização, características pessoais dos colaboradores de contacto e o seu grau de envolvimento nas interações com o cliente); (viii) Segurança, é a ausência de perigo, risco ou dúvida (segurança física e financeira e

confidencialidade); (ix) Compreensão, resulta em fazer um esforço para compreender as necessidades dos clientes (aprendizagem dos requisitos específicos dos clientes, dar atenção individualizada e reconhecer o cliente regular); (x) Tangibilidade, refere-se às evidências físicas do serviço (aparência do pessoal, instalações, equipamentos ou ferramentas utilizadas para prestar o serviço).

Todas estas dimensões são explicadas por meio de um modelo conceptual desenvolvido pelos autores, SERVQUAL.

Por sua vez, o modelo SERVQUAL é proposto quando os autores, depois de um estudo quantitativo dos 97 itens, com base nas dez dimensões de qualidade referidas, conseguem reduzi-lo a 22 itens e cinco dimensões de qualidade do serviço, combinando as dez dimensões anteriores.

Segundo Parasuraman *et al.* (1988), as cinco dimensões de qualidade resultantes deste refinamento da escala foram as seguintes: (i) Tangibilidade – faz referência ao aspecto, à aparência, às instalações, ao pessoal, ao equipamento, aos materiais de comunicação; (ii) Fiabilidade – habilidade para desempenhar o serviço oferecido, concluindo-o de forma fiável e cuidadosa; (iii) Capacidade de Resposta – a disposição, o interesse, a vontade para ajudar, atender e acompanhar o cliente com a devida prontidão; (iv) Segurança – o profissionalismo do pessoal, demonstrado através dos seus conhecimentos e atenção dispensada, inspirando credibilidade aos seus utilizadores, e portanto, conferindo segurança; e, (v) Empatia – atenção personalizada que oferece a entidade aos seus clientes, consumidores. Este factor, novo, surge da associação de três factores considerados com precedência, Acessibilidade (facilidade de ligar com a entidade), Comunicação (acção da organização para manter informados os clientes, ao mesmo tempo que para os ouvir) e Compreensão (acções para conhecer os clientes e suas necessidades).

Finalmente, para entender claramente o modelo os autores propõem que depois de medir as expectativas dos clientes, devem atribuir uma classificação de importância das cinco dimensões propostas, de modo a que os clientes possam ordenar as dimensões de qualidade mediante a importância que dão ao tipo de serviço que estão a valorizar.

Os autores propõem que esta pontuação deva ser ponderada com as respostas finais dos clientes, após ter sido calculado a diferença entre as expectativas e as percepções.

No entanto, apesar da popularidade da escala SERVQUAL, este modelo tem sido também alvo de importantes críticas. Um significativo conjunto de estudos questionam a eficácia conceptual da ferramenta da qualidade do serviço e, conseqüentemente, a própria metodologia SERVQUAL, como apropriada na operacionalização da qualidade do serviço e apontam alternativas para a superação das limitações na escala.

Mendoza (2003), no seu artigo '*Medición de la calidad del servicio*', em que sustenta as dimensões do modelo SERVQUAL, intitula-o como o modelo das deficiências.

Cronin e Taylor (1992) realçaram que o desenvolvimento da metodologia que levou à criação dos 22 itens foi o mais correcto e que recolheu claramente o conceito de

qualidade percebida do serviço. No entanto, esses autores afirmaram que a forma de operacionalizar a qualidade do serviço como uma discrepância entre as expectativas e as percepções está errada, defendendo que a qualidade do serviço deve ser entendida como uma atitude, algo que também defendiam Parasuraman *et al.* (1988).

Cronin e Taylor (1992) argumentam que a discrepância não só corresponde à medição das atitudes e, portanto, entra em contradição com a concepção original – compartilhada pelos autores do SERVQUAL – de que a qualidade do serviço é uma forma de atitude.

Após vários trabalhos de investigação e debates académicos através de revistas científicas entre os dois grupos de investigadores, fica claro que ao medir-se apenas as percepções (SERVPERF) os resultados obtêm um maior valor preditivo sobre a satisfação geral ou a qualidade total. Apesar dos autores do SERVQUAL terem introduzido que com as expectativas se obtinha um maior valor diagnóstico. A segunda crítica importante foi a dimensionalidade da qualidade do serviço. Os autores do SERVQUAL defendiam que a qualidade pode ser definida com base nas cinco dimensões anteriormente referidas, e que esta dimensionalidade era universal em todos os serviços. Numerosos estudos contradizem essas afirmações (Carman, 1990; Cronin & Taylor, 1992; Spencer & Crosby, 1997).

Além disso, a escala SERVPERF tem melhores propriedades psicométricas na maioria dos estudos efectuados (Brady *et al.*, 2002; Carrillat *et al.*, 2007; Cronin & Taylor, 1992).

Nesta linha, Kouthouris e Alexandris (2005) confirmaram a adequação das dimensões do modelo SERVQUAL, ao questionarem também a utilização do modelo para todos os tipos de serviços.

Na actualidade existe um grande apoio na compreensão de que as dimensões da qualidade do serviço não são estáveis e dependem do serviço e do cliente analisado (Mundina *et al.*, 2005).

Todo este desenvolvimento teórico proporciona um modelo abrangente e de aplicação para um trabalho de qualidade nos eventos desportivos. Existe um enorme esforço e preocupação, tanto académico como profissional, em trabalhar sobre a qualidade nos serviços que, em consequência, está-se a repercutir cada vez mais no desporto.

Já existem algumas investigações sobre qualidade nos serviços desportivos e satisfação do consumidor de desporto que acrescentam algum valor sobre como esta questão está sendo estudada no campo da gestão desportiva em geral e, em particular, nos eventos desportivos.

Neste ponto, estão algumas das contribuições mais importantes desenvolvidas neste âmbito, e que mais se aproximam do objecto de estudo que propomos estudar.

Uma grande parte das investigações sobre qualidade percebida do serviço foi desenvolvida a partir do instrumento SERVQUAL, de Parasuraman *et al.* (1988), quer seja para aplicá-lo e confirmar a sua viabilidade, como para o criticar.

No caso dos serviços desportivos é diferente, porque a aplicação da escala tem sido menos utilizada, sendo em maior número as investigações que usam outros instrumentos de medição (Mundina *et al.*, 2005).

Os mesmos autores diferenciam dois tipos de investigações sobre qualidade do serviço em organismos desportivos. Por um lado, os que utilizam a escala SERVQUAL, quer seja para implementá-la e observar a sua validade ou para adaptar às características do serviço e, por outro lado, os estudos que desenvolveram os seus próprios instrumentos de medição específicos para o serviço estudado.

O primeiro caso que se faz referência foi realizado por Wright *et al.* (1992), em que foi aplicada a escala SERVQUAL nos serviços desportivos. A aplicação exacta desta ferramenta provou ser muito genérico para se obter informações específicas sobre o serviço investigado. É por isso que os autores optaram por fazer algumas modificações na escala para se adaptar ao serviço desportivo.

Além disso, Costa *et al.* (2004) aplicaram as dez dimensões de qualidade propostas por Parasuraman *et al.* (1985) para avaliar um *campus* de atletismo. Avaliaram as crianças e os pais e descobriram que no caso dos pais as dimensões de qualidade se reduzem a quatro e na amostra dos alunos reduz-se a cinco dimensões.

Como foi mencionado anteriormente, a maioria das pesquisas sobre a qualidade neste sector tem sido feita com instrumentos diferentes e adaptados a cada tipo de organização. Este é o caso de MacKay e Crompton (1988), que no mesmo ano que foi apresentado o SERVQUAL, apresentaram um modelo conceptual para avaliar a qualidade dos serviços recreativos ou de lazer (REQUAL).

O tipo de serviços que investigam estes autores não é exclusivamente desportivo, fazem referência a instalações de lazer que oferecem programas desportivos e outras actividades, como pintura, desenho e teatro. Os autores partilham o princípio de que a qualidade percebida é o resultado da comparação entre as expectativas e os resultados percebidos. Afirmam que a principal dificuldade em medir a qualidade do serviço encontra-se nas próprias características dos serviços: intangibilidade, heterogeneidade e a inseparabilidade entre a sua produção e o consumo. Todavia, também acrescentam as diferenças que existem nas expectativas dos consumidores quando se referem a um serviço público ou privado. Com tudo isso, os autores operacionalizaram as características dos serviços e incluíram as diferenças que existem na formulação das expectativas por parte dos consumidores, dependendo se o serviço é público ou privado, para apresentar um modelo que permita avaliar a qualidade percebida dos serviços recreativos.

Os mesmos autores, Crompton e MacKay (1989), apresentaram um estudo para determinar as dimensões que são mais valorizadas nos serviços de lazer de carácter público. No estudo, colocaram a hipótese de que nem todas as dimensões do serviço teriam a mesma importância nos vários programas analisados. A hipótese foi confirmada e as cinco dimensões determinadas previamente (tangibilidade, fiabilidade, receptividade, empatia e confiança), a confiança foi a mais valorizada em três dos quatro programas analisados e a empatia a menos valorizada.



Os programas analisados foram: tipo de pintura, excursões, aulas de *fitness* e hóquei no gelo. Eles concluíram que nem todas as dimensões são igualmente valorizadas pelos usuários dos diferentes serviços. Em outro estudo, Crompton *et al.* (1991) concluíram que de cinco dimensões analisadas, após a análise factorial confirmaram-se quatro dimensões (segurança, confiança, receptividade e tangíveis).

Morales *et al.* (2005) alteram as dez dimensões ao modelo SERVQUAL para analisar as dimensões da qualidade do serviço no desporto, mediante as seguintes dimensões: (i) Programa de entretenimento; (ii) Intenção de felicidade; (iii) Segurança e adequação das instalações; (iv) Bens tangíveis; e, (v) Relacionamento com os treinadores.

Outra abordagem que foi feita ao tema, proporcionando um quadro conceptual, foi a desenvolvida por Howat *et al.* (1993), quando fizeram uma proposta de medição e controlo da qualidade do serviço nos centros desportivos. Posteriormente implementam os instrumentos de medição na Austrália e na Nova Zelândia e detectam que existem diferenças estatisticamente significativas para cada país nas expectativas que determinam os atributos de qualidade dos serviços.

Em outro estudo Absher *et al.* (1996), consideraram que a escala construída é útil para que os próprios gestores possam medir e controlar a qualidade dos seus serviços.

Segundo a literatura, pode-se constatar como o estudo da dimensionalidade dos serviços desportivos tem sido um dos principais temas de investigação, procurando-se com maior interesse a investigação aplicada à gestão que a investigação básica sobre o tema da qualidade. Esta pode ser uma das razões, para além das metodológicas, que levaram os investigadores a conceber os seus próprios instrumentos para recolha de dados, em vez de comparar ou melhorar as existentes (Mundina *et al.*, 2005).

Nevado (2003) analisa os factores determinantes da qualidade na prestação do serviço, onde inclui os seguintes aspectos: imagem corporativa da organização (informação, acessibilidade, estrutura organizacional flexível e avaliação do serviço); serviço (rápido, seguro e bem sucedido e os compromissos de qualidade); suporte e prestação do serviço de saúde (reputação, capacidade dos funcionários públicos, proximidade, motivação e empenho do pessoal, estabelecimento de mecanismos e responsabilização); e, lealdade e confiança dos clientes.

Nesta linha, Luna-Arocas e Mundina (1998) desenvolveram uma ferramenta para analisar a satisfação dos clientes de um centro desportivo privado. A ferramenta visou recolher todos os momentos em que o cliente entra em contacto com o serviço, desde o primeiro momento até ao seu final. Contudo, também se incluíram questões sobre as motivações para aplicar técnicas de segmentação.

É importante destacar também um trabalho que resultou numa ferramenta de medição da qualidade percebida dos serviços desportivos na Coreia, a QUESC (Kim & Kim, 1995). Os autores justificam a sua decisão de desenvolver uma nova escala de medida, na falta de precisão do SERVQUAL, para determinar as dimensões do serviço, pois as dimensões dependem da categoria do serviço investigado. As dimensões obtidas pelo QUESC centram-se no ambiente, atitude dos empregados,

fiabilidade, informação, programação, consideração pessoal, preço, exclusividade, privacidade, conveniência, estímulo e oportunidade social. Segundo os autores, das doze dimensões encontradas, apenas sete mostram correspondência com a escala SERVQUAL.

Alexandris *et al.* (2004) estudaram a relação entre a qualidade do serviço, a satisfação do cliente e o compromisso psicológico numa academia de saúde. Esses autores aplicam o modelo de Brady e Cronin (2001) para a indústria de *fitness*. O ambiente físico e a qualidade do resultado são as duas dimensões de qualidade que têm uma influência significativa sobre a satisfação. Além disso, a satisfação, por sua vez, tem uma maior influência sobre a comunicação passa a palavra do que o compromisso psicológico.

Chelladurai (1987) inclui cinco dimensões na sua escala de atributos de serviços de *fitness* (SAFS): (i) profissionais de referência; (ii) clientes; (iii) periféricos primários; (iv) instalações e serviços primários; e, (v) serviços secundários.

Chelladurai e Chang (2000), propõem medidas em três campos distintos na prestação de serviços em academias: (i) Entrada em clubes de *fitness* (compromisso da gestão para a qualidade do serviço, ambiente de desenvolvimento do serviço e aparência dos serviços básicos); (ii) Desempenho (interacções entre funcionários, actividades compartilhadas entre empregados, desenvolvimento físico, atendimento ao cliente, erros do serviço e recuperação; e, (iii) Desistência dos clubes de *fitness* (qualidade percebida do serviço).

Tentando entender a construção da qualidade do serviço, Ko e Pastore (2004; 2005), utilizando uma escala para a qualidade do serviço em praticantes desportivos (SSQPS), sugeriram um modelo com quatro dimensões e alguns sub-domínios: (i) Qualidade do Programa (alcance dos programas, horário de funcionamento, informação); (ii) Qualidade da Interacção (interacção do cliente com o funcionário, interação entre clientes); (iii) Resultado da Qualidade (mudança física e social); e, (iv) Qualidade do Ambiente Físico (ambiente, aparência e equipamento).

Lam *et al.* (2005) usaram a escala de avaliação da qualidade do serviço (SQAS) para determinar a dimensão da qualidade do serviço nas instalações de saúde e *fitness* (pessoal, o programa, vestiários, instalações de exercício e instalações de entretenimento).

Por outro lado, Afthinos *et al.* (2005) aplicaram o questionário QUESC na sua versão de expectativas para determinar como é que estas podem segmentar ou diferenciar os usuários de instalações em função das variáveis sociodemográficas ou variáveis como o tipo de instalação e os motivos de assistência. Estes autores encontraram diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres e entre os utentes de serviços públicos e privados em relação às suas expectativas de qualidade.

Calabuig *et al.* (2008) na tentativa de retratar a qualidade percebida do serviço nas escolas de actividades náuticas, definiram 10 dimensões: (i) as classes; (ii) o tempo; (iii) o ambiente náutico; (iv) horários; (v) alimentação; (vi) equipamentos náuticos; (vii) alimentação suplementar; (viii) serviços de recepção; (ix) a limpeza; e, (x) a teoria.

Com esta revisão da literatura sobre a qualidade percebida do serviço em geral e sobre os serviços desportivos em particular podemos verificar como a investigação sobre qualidade se tem centrado em grande parte em determinar a dimensionalidade deste conceito. No entanto, segundo Brown *et al.* (1993), a dimensionalidade da qualidade do serviço desportivo, amplia, reduz ou modifica dimensões, em função do que cada autor considera essencial para avaliar a qualidade.

Devido à dificuldade de estabelecer as dimensões de qualidade que sejam válidas para todos os serviços, muitas investigações são conduzidas para desenvolver instrumentos de medição próprios e adaptados ao serviço estudado, pois isso obtém-se mais benefícios sobretudo ao nível da gestão operacional. As dimensões de qualidade do serviço que possam ser replicadas em todos os serviços é uma linha de investigação que ainda se está a desenvolver, mas já é palpável, e alguns estudos (Brown *et al.*, 1993; Carman, 1990) demonstram que será muito difícil atingir o objectivo. As diferentes categorias de serviços têm características específicas que em outras categorias não se repetem ou são minimizados. O exposto torna muito difícil estabelecer uma dimensionalidade generalista da qualidade do serviço.

Essa preocupação não se traduziu em igual medida para o contexto específico dos eventos desportivos, pois as investigações neste campo são ainda limitadas (Theodorakis & Alexandris, 2008).

De forma a minimizar esta situação, têm-se empregado diversos métodos. O método mais utilizado tem sido o quantitativo e, em alguns casos, também se seguiu uma metodologia mista, qualitativa e quantitativa (Calabuig & Crespo, 2009).

No entanto, a investigação sobre qualidade nos eventos desportivos tem um caminho muito próximo. Em um estudo de qualidade percebida e satisfação dos espectadores nos eventos desportivos, verifica-se o mesmo que já fizemos referência anteriormente, ou seja, há autores que adaptaram a escala SERVQUAL aos eventos (McDonald *et al.*, 1995), assim como existem outros autores que optaram por construir as suas próprias ferramentas de avaliação.

O'Neill *et al.* (1999) avaliaram a qualidade do serviço de um evento desportivo através de uma escala desenvolvida a partir das dimensões propostas pelo modelo SERVQUAL, embora as tivessem reduzido a três factores: (i) Elementos tangíveis; (ii) Pessoal; e, (iii) Outros serviços.

Wakefield e Sloan (1995) mediram a qualidade percebida dos espectadores num jogo de futebol, enquadrando as seguintes dimensões: o acesso ao estádio, estacionamento, estética e limpeza das instalações, painel de avaliação da qualidade, o conforto do assento, o projecto de acessibilidade, alocação de espaço, público, serviço de refeições, denominação e controlo da multidão.

Theodorakis *et al.* (2001) analisaram a relação entre a qualidade dos serviços e a satisfação dos espectadores no desporto profissional. Os dados foram obtidos a partir de um questionário sobre a qualidade do serviço proposto pelos autores, o SPORTSERV. Este instrumento foi desenvolvido a partir do SERVQUAL e partilha as cinco dimensões propostas no modelo. Os resultados indicam que no evento analisado, basquetebol, as duas dimensões que adquirem maior importância são a

acessibilidade e os tangíveis. No seu conjunto, as cinco variáveis explicam 40% da variância, e são as dimensões de fiabilidade e elementos tangíveis as que têm uma forte influência sobre a predição da satisfação.

Hightower *et al.* (2002) analisaram a influência do ambiente do serviço sobre as intenções futuras. Todavia, Kelley e Turley (2001) desenvolveram uma escala para medir a qualidade percebida específica para um evento desportivo. Através da análise factorial, afirmam que os factores que determinam os atributos de qualidade do evento são nove (funcionários, preço, acesso, serviços complementares, conforto, experiências com o jogo, *showtime*, conveniência e tabagismo), e compara-os com diferentes variáveis sociodemográficas.

Segundo Calabuig *et al.* (2010), Rodríguez *et al.* (2003) e Agudo e Toyos (2003) realizaram um trabalho no qual adaptam o modelo SERVQUAL aos eventos de futebol, onde propõem uma redução do SERVQUAL original de 22 itens a um adaptado de 13 itens. O estudo foi realizado num estádio de futebol da primeira divisão e identificou quatro factores de qualidade percebida.

Zhang *et al.* (2005), por outro lado, realizaram um estudo no qual elaboram uma escala que mede a satisfação dos espectadores nas categorias inferiores de hóquei. Os autores propõem quatro factores que definem a satisfação dos espectadores: (i) serviço de entradas; (ii) a competição; (iii) os serviços do estádio; e, (iv) a acessibilidade. Noutro contexto, como o futebol, Theodorakis e Alexandris (2008) aplicam escala SPORTSERV e verificam que as dimensões de qualidade menos valorizadas foram os tangíveis, a responsabilidade e a acessibilidade.

Dale *et al.* (2005) conduziram um estudo que mediu a qualidade percebida dos espectadores de um clube de Rugby, onde encontraram uma série de factores que afectam o atendimento e captação de novos e/ou antigos aficionados.

Mundina *et al.* (2005) analisam a satisfação e a percepção da qualidade do serviço nos espectadores e atletas dos Jogos Mediterrânicos de Almería 2005, apresentando cinco dimensões: (i) Qualidade percebida; (ii) Qualidade do serviço; (iii) Satisfação geral; (iv) Valor percebido do serviço; e, (v) Intenções futuras.

Calabuig *et al.* (2010), no seguimento do estudo anterior, elaboram uma ferramenta para medir a qualidade percebida do serviço dos espectadores nos eventos desportivos (EVENTQUAL), apresentando quatro dimensões: (i) Tangibilidade; (ii) Pessoal; (iii) Serviços complementares; e, (iv) Acessibilidade. A escala proposta demonstrou bons índices de fiabilidade e validade.

No Quadro 2.10, podemos comparar as dimensões que os diferentes autores conferem à qualidade do serviço no desporto, verificando as suas semelhanças quando se trata de ter em conta a dimensionalidade do conceito, e os princípios do serviço oferecido.

**Quadro 2.10** | Resumo da dimensionalidade da qualidade do serviço no desporto (adap. Romo *et al.* (2010) |

QUALIDADE DO SERVIÇO EM CENTROS DE FITNESS	QUALIDADE DO SERVIÇO EM INSTALAÇÕES DESPORTIVAS PÚBLICAS OU DE LAZER	QUALIDADE DO SERVIÇO EM EVENTOS DESPORTIVOS	QUALIDADE DE SERVIÇOS DESPORTIVOS
Chelladurai, 1987, 1992; Kim & Kim, 1995; Kim & Kim, 1998; Chelladurai & Chang, 2000; Lam <i>et al.</i> , 2005; Chelladurai & Haywood-Farmer, 1987; Afthinos <i>et al.</i> , 2005.	Crompton & Mackay, 1989; Mackay & Crompton, 1988; Howat <i>et al.</i> , 1996; Luna-Arocas & Mundina, 1998.	Wakefield & Sloan, 1995; Theodorakis & Kambitsis, 1998; Kelley & Turley, 1999; Mundina <i>et al.</i> , 2005; Calabuig <i>et al.</i> , 2010.	Gronroos, 1984; Parasuraman <i>et al.</i> , 1985, 1988; Cronin & Taylor, 1992; Levesque & McDougall, 1994; Dabholkar <i>et al.</i> , 1996; Han, 1999; Yong <i>et al.</i> , 2008; Ko & Pastore, 2001; Ruiz-Olalla, 2001; Nevado, 2003; Mendoza, 2003; Morales <i>et al.</i> , 2005; Kouthouris & Alexandris, 2005; Martinez <i>et al.</i> , 2007; Calabuig <i>et al.</i> , 2008; Tavares, 2008.
		Acesso à instalação.	
Bens tangíveis ou instalações de serviço.	Bens tangíveis ou instalações.  Segurança.	Bens tangíveis ou instalações.  Serviços adicionais.	Itens tangíveis ou materiais.
Dados relativos ao pessoal e a sua interacção com o cliente.	Pessoal e interacções.	Pessoal.	Serviços de pessoal.
Dados relativos ao processo ou serviço.	Dados relativos ao processo ou serviço (confiança, responsabilidade, organização, ...).		Dados relativos ao processo ou serviço. Dados concernentes ao resultado da funcionamento do serviço.
	Dados relativos à percepção do serviço.	Qualidade percebida.	Dados relativos à percepção do cliente.
	Higiene.	Higiene.	
	Custo.	Preço	

Estas são algumas das pesquisas que foram desenvolvidas no domínio da qualidade do serviço em organismos desportivos. Todavia, fica evidente que é necessário mais investigação no âmbito da gestão desportiva, especialmente nos eventos desportivos, para fornecer informação que possa aumentar o sucesso na tomada de decisões.

Outro tema alvo de discussão é a utilização das expectativas ou apenas as percepções do resultado dos clientes. Calabuig e Crespo (2009) e Theodorakis *et al.* (2001) propõem, no âmbito dos eventos desportivos, escalas de percepção de resultados em detrimento das medidas de expectativas-percepção juntas, pelos benefícios no que ao tempo de aplicação dos questionários, assim como as suas propriedades psicométricas. Neste sentido, em estudos anteriores as medidas de percepção dos resultados têm-se mostrado superiores quanto à sua validade e fiabilidade a respeito das suas escalas (Cronin & Taylor, 1992). Neste estudo, optámos por utilizar somente as percepções dos resultados, seguindo assim as recomendações de outros estudos realizados anteriormente na área da gestão do

desporto (Mundina *et al.*, 2005; Kouthouris & Alexandris (2005), Calabuig *et al.*, 2008, 2010; Nuviala *et al.*, 2008, Theodorakis *et al.*, 2001, Zhang *et al.*, 2005).

As contribuições para a investigação mencionadas tornam evidente a disparidade de escalas e a falta de consenso sobre as dimensões de qualidade que definem os eventos desportivos. Todavia, este estudo visa explorar, na amostra dos atletas, a ferramenta utilizada por Mundina *et al.* (2005) para avaliar a satisfação e a qualidade percebida do serviço num evento desportivo.

## **CAPÍTULO III | METODOLOGIA |**

3.1 | Caracterização da Amostra |

3.2 | Instrumentos |

3.3 | Modelo da Investigação |

### CAPÍTULO III | METODOLOGIA |

*“O método científico é uma orientação que facilita ao investigador o planeamento da sua investigação, a formulação de hipóteses, a realização de experiências e a interpretação dos seus resultados” (Barañamo, 2004:22).*

Cada vez mais, os eventos desportivos constituem um fenómeno em crescimento dentro do universo do Fenómeno Desportivo, utilizados com muita frequência como um produto ou serviço de enorme potencial lucrativo por várias organizações de diferentes sectores (Tavares, 2007).

Dado que o propósito da presente investigação é o de avaliar a qualidade dos eventos desportivos no Município de Loulé, com base na percepção dos parâmetros de qualidade, teve como referência três intervenientes distintos – gestores, colaboradores e atletas – de dois eventos desportivos, após a abordagem teórica apresentada na primeira parte deste estudo, expõe-se, de seguida, todo o processo metodológico alusivo à realização desta investigação.

A metodologia deve fazer parte de qualquer projecto de investigação, pois o seu principal objectivo é o de acautelar, objectivamente, que os resultados obtidos apresentem coerência e significância no referencial teórico e real, de acordo com os limites preestabelecidos. Existem diversos métodos e técnicas estatísticas que podem ser utilizados em função do tipo de variáveis estudadas, que por sua vez, derivam do estudo que se pretende e das respectivas hipóteses de investigação formuladas (Simões, 2006).

Neves (2000) enumera três características fundamentais na realização de um estudo: (i) Oportunidade, porque nos encontramos numa época onde se tem assistido a um aumento do número e da importância dos eventos desportivos, bem como ao aumento das exigências organizacionais ao nível da sua Qualidade; (ii) Utilidade, porque existem e estão disponíveis modelos de gestão capazes de ajudar a evitar, diminuir e controlar todos os aspectos negativos que lhes são inerentes; e, (iii) Aplicabilidade, uma vez que estas ferramentas permitem medir e avaliar as práticas utilizadas no sentido de aferir se as mesmas necessitam ou não da intervenção de medidas correctivas no seu modelo organizacional, para atingirem os objectivos pretendidos.

Neste capítulo, procura-se descrever e fundamentar, separadamente, para cada uma das amostras, toda a metodologia em que se baseia esta investigação, nomeadamente, quanto aos objectivos, às hipóteses de investigação, modelo de investigação, ferramentas de recolha de dados e, por último, a caracterização da amostra.



## 3.1 | Caracterização da Amostra |

### 3.1.1 | Selecção dos Eventos |

A selecção dos eventos a incluir na investigação foi efectuada a partir de uma listagem de eventos desportivos que, após a análise do cumprimento dos critérios inclusos numa primeira abordagem informal e sugestão do órgão executivo da autarquia (Câmara Municipal de Loulé), continham determinadas características consideradas relevantes.

Os critérios de inclusão utilizados para seleccionar os eventos foram os seguintes: (i) o evento ser de carácter desportivo; (ii) o evento, ou a sua última edição, ter sido realizado nos últimos cinco anos; (iii) o evento proporcione uma promoção do município e que garanta, em função do respectivo nível competitivo, cobertura mediática nacional e/ou internacional; e, (iv) o evento integrar organizações de carácter oficial e enquadradas nos calendários nacionais, europeus ou mundiais, das federações nacionais e/ou internacionais.

Por sua vez, na presente investigação, os casos também foram seleccionados de acordo com a aprendizagem que pareciam oferecer. A regra seguida na selecção dos casos foi a da riqueza da informação (Morse, 2005; Stake, 2005).

A partir dos critérios de inclusão definidos e sugestão do órgão executivo da autarquia, efectuámos um convite aos responsáveis pelos eventos seleccionados, para que colaborassem na presente investigação. Este convite foi efectuado pessoalmente ou através de contacto telefónico, no qual foi dada uma breve explicação do seu propósito, bem como o contributo que os convidados nos poderiam oferecer. Posteriormente, foi-lhes solicitado para que pudessem colaborar na disponibilização de alguns dados relevantes para o presente estudo.

No Quadro 3.1 podemos observar a caracterização sucinta dos eventos desportivos seleccionados.

**Quadro 3.1** | Caracterização dos eventos desportivos |

<b>Número de eventos diferenciados de acordo com o tipo de entidade organizadora</b>	Entidade Pública	1
	Entidade Privada	1
<b>Número de eventos classificados de acordo com a sua dimensão</b>	Internacional	1
	Nacional	1
<b>Tipo de modalidade e número de participantes no evento</b>	Triatlo	416
	BTT	1800
<b>Número de edições do evento</b>	Triatlo	10ª Edição
	BTT	13ª Edição
<b>Localização geográfica do local de realização do evento</b>	Triatlo	Quarteira
	BTT	Alte
<b>Número de colaboradores envolvidos na organização do evento</b>	Triatlo	245
	BTT	250
<b>Número aproximado de espectadores no evento</b>	Triatlo	3000
	BTT	3000
<b>Número de dias duração do evento</b>	Triatlo	2
	BTT	1
<b>Duração efectiva da actividade desportiva</b>	Triatlo	6h30

(horas/minutos)	BTT	8h00
-----------------	-----	------

Verifica-se, nesta situação, que um dos eventos desportivos analisados é organizado por uma Entidade Privada, enquanto o outro é organizado por uma Entidade Pública. Um dos eventos do presente estudo apresenta uma dimensão internacional, enquanto o outro apresenta uma dimensão nacional. Constata-se que os eventos seleccionados incidem sobre modalidades com características diferentes, individuais, e que envolvem um grande número de participantes, sobretudo o evento de BTT. Ambos os eventos realizaram-se em 2011 e apresentam um considerável número de edições, mantendo a perspectiva de se voltarem a realizar no futuro. Em termos da sua localização, os eventos distribuem-se na Região Sul, mais propriamente no Município de Loulé, indo ao encontro do propósito da investigação. O número de colaboradores envolvidos no evento BTT é de 250, enquanto no Triatlo é de 245 colaboradores. Em termos de espectadores, ambos os eventos rondam, aproximadamente, os 3000 espectadores. Para terminar, o Triatlo decorre num fim-de-semana, Sábado e Domingo, apresentando uma duração de 6h30m, enquanto que o BTT tem uma duração de um dia, Sábado, com uma duração efectiva de 8h.

### 3.1.2 | Amostra |

Considerando os objectivos propostos e as hipóteses de investigação formuladas, a selecção da amostra recaiu, tal como já foi evidenciado, sobre três *populações* distintas, constituída pelos gestores, colaboradores e os clientes de dois eventos desportivos do Município de Loulé.

Em cada uma das situações, foram tomadas todas as precauções de modo a garantir o anonimato e a confidencialidade das opiniões dos inquiridos, para que as respostas não fossem enviesadas.

#### 3.1.2.1 | Características da amostra dos gestores |

De forma a conhecer as características sóciodemográficas da amostra analisou-se a distribuição dos gestores segundo o sexo, a idade, as habilitações literárias, a formação na área da gestão de eventos, o tempo como gestor do evento e no caso do evento *per si* se tem alguma certificação de gestão da qualidade.

Dos 2 eventos desportivos analisados participaram neste estudo 4 gestores, 2 do evento Triatlo e 2 do evento BTT, sendo a totalidade (n=4) do sexo masculino. Obtivemos desta forma uma taxa de retorno de 100%.

As idades dos elementos da amostra no caso do evento Triatlo é de 31 e 45 anos, apresentando uma média de idades de 38 anos e um desvio padrão de 9,9 anos. No caso do evento BTT existe um elemento que tem 37 anos, enquanto o outro gestor

tem 40 anos, apresentado uma média de idades de 38,5 anos e um desvio padrão de 2,12 anos.

Quanto às habilitações literárias, os elementos da amostra em estudo, em ambos os eventos, apresentam o ensino superior, com 100% (n=4). Todavia, relativamente ao tipo de formação académica ou profissional na área da gestão de eventos, verificou-se que nenhum (n=0) dos elementos da amostra tem formação académica na área da gestão de eventos.

No que concerne à questão relativa ao tempo em que desempenham as funções de gestores do evento, no evento Triatlo ambos os gestores encontram-se em funções há 3 anos, enquanto que no evento BTT um dos gestores encontra-se em funções há 13 anos e o outro há 4 anos, o que dá uma média de 8,5 anos e o desvio padrão 6,4 anos.

Quanto à existência de algum tipo de certificação de gestão da qualidade, verificámos que ambos os eventos desportivos não possuem essa certificação, nem se encontra a decorrer nenhum processo de certificação da qualidade.

A caracterização detalhada da amostra dos gestores encontra-se descrita no Quadro 3.2.

**Quadro 3.2** | Caracterização da amostra dos gestores segundo o sexo, a idade, as habilitações literárias, formação na área da gestão de eventos e os anos de desempenho da função de gestor em ambos os eventos desportivos |

			N	%	M	DP
Triatlo	Sexo	Masculino	2	100		
	Idade		2	100	38	9,899
	Habilitações Literárias	Ensino Superior	2	100		
	Formação em gestão de eventos	Não	2	100		
	Tempo como gestor do evento		2	100	3	0
			N	%	M	DP
BTT	Sexo	Masculino	2	100		
	Idade		2	100	38,50	2,121
	Habilitações Literárias	Ensino Superior	2	100		
	Formação em gestão de eventos	Não	2	100		
	Tempo como gestor do evento		2	100	8,50	6,364

Legenda: N – Frequência; % – Percentagem; M – Média; DP – Desvio Padrão.

### 3.1.2.2 | Características da amostra dos colaboradores |

No que diz respeito ao evento Triatlo, de um total de 200 inquiridos, numa população de 245, 166 colaboradores contribuíram com o preenchimento do inquérito, o que corresponde a uma taxa de resposta de 83% e a uma margem de erro de  $\pm 4,33\%$ .

Em relação ao evento BTT, a amostra é constituída por 169 colaboradores, de um total de 200 inquiridos, numa população de 250, o que corresponde a uma taxa de resposta de 84,5% e a uma margem de erro de  $\pm 4,3\%$ .

De forma a conhecer as características sóciodemográficas dos colaboradores analisou-se a sua distribuição segundo o sexo, a idade, a nacionalidade, as habilitações literárias, se participa ou não pela primeira vez no evento, o vínculo contratual e a função ou tarefa que desempenha no evento.

No que diz respeito ao evento Triatlo, participaram neste estudo 166 colaboradores, sendo que 61,4% (n=102) do sexo masculino e 38,6% (n=64) do sexo feminino.

As idades dos elementos desta amostra estão compreendidas entre os 16 e os 69 anos, apresentando uma média de idades de 29,8 anos e um desvio padrão de 12,96 anos. Contudo, ainda relativo à idade podemos aferir que o maior número de colaboradores encontra-se no grupo etário 16-20 anos (39,2%), sendo que o grupo etário onde se registou o menor número de colaboradores é o 21-30 anos (15,7%).

Quanto à nacionalidade dos inquiridos, 92,2% (n=153), são de nacionalidade portuguesa; 3% (n=5) são de nacionalidade brasileira; 2,4% (n=4) de nacionalidade cabo-verdiana, sendo os restantes 2,4% (n=4) de nacionalidades distintas, tais como americana, moçambicana, paquistanesa e angolana.

Quanto às habilitações literárias, os elementos da amostra em estudo 22,9% (n=38) apresentam o 3º Ciclo ou Inferior, 49,4% (n=82) o Ensino Secundário e 27,7% (n=46) é Licenciado ou Superior.

Relativamente ao facto de terem colaborado ou não pela 1ª vez no evento, 51,8% (n=86) já tinham colaborado no evento em edições anteriores, enquanto 48,2% (n=80) foi a primeira vez que colaborou.

No que ao vínculo contratual diz respeito, 19,9% (n=33) dos inquiridos afirma ser contratado, enquanto 80,1% (n=133) encontra-se em regime de voluntariado.

Para terminar a caracterização dos colaboradores no evento Triatlo, falta-nos fazer referência a função/tarefa desempenhada.

Desta forma, 15,1% (n=25) dos colaboradores inquiridos desempenharam tarefas relacionadas com o sector do ciclismo, 13,3% (n=22) no sector da corrida, 7,8% (n=13) relacionadas com a arbitragem, 8,4% (n=14) com a segurança, 6% (n=10) nos abastecimentos, sendo os restantes 30% (n=50) de funções distintas, tais como mídia, classificação, som, manutenção, secretariado, organização, segurança, montagens, prémios, inquéritos, parque de transição, *doping*, meta, natação, fisioterapia, zona de recuperação e zona VIP. Contudo, 19,3% (n=32) não responderam à questão.

No que diz respeito ao evento BTT, participaram neste estudo 169 colaboradores, sendo que 56,8% (n=96) do sexo masculino e 42,6% (n=72) do sexo feminino. Todavia, 0,6% (n=1) não responderam a este campo.

As idades dos elementos desta amostra estão compreendidas entre os 16 e os 62 anos, apresentando uma média de idades de 26,4 anos e um desvio padrão de 11,35 anos. Todavia, houve um inquirido que não respondeu a este campo.

Ainda relativo à idade podemos aferir que o maior número de colaboradores encontra-se no grupo etário 16-20 anos (47,3%), sendo que o grupo etário onde se registou o menor número de colaboradores é o  $\geq 41$  anos (12,4%).

Quanto à nacionalidade dos inquiridos, 91,1% (n=154), são de nacionalidade portuguesa; sendo os restantes 7,2% (n=12) de nacionalidades distintas, tais como guineense, romena, francesa, venezuelana, cabo-verdiana, ucraniana, moçambicana e brasileira. Contudo, 1,8% (n=3) não responderam a esta questão.

Quanto às habilitações literárias, os elementos da amostra em estudo 35,5% (n=60) apresentam o 3º Ciclo ou Inferior, 46,7% (n=79) o Ensino Secundário e 16,6% (n=28) é Licenciado ou Superior, existindo 1,2% (n=2) que não responderam.

Relativamente ao facto de terem colaborado ou não pela 1ª vez no evento, 39,6% (n=67) já tinham colaborado no evento em edições anteriores, enquanto 59,8% (n=101) foi a primeira vez que colaborou. Um inquirido não respondeu (0,6%).

No que ao vínculo contratual diz respeito, 14,2% (n=24) dos inquiridos afirma ser contratado, 82,8% (n=140) encontra-se em regime de voluntariado e 3% (n=5) não respondeu.

Para terminar, 17,8% (n=30) dos colaboradores inquiridos afirmam pertencer à organização, 14,2% (n=24) desempenhou funções na área dos controlo/pica pontos, sendo os restantes 41% (n=68) de funções distintas, tais como abastecimentos, massagista, motorista, assistência aos atletas, técnico de ciclismo, expositor, informativo, múltiplas tarefas, director, montagens, apoio a balneários, controlo do trânsito, segurança/vigilante, almoços, supervisão, publicidade, *speaker*, vendedor, entrega de dorsais, *check-in* participantes, secretariado, enfermeira, *box*, meta e socorrista. Contudo, 27,8% (n=47) optou por não responder a esta questão.

A caracterização detalhada da amostra dos colaboradores nos ambos eventos encontra-se descrita separadamente no Quadro 3.3.

**Quadro 3.3** | Caracterização da amostra dos colaboradores em ambos os eventos desportivos segundo o sexo, idade, nacionalidade, habilitações literárias, se colabora ou não pela primeira vez no evento, vínculo contratual e função/tarefa que desempenha no evento |

		N	%	M	DP	
Sexo	Masculino	102	61,4			
	Feminino	64	38,6			
Triatlo	Idade	16-20 anos	166	100	29,78	12,955
		21-30 anos	65	39,2		
		31-40 anos	15,7	26		
		44	26,5			
		$\geq 41$ anos	31	18,7		
Nacionalidade	Portuguesa	153	92,2			
	Brasileira	5	3			

	Cabo Verdiana	4	2,4			
	Americana	1	0,6			
	Moçambicana	1	0,6			
	Paquistanesa	1	0,6			
	Angolana	1	0,6			
Habilitações Literárias	3º Ciclo ou Inferior	38	22,9			
	Ensino Secundário	82	49,4			
	Licenciatura ou Superior	46	27,7			
Colabora pela 1ª vez no evento	Sim	86	51,8			
	Não	80	48,2			
Vínculo contratual	Contratado	33	19,9			
	Voluntário	133	80,1			
Função/tarefa que desempenha no evento	Ciclismo	25	15,1			
	Corrida	22	13,3			
	Mídia	2	1,2			
	Classificação	6	3,6			
	Árbitro	13	7,8			
	Som	3	1,8			
	Manutenção	3	1,8			
	Secretariado	4	2,4			
	Organização	7	4,2			
	Segurança	14	8,4			
	Montagens	1	0,6			
	Prémios	3	1,8			
	Inquéritos	5	3			
	Abastecimentos	10	6			
	Parque de Transição	4	2,4			
	Doping	4	2,4			
	Meta	1	0,6			
	Natação	1	0,6			
	Fisioterapeuta	1	0,6			
	Zona de Recuperação	4	2,4			
	Zona VIP	1	0,6			
	Não responde	32	19,3			
			<b>N</b>	<b>%</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
	Sexo	Masculino	96	56,8		
		Feminino	72	42,6		
		Não responde	1	0,6		
	Idade	16-20 anos	168	100	26,43	11,347
21-30 anos		80	47,3			
31-40 anos		34	20,1			
≥41 anos		33	19,5			
Não responde		21	12,4			
BTT	Portuguesa	154	91,1			
	Guineense	3	1,8			
	Romena	1	0,6			
	Francesa	1	0,6			
	Venezuelana	1	0,6			
	Cabo-verdiana	3	1,8			
	Ucraniana	1	0,6			
	Moçambicana	1	0,6			
	Brasileira	1	0,6			
	Não responde	3	1,8			
Habilitações Literárias	3º Ciclo ou Inferior	60	35,5			
	Ensino Secundário	79	46,7			
	Licenciatura ou Superior	28	16,6			

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS EVENTOS DESPORTIVOS  
as perspectivas dos diferentes actores sobre os eventos do município de Loulé

	Não responde	2	1,2
Colabora pela 1ª vez no evento	Sim	67	39,6
	Não	101	59,8
	Não responde	1	0,6
Vínculo contratual	Contratado	24	14,2
	Voluntário	140	82,8
Função/tarefa que desempenha no evento	Não responde	5	3
	Massagista	2	1,2
	Motorista	3	1,8
	Pica Pontos/Controlo	24	14,2
	Assistência aos atletas	4	2,4
	Técnico ciclismo	1	0,6
	Expositor	1	0,6
	Informativo	4	2,4
	Múltiplas	7	4,1
	Director	2	1,2
	Montagens	2	1,2
	Organização	30	17,8
	Apoio Balneários	3	1,8
	Controlo do Trânsito	2	1,2
	Segurança/Vigilante	4	2,4
	Distribuição Almoços	1	0,6
	Supervisão	1	0,6
	Abastecimentos	7	4,1
	Publicidade	1	0,6
	Speaker	1	0,6
	Vendedor	3	1,8
	Entrega de Dorsais	1	0,6
	Check-in Participantes	1	0,6
	Secretariado	2	1,2
	Enfermeira	2	1,2
	Box	4	2,4
	Meta	5	3,0
	Buffet/ Catering	3	1,8
	Socorrista	1	0,6
Não responde	47	27,8	

Legenda: N – Frequência; % – Percentagem; M – Média; DP – Desvio Padrão.

### 3.1.2.3 | Características da amostra dos atletas |

No evento Triatlo, de um total de 300 inquiridos, reunimos 173 respostas válidas, sobre uma população de 416 atletas, o que representa uma margem de erro de  $\pm 5,7\%$ , com uma taxa de resposta de  $57,7\%$ .

No evento BTT, conseguimos num total de 400 inquiridos reunir 315 respostas, sobre uma população de 1800 atletas, o que representa uma margem de erro de  $\pm 5,02\%$ , com uma taxa de resposta de  $78,8\%$ .

Para a caracterização do padrão de viagens dos atletas considerámos os seguintes parâmetros: (i) Identificar se o atleta é um cliente frequente, quantificando o

número de visitas e a lealdade para com o evento; (ii) Verificar se o evento desportivo influenciou outras visitas ao município; (iii) Identificar se há alguma relação positiva entre o atleta e o município, permanecendo mais tempo no destino; (iv) Verificar o tempo de permanência no município; (v) Identificar se o atleta influencia a economia local com a sua presença e verificar quanto está a gastar em média por dia; e, (vi) Entender o que influenciou a decisão do atleta a escolher o evento desportivo, para ajudar a validar uma estratégia de promoção do evento.

No que diz respeito ao evento Triatlo, dos 173 inquiridos, 22,5% (n=39) nunca tinham estado no Concelho de Loulé anteriormente, 19,1% (n=33) estiveram apenas 1 ou 2 vezes no município, 16,8 (n=29) tinham estado 3 ou 4 vezes, enquanto 41% (n=71) já estiveram 5 ou mais vezes no município, sendo a maior parcela dos inquiridos. Dos 173 respondentes apenas 1 não respondeu a esta questão (0,6%).

Ao verificarmos se o evento influenciou os atletas a visitas anteriores ao Concelho de Loulé, num total 133 respondentes, verificamos que a maior parcela, 80,5% (n=107), já tinham participado ou assistido ao evento, manifestando-se uma acentuada lealdade para com o evento, enquanto 19,5% (n=26) dos atletas nunca participaram ou assistiram ao evento. Os restantes atletas não responderam a esta questão ou nunca tinham estado no Concelho de Loulé.

Relativamente aos dias extra que os atletas costumam permanecer no Concelho de Loulé, quando o objectivo da sua viagem é a participação no evento, num total de 106 respondentes, 34,9% (n=37), não permanecem nenhum dia a mais no município, 55,7% (n=59), a maior parcela, permanecem 1 a 2 dias no município, 4,7% (n=5) permanecem 3 a 4 dias, assim como 5 ou mais dias verifica o mesmo valor, 4,7% (n=5). Os restantes atletas não responderam a esta questão ou nunca tinham estado no Concelho de Loulé.

Quanto ao tempo de permanência dos atletas no município devido ao evento em causa, dos 167 respondentes, varia entre 0 e 7 dias, apresentando uma média de 2,12 dias e um desvio padrão de 1,418 dias.

Para verificarmos se o atleta influencia a economia local com a sua participação no evento, tentámos analisar quanto está a gastar aproximadamente por dia (alimentação, transporte, pequenas compras, diversões, etc., excluindo a viagem de avião), 21,4% (n=37) dos atletas gasta menos de 10€, 23,7% (n=41) gasta entre 10 e 30€, 27,2% (n=47), a maior parte dos respondentes, gasta entre 30 e 50€, 13,9% (n=24) entre 50 e 70€ e 13,3% (n=23) gasta acima de 70€ por dia. Somente, 0,6% (n=1) dos inquiridos não responderam a esta questão.

De forma a entendermos o mais influenciou a decisão do atleta na escolha do evento Triatlo, 4% (n=7) dos atletas foram influenciados pelos Mídia, 15,6% (n=27) foram influenciados por outros atletas, 6,9% (n=12) por agências de viagens, 38,7% (n=67) pela federação nacional, 28,9% (n=50) deveu-se a experiências anteriores e 5,3% (n=9) a outros motivos. Houve apenas 0,6% (n=1) dos inquiridos que não responderam a esta questão.

No que diz respeito ao evento BTT, dos 315 inquiridos, 10,2% (n=32) nunca tinham estado no Concelho de Loulé anteriormente, 20,6% (n=65) estiveram apenas 1 ou 2 vezes no município, 8,9 (n=28) tinham estado 3 ou 4 vezes, enquanto que 45,7%



(n=144) já estiveram 5 ou mais vezes no município, sendo a maior parcela dos inquiridos. Todavia, existiram 14,6% (n=46) dos inquiridos que não responderam a esta questão.

Ao verificarmos se o evento influenciou os atletas a visitas anteriores ao Concelho de Loulé, num total 238 respondentes, verificamos que a maior parcela, 60,1% (n=143), já tinham participado ou assistido ao evento, manifestando-se uma acentuada lealdade para com o evento, enquanto 39,9% (n=95) dos atletas nunca participaram ou assistiram ao evento. Os restantes atletas não responderam a esta questão ou nunca tinham estado no Concelho de Loulé.

Relativamente aos dias extra que os atletas costumam permanecer no Concelho de Loulé, quando o objectivo da sua viagem é a participação no evento, num total de 144 respondentes, a maior parcela, 63,9% (n=92), não permanecem nenhum dia a mais no município, 26,4% (n=38) permanecem 1 a 2 dias no município, 6,3% (n=9) permanecem 3 a 4 dias e 3,5% (n=5) 5 ou mais dias. Os restantes atletas não responderam a esta questão ou nunca tinham estado no Concelho de Loulé.

Quanto ao tempo de permanência dos atletas no município devido ao evento em causa, dos 262 respondentes, varia entre 0 e 7 dias, apresentando uma média de 1,03 dias e um desvio padrão de 1,182 dias.

Para verificar se o atleta influencia a economia local com a sua participação no evento, tentámos analisar quanto está a gastar aproximadamente por dia (alimentação, transporte, pequenas compras, diversões, etc., excluindo a viagem de avião), 26,7% (n=84), a maior parte dos atletas, gasta menos de 10€, 23,5% (n=74) gasta entre 10 e 30€, 18,7% (n=59) gasta entre 30 e 50€, 5,1% (n=16) entre 50 e 70€ e 9,5% (n=30) gasta acima de 70€ por dia. Contudo, 16,5% (n=52) dos inquiridos não respondeu a esta questão.

De forma a entender o que mais influenciou a decisão do atleta na escolha do evento BTT, 8,6% (n=27) dos atletas foram influenciados pelos Mídia, 29,5% (n=93) foram influenciados por outros atletas, 1% (n=3) por agências de viagens, 11,7% (n=37) pela federação nacional, 41,3% (n=130), a maior parte dos atletas, deveu-se a experiências anteriores e 7,3% (n=23) a outros motivos. Todavia, apenas 0,6% (n=2) dos inquiridos que não responderam a esta questão.

A caracterização detalhada dos padrões de viagem dos atletas em ambos eventos encontra-se descrita separadamente no Quadro 3.4.

**Quadro 3.4** | Caracterização dos padrões de viagem dos atletas em ambos os eventos desportivos |

		N	%	M	DP
Triatlo	Visitas ao Concelho	0	39	22,5	
		1 ou 2	33	19,1	
		3 ou 4	29	16,8	
		5 ou mais	71	41	
		Não sabe ou não responde	1	0,6	
	Participou ou assistiu ao evento nas visitas	Sim	107	80,5	
	Não	26	19,5		

	anteriores					
		0 dias	37	34,9		
	Dias de permanência habituais	1 a 2 dias	59	55,7		
		3 a 4 dias	5	4,7		
		5 ou mais dias	5	4,7		
		Dias de permanência no período do evento		167	100	2,12 1,418
	Gasto por atleta/dia no Concelho	<10€	37	21,4		
		10-30€	41	23,7		
		30-50€	47	27,2		
		50-70€	24	13,9		
		>70€	23	13,3		
		Não sabe ou não responde	1	0,6		
	Influência na escolha do evento	Média	7	4		
		Outros atletas	27	15,6		
		Agência de Viagens	12	6,9		
		Federação Nacional	67	38,7		
		Experiências anteriores	50	28,9		
		Não sabe ou não responde	1	0,6		
			<b>N</b>	<b>%</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
	Visitas ao Concelho	0	32	10,2		
		1 ou 2	65	20,6		
		3 ou 4	28	8,9		
		5 ou mais	144	45,7		
		Não sabe ou não responde	46	14,6		
	Participou ou assistiu ao evento nas visitas anteriores	Sim	143	60,1		
		Não	95	39,9		
	Dias de permanência habituais	0 dias	92	63,9		
		1 a 2 dias	38	26,4		
		3 a 4 dias	9	6,3		
		5 ou mais dias	5	3,5		
	Dias de permanência no período do evento		262	100	1,03 1,182	
BTT	Gasto por atleta/dia no Concelho	<10€	84	26,7		
		10-30€	74	23,5		
		30-50€	59	18,7		
		50-70€	16	5,1		
		>70€	30	9,5		
		Não sabe ou não responde	52	16,5		
	Influência na escolha do evento	Média	27	8,6		
		Outros atletas	93	29,5		
		Agência de Viagens	3	1		
		Federação Nacional	37	11,7		
		Experiências anteriores	130	41,3		
		Outro(s) motivo(s)	23	7,3		
	Não sabe ou não responde	2	0,6			

Legenda: N – Frequência; % – Percentagem; M – Média; DP – Desvio Padrão.

Na caracterização do perfil sóciodemográfico dos atletas considerámos os parâmetros relativos ao sexo, à idade, à nacionalidade, às habilitações literárias e ao número de anos de prática da modalidade.

No que diz respeito ao evento Triatlo, participaram neste estudo 173 atletas, sendo que 74,6% (n=129) do sexo masculino e 25,4% (n=44) do sexo feminino.

As idades dos elementos desta amostra estão compreendidas entre os 16 e os 63 anos, apresentando uma média de idades de 27,07 anos e um desvio padrão de 10,375 anos. Contudo, ainda relativo à idade podemos aferir que o maior número de atletas encontra-se no grupo etário 16-20 anos (35,3%), sendo que o grupo etário onde se registou o menor número de atletas é o igual ou acima de 41 anos (10,4%).

Quanto à nacionalidade dos inquiridos, 74% (n=128) são de nacionalidade portuguesa; 6,4% (n=11) são de nacionalidade espanhola; a nacionalidade russa e francesa apresentam 2,3% (n=4) dos atletas, sendo os restantes 14,7% (n=25) de nacionalidades distintas, tais como mauritana, alemã, dinamarquesa, sul-africana, sueca, ucraniana, inglesa, belga, holandesa, húngara, eslovaca, suíça, mexicana, finlandesa, austríaca, italiana e brasileira. Existiu apenas 0,6% (n=1) que não responderam a este campo.

Quanto às habilitações literárias, os elementos da amostra em estudo 20,2% (n=35) apresentam o 3º Ciclo ou Inferior, 36,4% (n=63) o Ensino Secundário e 42,2% (n=73), a maior parcela dos inquiridos, é Licenciado ou Superior, enquanto 1,2% (n=2) não responderam a esta questão.

Relativamente ao número de anos de prática da modalidade, encontram-se compreendidos entre os 0 e os 25 anos, apresentando uma média de idades de 5,97 anos e um desvio padrão de 4,719 anos. Ainda relativo aos anos de prática da modalidade pode-se aferir que o maior número de atletas encontra-se no grupo dos 3-5 anos (30,1%), sendo que o grupo onde se regista o menor número de atletas é o dos 6-8 anos (20,2%).

No evento BTT, participaram neste estudo 315 atletas, sendo que 87,3% (n=275) do sexo masculino e 12,7% (n=40) do sexo feminino.

As idades dos atletas estão compreendidas entre os 16 e os 70 anos, apresentando uma média de idades de 35,62 anos e um desvio padrão de 9,692 anos. Houve 1 atleta que omitiu a idade. Ainda relativo à idade podemos aferir que o maior número de atletas encontra-se no grupo etário 31-40 anos (41,6%), sendo que o grupo etário onde se registou o menor número de atletas é o 16-20 anos (7,3%).

Quanto à nacionalidade dos inquiridos, 96,2% (n=303) são de nacionalidade portuguesa; 1,6% (n=5) são de nacionalidade brasileira; sendo os restantes 1,5% (n=5) de nacionalidades distintas, tais como angolana, espanhola, inglesa, ucraniana e francesa. Todavia, apenas 0,6% (n=2) dos atletas não responderam a este campo.

Quanto às habilitações literárias, os elementos da amostra em estudo 19,7% (n=62) apresentam o 3º Ciclo ou Inferior, 37,1% (n=117) o Ensino Secundário e 42,9% (n=135), a maior parcela dos inquiridos, é Licenciado ou Superior, enquanto que 0,3% (n=1) não responderam a esta questão.

Relativamente ao número de anos de prática da modalidade, encontram-se compreendidos entre os 0 e os 35 anos, apresentando uma média de idades de 7,57 anos e um desvio padrão de 6,679 anos. Ainda relativo aos anos de prática da modalidade pode-se aferir que, assim como acontece no evento anterior, o maior número de atletas encontra-se no grupo dos 3-5 anos (34,6%), sendo que o grupo onde se regista o menor número de atletas é o dos 6-8 anos (8,6%).

A caracterização detalhada do perfil sóciodemográfico dos atletas em ambos eventos encontra-se descrita separadamente no Quadro 3.5.

**Quadro 3.5** | Caracterização do perfil sóciodemográfico dos atletas em ambos os eventos desportivos |

		N	%	M	DP
Sexo	Masculino	129	74,6	27,07	10,375
	Feminino	44	25,4		
Idade	16-20 anos	61	35,3		
	21-30 anos	57	32,9		
	31-40 anos	37	21,4		
	≥41 anos	18	10,4		
Triatlo Nacionalidade	Portuguesa	128	74		
	Espanhola	11	6,4		
	Russa	4	2,3		
	Francesa	4	2,3		
	Mauritana	1	0,6		
	Alemã	3	1,7		
	Dinamarquesa	1	0,6		
	Sul-africana	1	0,6		
	Sueca	3	1,7		
	Ucraniana	1	0,6		
	Inglesa	3	1,7		
	Belga	1	0,6		
	Holandesa	2	1,2		
	Húngara	1	0,6		
	Eslovaca	1	0,6		
	Suíça	1	0,6		
	Mexicana	1	0,6		
	Finlandesa	1	0,6		
	Austríaca	2	1,2		
	Italiana	1	0,6		
Brasileira	1	0,6			
Habilitações Literárias	Não sabe ou não responde	1	0,6		
	3º Ciclo ou Inferior	35	20,2		
	Ensino Secundário	63	36,4		
	Licenciatura ou Superior	73	42,2		
	Não sabe ou não responde	2	1,2		
		173	100	5,97	4,719
Número de anos de prática da modalidade	≤2 anos	45	26		
	3-5 anos	52	30,1		
	6-8 anos	35	20,2		
	≥9 anos	41	23,7		
	Não sabe ou não responde	0	0		
		N	%	M	DP

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS EVENTOS DESPORTIVOS  
as perspectivas dos diferentes actores sobre os eventos do município de Loulé

Sexo	Masculino	275	87,3	35,62	9,692				
	Feminino	40	12,7						
Idade	16-20 anos	23	7,3						
	21-30 anos	69	21,9						
	31-40 anos	131	41,6						
	≥41 anos	91	28,9						
	Não sabe ou não responde	1	0,3						
BTT	Nacionalidade	Portuguesa	303	96,2					
		Brasileira	5	1,6					
		Angolana	1	0,3					
		Espanhola	1	0,3					
		Inglesa	1	0,3					
		Ucraniana	1	0,3					
		Francesa	1	0,3					
		Não sabe ou não responde	2	0,6					
		Habilitações Literárias	3º Ciclo ou Inferior	62			19,7		
			Ensino Secundário	117			37,1		
Licenciatura ou Superior	135		42,9						
Não sabe ou não responde	1		0,3						
Número de anos de prática da modalidade		311	100	7,57	6,679				
	≤2 anos	71	22,5						
	3-5 anos	109	34,6						
	6-8 anos	27	8,6						
	≥9 anos	104	33,0						
	Não sabe ou não responde	4	1,3						

Legenda: N - Frequência; % - Percentagem; M - Média; DP - Desvio Padrão.

### 3.2 | Instrumentos |

O questionário é uma ferramenta que se utiliza para a obtenção de informação em primeira-mão, no qual o investigador possui bastantes conhecimentos sobre o tema em análise e foca os aspectos essenciais para aumentar os seus conhecimentos. Na investigação empírica, o questionário é fundamental para a verificação das hipóteses (Baraňamo, 2004). Contudo, segundo Pereira (2004b) os questionários, apesar de serem uma grande fonte de obtenção de informação, têm algumas desvantagens na medida em que são estruturados segundo o ponto de vista do investigador.

No sentido de reduzir estas desvantagens, os questionários foram elaborados ou adaptados a partir do cruzamento da informação recolhida: (i) Revisão bibliográfica; (ii) Indicações de *experts*; e, (iii) Observação directa participante.

Everton e Green (1986) afirmam que a observação participante pode revestir-se de uma forma mais activa ou mais passiva, consoante o nível de envolvimento do observador relativamente aos acontecimentos e aos pontos de vista dos indivíduos.

A observação participante permite recolher dois tipos de dados (Lessard-Hébert *et al.*, 2005): (i) Dados registados nas notas de trabalho de campo, sendo do tipo de

descrição narrativa; e, (ii) Dados que o investigador anota no seu diário de bordo, pertencem ao tipo da compreensão, pois fazem apelo à sua própria subjectividade.

Por outro lado, tivemos que ter em consideração a escala a utilizar nos instrumentos, optando por uma escala tipo *Likert* de 5 pontos.

Segundo Cunha (2007), uma escala tipo *Likert* é composta por um conjunto de frases (itens) em relação a cada uma das quais se pede ao sujeito que está a ser avaliado para manifestar o grau de concordância desde o *discordo totalmente* (nível 1), até ao *concordo totalmente* (nível 5, 7 ou 11).

Inicialmente *Likert* propôs um método de cálculo do resultado final através de uma média ponderada das respostas dadas, atribuindo em cada item um peso a cada nível de concordância expresso pelo sujeito. Esses pesos são calculados de acordo com a assumpção de que está subjacente à atitude uma distribuição Normal e tomando como referência as frequências de resposta aquando da aferição da escala (Ghiglione & Matalon, 2001).

Na construção de uma escala de *Likert* existem alguns critérios que devemos ter em consideração: (i) Elaboração de uma lista de frases que manifestem opiniões radicais (claramente positivas ou negativas) em relação à atitude que se está a estudar tendo o cuidado de cobrir as diferentes vertentes que se relacionam com o assunto; e, (ii) Para validar a escala usa-se uma amostra representativa da população em que se pretende aplicar a escala de atitude. É pedido aos sujeitos que manifestem o seu grau de concordância com cada uma das frases numa escala de 3, 4, 5, 7 ou 11 pontos (Lima, 2000).

Nesta linha, *Likert* preconizava uma escala de 5 pontos, mas actualmente, na mais diversa bibliografia preconiza-se a utilização de escalas de 3, 4, 7 ou 11 pontos, alegando a falta de poder discriminatório de cada sujeito quando a escala tem muitas possibilidades de resposta, ou inversamente, alegando que só com muitos pontos a escala se assemelha ao *continuum* da nossa opinião, ou traduzindo os resultados de diversas experiências que demonstram que há tendência para se responder na classe central devendo por isso evitá-la, etc.(Cunha, 2007).

Desta forma, a opção por uma escala de 5 pontos em detrimento de 7 pontos que inicialmente tinha sido proposta no instrumento dos colaboradores e atletas, pois a ferramenta dos gestores já a contemplava uma escala de 5 pontos, justifica-se pela realização do pré-teste, demonstrando-se relativamente extensa na opinião dos inquiridos, confundindo-os em alguns itens.

Os questionários piloto foram submetidos a um painel de *experts*, no sentido de aferir se se encontram reunidos todos os pressupostos considerados essenciais para um questionário bem estruturado, nomeadamente com o objectivo de detectar a clareza na interpretação das questões e o sentido de oportunidade das mesmas. Este grupo de individualidades esteve representado por pessoas com grau de doutor e mestre, com vasta experiência em gestão desportiva, organização de eventos, bem como em sistemas de gestão da qualidade.

O pré-teste efectuado aos instrumentos, aplicou-se às respectivas amostras heterogéneas, constituídas por 2 gestores, 12 colaboradores e 25 atletas de 1 evento desportivo escolhido aleatoriamente.

A realização do pré-teste permitiu avaliar a atitude dos inquiridos perante o questionário, a compreensão das perguntas, a coerência do questionário e a consistência das respostas. Procurou-se que a amostra a utilizar no estudo piloto fosse similar em características à população prevista para a investigação.

Nesta aplicação, com base nas recomendações de Bell (2004) e Ghiglione e Matalon (2001), foi avaliado o tempo médio de preenchimento dos instrumentos, a clareza e ambiguidade das questões, a verificação de possíveis questões eticamente inconvenientes, se na opinião dos inquiridos foi omitido algum tópico importante e, por último, a agradabilidade do formato do questionário.

Finalmente, após a recolha dos pareceres sobre as respectivas correcções e alterações, foi elaborada a versão final dos instrumentos utilizados na investigação. Todavia, o instrumento relativo aos clientes foi ainda traduzido para a língua inglesa, sendo validado pelo mesmo painel de *experts*.

Por outro lado, a acção recomendada para o cálculo da consistência interna de um conjunto de itens ou a sua fiabilidade, é fornecida pelo coeficiente *Alpha de Cronbach*. De acordo com Churchill (1979), este coeficiente deve ser a primeira medida a ser calculada para avaliar a qualidade de um instrumento, bem como a aceitação deste coeficiente dependerá dos propósitos da investigação.

Vários autores (Nunnally, 1987; Peterson, 1994; Pestana e Gageiro, 2003; 2005) recomendam 0,7 como o padrão mínimo para uma investigação preliminar, 0,8 para uma investigação básica e 0,9 para uma investigação aplicada.

É por esta razão que atrás já foi feita referência aos valores de fiabilidade dos instrumentos utilizados para cada uma das situações. Contudo, a validade das escalas é ainda justificada pelos estudos de investigação desenvolvidos e publicados em revistas de prestígio internacional e trabalhos científicos na área.

A secção que se segue mostra a estrutura dos instrumentos utilizados, as propriedades psicométricas das escalas e as diferentes áreas de avaliação.

### **3.2.1 | Questionário dos Gestores |**

Para avaliar a percepção dos gestores dos eventos desportivos, perante a excelência da gestão para a qualidade total, desenvolvemos um questionário de escala multidimensional baseado nos nove critérios do Modelo de Excelência EFQM (Gemoets, 2009; EFQM, 2003a; EFQM, 2003b; EFQM, 2003c), correspondendo as dimensões aos nove critérios do modelo EFQM (Quadro 3.6).

Dado que o instrumento aplicado aos gestores está baseado no Modelo EFQM, houve a necessidade de efectuar a sua adaptação, em termos terminológicos à realidade dos eventos desportivos.

**Quadro 3.6** | Dimensões do instrumento dos gestores (adap. Gemoets, 2009; EFQM, 2003a; EFQM, 2003b; EFQM, 2003c) |

Área	Dimensão	Descrição	Ponderação	Pontos	Itens
Facilitadores	(1) Liderança	O comportamento e a actuação da equipa directiva e dos restantes responsáveis para guiar o evento desportivo, estimulando, apoiando e fomentando a gestão da qualidade para a melhoria contínua.	10%	100	1.1-1.17
	(2) Estratégia	Gestão estratégica dos eventos desportivos, bem como a forma como implementam os projectos organizacionais.	10%	100	2.1-2.15
	(3) Pessoas	Utilização por parte do evento desportivo do máximo potencial dos seus colaboradores para melhorar continuamente.	10%	100	3.1-3.19
	(4) Parcerias e Recursos	Gestão, utilização e conservação dos recursos, entendendo por recurso toda a entrada de materiais que se verifica no evento desportivo para a consecução das suas funções, assim como as relações com as parcerias externas.	10%	100	4.1-4.24
	(5) Processos, Produtos e Serviços	Alude a como se identificam, gerem e revêem os processos, e como os mesmos se corrigem a fim de assegurar a melhoria contínua de todas as actividades do evento desportivo. Um processo é entendido como um conjunto de actividades concatenadas que vão acrescentando valor, que serve para a prestação do serviço do evento aos seus clientes.	10%	100	5.1-5.14
Resultados	(6) Resultados nos Clientes	Avalia o que consegue o evento desportivo em relação aos seus clientes. A satisfação é medida de forma directa e indirecta.	15%	150	6.1-6.7
	(7) Resultados nas Pessoas	Reflecte o que o evento desportivo atinge no que toca à satisfação dos seus colaboradores,	10%	100	7.1-7.6



		comportando também uma avaliação subjectiva e objectiva.			
(8)	Resultados na Sociedade	Faz referência ao que é conseguido pelo evento na satisfação das necessidades e expectativas da sociedade em geral e da sua envolvente em particular.	10%	100	8.1-8.8
(9)	Resultados Chave	Este critério refere-se ao que o evento faz em relação ao planeado e à estratégia.	15%	150	9.1-9.10

Em resultado do alinhamento das dimensões, o instrumento de avaliação proposto é constituído por cento e vinte (120) itens ou questões de resposta fechada, sendo as respostas obtidas através de uma escala de *Likert* de cinco (5) pontos. Contudo, nenhuma questão apresentada tem a sua cotação invertida.

Segundo Lopes (2010), no que diz respeito ao tratamento dos dados, a escala deve ser entendida da seguinte forma (Quadro 3.7).

**Quadro 3.7** | Ponderação das questões em função da escala dos gestores (adap. Lopes, 2010)

Área	Classificação	Escala
Facilitadores	Não iniciado ou não sabe.	1
	Implementação escassa ou pouco relevante.	2
	Implementação parcialmente significativa.	3
	Implementação plena e sistemática.	4
	Implementação e revisões plenas e sistemáticas.	5
Resultados	Sem dados, tendências negativas.	1
	Melhoria pouco evidente.	2
	Resultados com tendência para melhorar durante alguns anos.	3
	Bons resultados na maioria das áreas.	4
	Resultados excelentes.	5

Esta escala permitirá aferir o grau de percepção dos inqueridos em relação ao evento desportivo, bem como identificar os pontos fortes e as áreas de melhoria.

Ainda nesta linha, os eventos desportivos serão analisados sobre uma perspectiva global em função dos seus resultados (Quadro 3.8).

**Quadro 3.8** | Escala de avaliação global dos eventos desportivos em função dos resultados alcançados |

Total	Classificação	Resultado (pontos)
1000 Pontos	Muito deficiente	≥ 200
	Deficiente	201-400
	Necessita melhorar	401-600
	Bom	601-800
	Excelente	801-1000

A pontuação global do evento é calculada de acordo com uma adaptação da metodologia proposta pela EFQM, ou seja, cada afirmação que compõe o questionário tem o mesmo peso, em função do respectivo critério (Quadro 3.2), pelo que o cálculo da pontuação de cada critério é obtido pelo somatório do resultado da multiplicação da média das respostas pela sua correspondente pontuação e/ou percentagem do critério e dividindo pelo número total da escala.

Deste processo resulta a pontuação de cada critério e a aferição da pontuação global do evento desportivo.

Por outro lado, a análise das médias das respostas dadas a cada um dos itens permite a identificação dos pontos fortes e das áreas a melhorar no evento.

No âmbito deste trabalho seleccionam-se como pontos fortes os três itens para os quais as médias das respostas são as mais elevadas, acima de 3,5 pontos ( $M > 3,5$ ), e como áreas a melhorar os três itens com as médias igual ou abaixo de 3,5 pontos ( $M \leq 3,5$ ), em cada critério.

Assim sendo, o sistema de pontuação assume uma grande importância neste modelo, pois é através dele que o evento aprofunda o conhecimento sobre si, identifica as acções de melhoria com maior precisão, bem como identificar boas práticas, tal como indicado pela pontuação obtida nos critérios de facilitadores e resultados.

Dado tratar-se de um modelo multidimensional, definimos as seguintes variáveis dependentes que correspondem a cada dimensão do questionário: (1) Liderança; (2) Estratégia; (3) Pessoas; (4) Recursos e Parcerias; (5) Processos, Produtos e Serviços; (6) Resultados nos Clientes; (7) Resultados nas Pessoas; (8) Resultados na Sociedade; e, (9) Resultados Chave.

Para a caracterização da amostra do estudo dos gestores considerámos os parâmetros relativos ao sexo, à idade, às habilitações literárias, à formação académica ou profissional em gestão de eventos e aos anos de desempenho da função de gestor. Todavia, relativamente aos eventos desportivos, considerámos também a existência ou não de certificação de gestão da qualidade.

Em suma, este modelo surge como o mais adequado permitindo descrever a situação actual dos eventos analisados e compreender o que está a acontecer em termos de desempenho, ou seja, permite a auto-análise/ auto-avaliação e a consciencialização dos pontos fortes e das áreas a melhorar, sendo o primeiro passo para a melhoria contínua/ excelência do evento.

### **3.2.2 | Questionário dos Colaboradores |**

Para avaliar as percepções dos colaboradores perante as dimensões da gestão da qualidade total, relativas à cultura organizacional e ao ambiente de trabalho vivido

na organização, baseámo-nos no modelo de análise multidimensional criado por Taveira *et al.* (2003) e adaptado por Quaresma (2008) para a realidade dos serviços de golfe.

Nesta linha, Taveira *et al.* (2003) salienta que o sucesso da implementação de programas da qualidade nas organizações depende, em muito, da cultura organizacional e do ambiente de trabalho vivido na organização.

Desta forma, a adaptação efectuada dos instrumentos supracitados permite assim avaliar as percepções dos colaboradores relativamente à cultura organizacional e ao ambiente de trabalho vivido nos eventos desportivos e integra as seguintes quatro dimensões (Quadro 3.9).

**Quadro 3.9** | Dimensões do instrumento dos colaboradores |

Dimensão	Descrição	Itens
Suporte e Supervisão	Refere-se ao estilo de liderança, ao encorajamento para o desempenho das tarefas e aos incentivos à formação e produtividade, por parte da gestão.	1, 2, 13, 14, 16 e 18.
Orientação para a Tarefa	Está focalizada na definição de objectivos comuns, na resolução de conflitos e nos esforços relacionados com a avaliação e melhoramento dos processos produtivos que levem à melhoria da qualidade dos serviços.	5, 9, 10, 11 e 12.
Definição da Tarefa	Refere-se à clareza das regras e das responsabilidades, bem como ao melhoramento da comunicação e das rotinas diárias.	3, 6, 15 e 19.
Inovação	Está relacionada com a receptividade da capacidade criativa e de novas soluções, assim como com o treino necessário para o desenvolvimento de soluções inovadoras e respectivas recompensas de desempenho.	4, 7, 8, 17, 20 e 21.

O instrumento de avaliação utilizado é constituído por vinte e um (21) itens ou questões de resposta fechada, sendo as respostas obtidas através de uma escala de *Likert* de cinco (5) pontos, que oscila entre '*Discordo Totalmente*' (ponto 1), '*Discordo*' (ponto 2), '*Não concordo nem discordo*' (ponto 3), '*Concordo*' (ponto 4) e '*Concordo Totalmente*' (ponto 5), sendo que as questões 1, 3, 4, 7, 9, 12, 13 e 21 apresentam a sua cotação invertida.

No instrumento dos colaboradores, uma vez que se trata também de um modelo multidimensional, definimos que a cada dimensão (Suporte e Supervisão, Orientação para a Tarefa, Definição da Tarefa e Inovação) do questionário corresponde uma variável dependente.

No Quadro 3.10 e 3.11 podemos observar os diferentes coeficientes *Alpha de Cronbach* de cada dimensão do instrumento aplicado aos colaboradores de ambos os eventos.

**Quadro 3.10** | Coeficiente de fiabilidade do instrumento dos colaboradores no evento Triatlo |

Dimensão	Alpha de Cronbach	Nº de Itens
Suporte e Supervisão	0,404	6
Orientação para a Tarefa	0,268	5
Definição da Tarefa	0,070	4
Inovação	0,042	6

No evento Triatlo todos os coeficientes não se consideram aceitáveis, pois todos os factores encontram-se abaixo do padrão mínimo recomendado para uma investigação preliminar, 0,7.

**Quadro 3.11** | Coeficiente de fiabilidade do instrumento dos colaboradores no evento BTT |

Dimensão	Alpha de Cronbach	Nº de Itens
Suporte e Supervisão	0,472	6
Orientação para a Tarefa	0,385	5
Definição da Tarefa	0,217	4
Inovação	0,485	6

No evento BTT todos os coeficientes não se consideram aceitáveis, pois encontram-se abaixo do padrão mínimo recomendado para uma investigação preliminar, 0,7, à imagem do que já tinha acontecido no evento Triatlo.

Com o objectivo de estudar o efeito diferencial das opiniões, quanto às variáveis dependentes, criámos sub-grupos em função da amostra e de acordo com as respectivas variáveis independentes.

Pretendemos, assim, verificar se existem diferenças entre as opiniões dos inquiridos, segundo as variáveis definidas, de modo a sustentar a criação de sub-grupos, com vista a uma melhor definição de estratégias, quer de gestão, quer de comunicação com o colaborador.

A verificar-se a existência destes sub-grupos, justifica-se uma abordagem diferenciada, em todos os níveis de gestão, de modo a aumentar a percepção global da qualidade dos serviços.

Para terminar, na caracterização do perfil sociodemográfico dos colaboradores considerámos os parâmetros relativos ao sexo, à idade, à nacionalidade, às habilitações literárias, se colabora ou não pela primeira vez no evento, vínculo contratual e função/tarefa que desempenha no evento. Todavia, no sentido de conseguirmos uma amostra mais homogénea, para efeitos de análise, optou-se também na idade pela distribuição da amostra nas seguintes quatro categorias: (i) 16-20 anos; (ii) 21-30 anos; (iii) 31-40 anos; e, (iv) ≥41 anos.

### 3.2.3 | Questionário dos Atletas |

No que diz respeito à avaliação da percepção dos atletas relativa às dimensões de qualidade dos eventos desportivos, foi utilizado um modelo multidimensional proposto por Mundina *et al.* (2005).

O questionário utilizado integra assim as seguintes cinco dimensões (Quadro 3.12). Procedeu-se, desta forma, à tradução e adaptação da versão original do instrumento.

**Quadro 3.12** | Dimensões e subdimensões do instrumento dos atletas |

Dimensão	Subdimensão	Itens
Qualidade percebida	Tangibilidade	1-3
	Fiabilidade e capacidade de resposta	4-11
	Segurança	12-16
	Empatia	17-22
Qualidade geral do serviço		23-27
Satisfação geral do serviço		28-32
Valor percebido do serviço		33-35
Intenções futuras		36-38

No entanto, no que diz respeito à dimensão ‘Intenções Futuras’ foi adaptada ao evento, e não à cidade-sede, como proposto na ferramenta original.

Com base nestas dimensões, e respectivas subdimensões, o instrumento de avaliação proposto é constituído por trinta e oito (38) itens ou questões de resposta fechada, sendo as respostas obtidas através de uma escala de *Likert* de cinco (5) pontos, que oscila entre ‘Discordo Totalmente’ (ponto 1), ‘Discordo’ (ponto 2), ‘Não concordo nem discordo’ (ponto 3), ‘Concordo’ (ponto 4) e ‘Concordo Totalmente’ (ponto 5), sendo que nenhuma questão apresentada tem a sua cotação invertida.

Seguindo a metodologia dos modelos multidimensionais anteriores, definimos, de igual forma, que a cada dimensão (Qualidade Percebida, Qualidade do Serviço, Satisfação Geral, Valor Percebido do Serviço, Intenções Futuras) corresponderá uma variável dependente. No entanto, a dimensão ‘Qualidade Percebida’ encontra-se dividida em várias subdimensões (Tangibilidade, Fiabilidade e capacidade de resposta, Segurança e Empatia).

De seguida, apresentamos o grau de fiabilidade do instrumento utilizado nos clientes em ambos os eventos.

No Quadro 3.13 e 3.14 podemos observar os diferentes coeficientes *Alpha de Cronbach* de cada dimensão e subdimensão do instrumento no evento Triatlo.

**Quadro 3.13** | Coeficiente de fiabilidade das dimensões do instrumento dos atletas no evento Triatlo |

Dimensão	Alpha de Cronbach	Nº de Itens
Qualidade Percebida (SERVPERF)	0,941	22
Qualidade do Serviço	0,905	5
Satisfação Geral	0,894	5
Valor Percebido do Serviço	0,753	3
Intenções Futuras	0,770	3

Perante o exposto, aceitamos como válidas todas as dimensões, uma vez que respeitam o padrão mínimo de  $\alpha > 0,70$ , ultrapassando-o claramente em relação às dimensões ‘Qualidade percebida e Qualidade do serviço’ ( $\alpha = 0,941$  e  $\alpha = 0,905$ , respectivamente).

Por sua vez, também se analisou a fiabilidade de cada uma das subdimensões da escala SERVPERF (Quadro 3.14). Todavia, podemos verificar como todas as subdimensões obtêm índices considerados bons, apenas a subdimensão ‘Tangibilidade’ obtêm um valor considerado aceitável ( $\alpha = 0,706$ ).

**Quadro 3.14** | Fiabilidade das subdimensões da qualidade percebida do instrumento dos atletas no evento Triatlo |

Subdimensão	Alpha de Cronbach	Nº de Itens
Fiabilidade e capacidade de resposta	0,840	8
Empatia	0,868	6
Segurança	0,855	5
Tangibilidade	0,710	3

No Quadro 3.15 e 3.16 podemos observar os diferentes coeficientes *alpha de Cronbach* de cada dimensão e subdimensão do instrumento para o evento BTT.

**Quadro 3.15** | Coeficiente de fiabilidade das dimensões do instrumento dos atletas no evento BTT |

Dimensão	Alpha de Cronbach	Nº de Itens
Qualidade Percebida (SERVPERF)	0,927	22
Qualidade do Serviço	0,917	5
Satisfação Geral	0,930	5
Valor Percebido do Serviço	0,751	3

Intenções Futuras	0,815	3
-------------------	-------	---

---

Desta forma, aceitamos como válidas todas as dimensões, uma vez que respeitam o padrão mínimo de  $\alpha > 0,70$ , ultrapassando-o largamente em quatro factores (qualidade percebida, qualidade do serviço, satisfação geral e intenções futuras). Todavia, podemos verificar que a dimensão 'Valor percebido do serviço' apresenta um valor considerado aceitável ( $\alpha = 0,751$ ).

Por sua vez, também se analisou a fiabilidade de cada uma das subdimensões da escala SERVPERF (Quadro 3.16).

**Quadro 3.16** | Fiabilidade das subdimensões da qualidade percebida do instrumento dos atletas no evento BTT |

Dimensão	Alpha de Cronbach	Nº de Itens
Fiabilidade e capacidade de resposta	0,849	8
Empatia	0,863	6
Segurança	0,826	5
Tangibilidade	0,564	3

Podemos verificar como todas as subdimensões obtêm índices considerados bons, com excepção da subdimensão 'Tangibilidade' que não obtêm um padrão mínimo recomendado para uma investigação preliminar ( $\alpha > 0,7$ ).

Para a caracterização do padrão de viagens dos atletas considerámos os seguintes parâmetros: (B1) Identificar se o atleta é um cliente frequente, quantificando o número de visitas e a lealdade para com o evento; (B2) Verificar se o evento desportivo influenciou outras visitas ao município; (B3 e B4) Identificar se há alguma relação positiva entre o atleta e o município, permanecendo mais tempo no destino e verificar a média de permanência; (B5) Identificar se o atleta influencia a economia local com a sua presença e verificar quanto está a gastar em média por dia; e, (B6) Entender o que influenciou a decisão do atleta a escolher o evento desportivo, para ajudar a validar uma estratégia de promoção do evento.

Na caracterização do perfil sociodemográfico dos atletas considerámos os parâmetros relativos ao sexo, à idade, à nacionalidade, às habilitações literárias e ao número de anos de prática da modalidade.

No sentido de conseguirmos uma amostra mais homogénea, para efeitos de análise, optou-se também, na variável idade, nacionalidade e número de anos de prática da modalidade pela distribuição da amostra em categorias.

Na idade optou-se pela distribuição da amostra nas seguintes quatro categorias: (i) 16-20 anos; (ii) 21-30 anos; (iii) 31-40 anos; e, (iv)  $\geq 41$  anos. Na nacionalidade optou-se apenas por duas categorias: (i) Nacionais; e, (ii) Estrangeiros. No número

de anos de prática da modalidade optou-se por quatro categorias: (i)  $\leq 2$  anos; (ii) 3-5 anos; (iii) 6-8 anos; e, (iv)  $\geq 9$  anos.

Com o objectivo de estudar o efeito diferencial das opiniões, quanto às variáveis dependentes, criámos sub-grupos em função da amostra e de acordo com as respectivas variáveis independentes (sexo, idade, nacionalidade, habilitações literárias e anos de prática da modalidade), à imagem do que já tínhamos feito na amostra dos colaboradores.

### **3.3 | Modelo da Investigação |**

Por sua vez, é conveniente descrever, apesar de ser de forma breve, como se desenvolveu o trabalho no terreno e quais foram as análises estatísticas que se realizaram.

#### **3.3.1 | Tipo de Estudo |**

No sentido de alcançar os objectivos da investigação optou-se por um estudo exploratório-descritivo, transversal, de abordagem quantitativa.

Classificou-se como descritivo, uma vez que se pretendeu descrever o universo perceptual dos sujeitos que vivenciam uma experiência. Segundo Lakatos e Marconi (1996), os estudos descritivos descrevem um fenómeno ou situação, mediante um estudo realizado em um determinado espaço-tempo. Trata-se de um estudo exploratório, pois segundo Gil (1989) tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos ou ideias, com vista à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses para estudos posteriores. Assume também um carácter transversal, pois pretendeu-se colher os dados num único instante no tempo, obtendo assim, um recorte de informações momentâneo. Possui ainda, uma vertente quantitativa, dado que pretendíamos, através de parâmetros estatísticos, quantificar e analisar o fenómeno em estudo.

#### **3.3.2 | Procedimentos Metodológicos |**

A primeira fase desta investigação consistiu na realização de um estudo exploratório sobre a temática proposta para análise, de modo a permitir aprofundar e ajustar os objectivos inicialmente propostos, adquirindo conhecimento sobre o método de investigação.

As técnicas a utilizar, que podem ser accionadas alternada ou simultaneamente, consistem na pesquisa bibliográfica da principal literatura relacionada com o assunto, incluindo estudos científicos, de forma a obter uma visão dos temas mais recentes sob investigação e, ainda, na pesquisa no terreno sob observação directa participante e continuada, incluindo a conversa informal com pessoas ligadas aos



eventos, que é a técnica mais apropriada para a captação de acontecimentos e práticas da organização. O principal objectivo destas conversas é o melhor entendimento do contexto dos eventos desportivos, das necessidades, das motivações e das exigências dos entrevistados em relação ao assunto em questão.

A segunda fase da investigação consiste no trabalho de recolha sistemática da informação, implicando o recurso a pesquisa documental e a inquéritos. Através da pesquisa documental (e.g. legislação, relatório dos eventos) procura-se recolher informação descritiva relativa à organização dos eventos. A aquisição de dados em profundidade concretiza-se recorrendo a técnicas não-documentais, sendo de destacar, a utilização de inquéritos por questionário, efectuados junto dos gestores, colaboradores e clientes (atletas) dos eventos desportivos.

Após a sua elaboração (caso dos gestores) ou adaptação (colaboradores e clientes), validou-se os inquéritos através de um painel de *experts*. Todavia, posteriormente, o pré-teste serviu para detectar potenciais erros, dificuldades de interpretação ou outros aspectos considerados importantes que possam influenciar involuntariamente a compreensão das questões, a fim de proporcionar maior eficácia e validade ao questionário definitivo (Lakatos & Marconi, 1996).

Nesta linha, Pereira (2004a) salienta que antes de se realizar o inquérito junto de uma pequena amostra de respondentes, deve-se realizar um pré-teste com o objectivo de detectar e eliminar erros potenciais que, eventualmente, existam no inquérito. Os elementos do pré-teste devem ser semelhantes aos da amostra que vai responder ao inquérito final. Contudo, devem ser testados todos os aspectos do inquérito, inclusive o tratamento estatístico dos dados.

Na recolha de informação deve-se ter em consideração, que se obtêm declarações de opiniões pessoais do sujeito inquirido. De forma a limitar essa subjectividade e na tentativa de ultrapassar eventuais dificuldades no tratamento da informação e análise do conteúdo e, ainda, possibilitando a interpretação e compreensão do fenómeno em estudo, recorreu-se à utilização da triangulação da informação, que consiste no cruzamento dos dados obtidos pelas diversas técnicas utilizadas (observação directa participante, pesquisa documental, conversa e o inquérito), reduzindo, assim, os riscos de distorções sistemáticas inerentes à utilização de cada um dos métodos.

Outra fase da investigação corresponde à análise dos dados obtidos, sendo importante medir as relações entre as várias variáveis, a interpretação e a redacção dos resultados.

Para terminar, a última etapa desta investigação concentra-se na apresentação das principais conclusões, onde se exibem os resultados dos novos conhecimentos e as suas consequências práticas.

A cronologia do trabalho desenvolvido durante a investigação encontra-se descrita na Figura 3.1.

Meses	2010					2011						
	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET
Escolha e formulação do problema de investigação.	X	X										
Enquadramento teórico.		X	X	X	X	X						
Definição dos objectivos e hipóteses da investigação.					X	X						
Escolha do modelo de investigação.						X	X					
Escolha dos métodos de colheita e análise de dados.						X	X					
Pré-selecção dos eventos que poderiam cumprir com os critérios de inclusão.						X						
Recolha dos dados.							X	X				
Análise e discussão dos dados.								X	X	X		
Considerações finais										X		
Conclusão da investigação											X	
Entrega												X

**Figura 3.1** | Cronologia do trabalho desenvolvido durante a investigação |

### 3.3.2.1 | Distribuição e Recolha de Dados |

A validade levanta o problema de saber se o investigador observa realmente aquilo que pensa estar a observar, ou seja, se os dados ou medidas obtidas possuem valor de representação e se os fenómenos estão correctamente denominados, isto é, se as variáveis que os identificam receberam designações correctas (Kirk & Miller, 1986).

De acordo com Lessard-Hébert *et al.* (2005), é frequentemente útil, e senão necessário, que se recorra a diferentes técnicas numa mesma investigação.

Desta forma, no presente estudo o processo empírico de recolha dos dados efectua-se através das técnicas já referidas, o questionário, a observação directa participante, a análise documental e a conversa informal, que foram analisados de acordo com os objectivos do estudo e técnicas de recolha de dados utilizadas. Contudo, antes de darmos início ao processo de recolha de dados, apresentámos o nosso estudo aos respectivos responsáveis pelos eventos desportivos, no qual explicámos os objectivos a atingir e a metodologia a adoptar na investigação, solicitando, igualmente, autorização para a aplicação dos instrumentos em data definida.

Os dados resultantes da aplicação do questionário serão utilizados quer para a caracterização da amostra, perfil sociodemográfico e padrões de viagem, quer para a análise quantitativa deste estudo.

Na parte da análise documental, foram analisados regulamentos, relatório de actividades (Triatlo) e *sites*, utilizados pela gestão dos eventos desportivos analisados.

Por outro lado, tivemos a sensibilidade de fazer uma introdução aos questionários onde se inclui alguns aspectos essenciais, preconizados por Hill e Hill (2000): (i) Pedido de cooperação no preenchimento do questionário; (ii) Razão da aplicação do questionário; (iii) Apresentação curta da natureza geral do questionário; (iv) Nome da Instituição; (v) Declaração formal da confidencialidade das respostas; e, (vi) Declaração formal da natureza anónima do questionário.

Na recolha de dados utilizou-se um questionário para cada uma das amostras, gestores, colaboradores e clientes. Os três questionários apresentam uma estrutura diferente, com áreas de avaliação distintas, logo o conteúdo também varia para se ajustar ao tipo de população a que se dirige.

Os questionários foram aplicados às distintas amostras pelo investigador. Contudo, relativamente aos colaboradores e atletas o estudo teve a colaboração de alguns voluntários sensibilizados para o efeito.

No que diz respeito aos gestores, o preenchimento do instrumento foi efectuado de duas formas, na presença do investigador ou na impossibilidade da situação anterior entregou-se um exemplar para preencher procedendo à sua recolha no dia seguinte.

O preenchimento do instrumento relativo aos colaboradores e clientes efectuou-se durante ou após o evento, na presença do investigador ou voluntários, sendo sempre solicitada a sua colaboração.

Nesta linha, foram explicados os objectivos do estudo e o modo de preenchimento do questionário, tendo sido também salvaguardado o anonimato e a confidencialidade dos dados recolhidos, bem como o carácter voluntário do preenchimento.

Como critérios de inclusão na amostra, definimos alguns aspectos relativamente aos eventos, como podemos verificar na subsecção selecção dos eventos (ponto 3.5.1). Quanto aos colaboradores, incluímos todos aqueles que lidam directamente com o evento desportivo propriamente dito, isto é, todos os indivíduos que de forma directa estão em contacto com o cliente, desde que este inicia a sua actividade até ao momento em que abandona o evento. Para os atletas, definimos como factores de inclusão o facto de terem, pelo menos, iniciado a prova e uma idade superior a 16 anos.

O trabalho no terreno desenvolveu-se nas infra-estruturas desportivas dos respectivos eventos, entre os dias 09 de Abril e 12 de Maio de 2011. Todavia, no caso dos gestores, os questionários foram distribuídos e recolhidos em local sugerido pelos próprios.

### 3.3.2.2 | Análise Estatística |

Na investigação foi efectuado um tratamento às respostas obtidas nos questionários aplicados, do qual resultaram dados quantitativos. Neste sentido, considera-se importante tratar os referidos dados de uma forma clara e simples.

Numa primeira fase do tratamento estatístico, eliminámos os questionários que não correspondiam aos requisitos impostos para o estudo. Aos restantes, os dados por estes obtidos foram analisados através do programa estatístico *Statistical Package for the Social Sciences®* (SPSS®), versão 17.0.

Para a caracterização das amostras utilizámos a estatística descritiva, nomeadamente a frequência (n), a percentagem (%), a média (M) e o desvio padrão (DP), para determinar de uma forma genérica como se avaliou os eventos desportivos perante as diferentes amostras.

A etapa seguinte de exploração dos dados consiste numa análise univariada, através de um estudo exploratório e descritivo das variáveis dependentes baseado na média e desvio padrão.

Quando o objectivo foi medir a precisão dos dados obtidos nos instrumentos aplicados (colaboradores e atletas), utilizámos a consistência interna dos factores através do *Alpha de Cronbach*. Este define-se como a proporção da variabilidade nas respostas que resulta das diferenças de opinião e sentimentos dos inquiridos e não da ambiguidade dos itens (Pestana e Gageiro, 2003; 2005). Esta medida varia entre 0 e 1, considerando-se bons indicadores de consistência interna valores de *Alpha* superiores a 0,7 (Nunnally, 1978; Peterson, 1994; Pestana & Gageiro, 2003; 2005).

Se a medida *Alpha de Cronbach* se encontrar numa amplitude aceitável, podemos utilizar o *score* total da escala composta pelos diversos itens. Pelo contrário, se o *Alpha de Cronbach* não estiver numa amplitude aceitável, cada item deverá ser analisado individualmente (DeVellis, 1991).

Sem dúvida alguma, o *Alpha de Cronbach* é um instrumento útil para a investigação da fiabilidade de uma medida, e por tal permite o estudo da precisão de um instrumento. Contudo, é necessário ter em conta o que este instrumento é, e o que pretende medir, para que o seu uso seja eficaz e não induza a erros. O valor de fiabilidade estimado pelo *Alpha* não é uma característica de um instrumento. É uma estimativa da fiabilidade dos dados obtidos que nos podem informar sobre a precisão do instrumento. A fiabilidade é uma característica, essencialmente associada ao instrumento de medida utilizado e à amostra onde este foi aplicado (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

De modo a verificar-se as hipóteses formuladas para a amostra dos atletas, no que diz respeito à ausência de relações entre as dimensões do modelo e as variáveis de caracterização sóciodemográfica dos atletas em ambos os eventos desportivos, procedeu-se ao cálculo do teste do Qui-Quadrado (Maroco & Bispo, 2003; Pestana & Gageiro, 2003; 2005).

Por sua vez, no sentido de analisar o grau de associação entre as variáveis procedeu-se ao cálculo das medidas de associação (*Phi* e *V de Cramer*) (Pestana & Gageiro, 2003; 2005).

Para se verificar a não existência de diferenças estatisticamente significativas entre as médias das variáveis de ambos os eventos desportivos aplicou-se o teste *t*.

Para terminar, o nível de significância foi mantido em 5%, para todos os procedimentos estatísticos realizados ( $p < 0,05$ ).

### 3.3.2.3 | Síntese dos Aspectos Metodológicos |

A síntese dos aspectos metodológicos descritos ao longo deste capítulo pode ser visualizada no Quadro 3.17.

**Quadro 3.17** | Ficha técnica da investigação |

<b>Unidade de Análise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ X Triatlo Professor Carlos Gravata – Cidade de Quarteira;</li> <li>▪ BTT Alte 2011.</li> </ul>
<b>Técnica de Recolha da Informação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pesquisa documental: literatura, estudos científicos sobre a temática e regulamentos, relatórios das actividades e <i>sites</i> dos eventos.</li> <li>▪ Pesquisa não documental: observação directa participante, conversa informal e questionários.</li> </ul>
<b>Recolha dos Dados</b>	A recolha de dados teve por base a aplicação de questionários a três amostras distintas: gestores, colaboradores e atletas dos eventos desportivos.
<b>Trabalho de Campo</b>	A recolha de informação decorreu entre 09 de Abril e 12 de Maio de 2011.
<b>Objectivos</b>	<p><b>Objectivo Geral</b> Avaliar a qualidade dos eventos desportivos do Município de Loulé mediante as perspectivas dos diferentes actores – Gestores (G), Colaboradores (C) e Atletas (A).</p> <p><b>Objectivos Específicos</b> G1. Verificar se as práticas utilizadas na gestão dos eventos desportivos seguem os requisitos do Modelo EFQM; G2. Identificar a pontuação relativa e global dos critérios obtida pelos respectivos eventos desportivos. G3. Identificar os pontos fortes e as áreas de melhoria dos eventos desportivos, com vista à sua possível exploração futura; C1. Avaliar as percepções dos colaboradores relativamente à cultura organizacional e ao ambiente de trabalho vivido nos eventos desportivos; C2. Verificar se a relação existente entre as dimensões do modelo e as variáveis sócio-demográficas dos colaboradores é justificativa de um tratamento e recrutamento diferenciado; C3. Verificar se existem diferenças nas dimensões (Suporte e supervisão, Orientação para a tarefa, Definição da tarefa e Inovação) do modelo em ambos os eventos, Triatlo e BTT. A1. Determinar o grau de valorização dos atletas em relação às dimensões (Qualidade percebida, Qualidade geral do serviço, Satisfação geral do serviço, Valor percebido do serviço e Intenções futuras) do modelo nos eventos desportivos; A2. Analisar as dimensões do modelo e as variáveis sócio-demográficas como critério de segmentação de mercado; A3. Testar a utilização das variáveis sócio-demográficas e os padrões de viagem como critério de segmentação de mercado; A4. Verificar se existem diferenças nas dimensões do modelo em ambos os</p>

eventos, Triatlo e BTT.

#### **Gestores**

**H01.** Os gestores não concebem os eventos desportivos de acordo com a lógica do Modelo EFQM, subdividida em cinco critérios (Liderança, Estratégia, Pessoas; Recursos e Parcerias; Processos, Produtos e Serviços) para a área dos Facilitadores, e quatro critérios (Resultados nos Clientes; Resultados nas Pessoas; Resultados na Sociedade; Resultados Chave) para a área dos Resultados.

#### **Colaboradores**

**H02.** Não existem relações entre as dimensões (Suporte e supervisão, Orientação para a tarefa, Definição da tarefa e Inovação) do instrumento aplicado aos colaboradores;

**H03.** Não existem relações entre a variável independente (Sexo, Idade, Grau de instrução, Historial de colaboração no evento, Vínculo contratual e Função que desempenha no evento) e as dimensões do instrumento aplicado aos colaboradores;

#### **Hipóteses de investigação**

**H04.** Não existem diferenças estatisticamente significativas entre as dimensões (Suporte e supervisão, Orientação para a tarefa, Definição da tarefa e Inovação) do instrumento aplicado aos colaboradores em ambos os eventos.

#### **Atletas**

**H05.** Não existem relações entre as variáveis de caracterização sóciodemográfica (Sexo, Idade, Nacionalidade, Grau de instrução e Anos de prática da modalidade) e as dimensões (Qualidade percebida, Qualidade geral do serviço, Satisfação geral do serviço, Valor percebido do serviço e Intenções futuras) do modelo aplicado aos atletas;

**H06.** Não existem relações entre as variáveis de caracterização sóciodemográfica (Sexo, Idade, Nacionalidade, Grau de instrução e Anos de prática da modalidade) dos atletas e os padrões de viagem (Número de dias que permanecem no Concelho de Loulé e o Gasto diário por atleta);

**H07.** Não existem diferenças estatisticamente significativas entre as dimensões (Qualidade percebida, Qualidade geral do serviço, Satisfação geral, Valor percebido do serviço e Intenções futuras) do instrumento aplicado aos atletas em ambos os eventos desportivos.

#### **Tratamento e Apresentação de Resultados**

Este estudo percorreu três fases: Fase Exploratória, Descritiva e Verificativa, cumprindo, em cada fase, objectivos específicos. A fase exploratória, permitiu aumentar a compreensão do fenómeno em estudo. Na fase descritiva, procurou-se descrever a amostra, tentando evidenciar as características principais e na fase verificativa procuraram-se tirar conclusões para a população.

## **CAPÍTULO IV** | APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS |

4.1 | Gestores |

4.2 | Colaboradores |

4.3 | Clientes |

## **CAPÍTULO IV | APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS |**

Actualmente, muitos dos eventos desportivos são encarados como um negócio, isto é, transformaram-se em prestação de serviços desportivos, baseados em estruturas empresariais, muitos deles altamente organizados e estruturados, e até globalizados.

Esta conjuntura obriga a que o sector enfrente um conjunto de novos desafios, que vão desde a reorganização da estrutura interna da oferta, até à globalização do sector, passando pelas novas exigências dos consumidores.

A completar este cenário, as organizações de eventos desportivos enfrentam ainda a feroz concorrência dos seus pares, que somente poderá ser ultrapassada através de uma política de gestão rigorosa e sempre direccionada para a qualidade dos serviços.

Neste sentido, independentemente do evento desportivo, ou dos serviços que prestem, dever-se-á ter a sua visão direccionada para a gestão da qualidade total, traduzindo-se esta numa maior e melhor qualidade do serviço, numa vantagem competitiva sustentável e, conseqüentemente, numa maior satisfação dos seus clientes, internos ou externos.

Esta vantagem competitiva somente terá consistência quando traduzida em competências específicas e duráveis, que conduzam à sustentabilidade da organização, contribuindo para a sua adaptação ao mercado, reunindo-se desta forma as condições ideais para uma rentabilidade superior.

Neste capítulo pretendemos apresentar e discutir os resultados da investigação empírica no que diz respeito à análise quantitativa dos dados resultantes dos questionários aplicados às três amostras – gestores, colaboradores e atletas – que fazem parte dos eventos desportivos seleccionados.

Para uma melhor compreensão e clarividência expositiva, como também tem sido utilizado ao longo da investigação, os resultados estão organizados mediante a amostra analisada.

Começa-se por analisar, numa primeira instância, os resultados obtidos para os gestores, em segundo lugar os dados da amostra dos colaboradores e, para terminar, os dados referentes aos atletas.

### **4.1 | Gestores |**

De acordo com a lógica do modelo EFQM, a apresentação e discussão dos resultados na amostra dos gestores, é dividida nos nove critérios, cinco critérios na área dos Facilitadores (Liderança; Estratégia; Pessoas; Recursos e Parcerias; Processos,



Produtos e Serviços) e quatro critérios para a área dos Resultados (Resultados nos Clientes; Resultados nas Pessoas; Resultados na Sociedade; Resultados Chave).

Em resultado do alinhamento dos critérios, o instrumento de avaliação proposto é constituído por cento e vinte (120) questões de resposta fechada, sendo as respostas obtidas através de uma escala de *Likert* de cinco (5) pontos.

No que corresponde à área dos Facilitadores oscila entre 'Não iniciado ou não sabe' (ponto 1), 'Implementação escassa ou pouco relevante' (ponto 2), 'Implementação parcialmente significativa' (ponto 3), 'Implementação plena e sistemática' (ponto 4) e 'Implementação e revisões plenas e sistemáticas' (ponto 5). Em relação à área dos Resultados, varia entre 'Sem dados, tendências negativas' (ponto 1), 'Melhoria pouco evidente' (ponto 2), 'Resultados com tendência para melhorar durante alguns anos' (ponto 3), 'Bons resultados na maioria das áreas' (ponto 4) e 'Resultados excelentes' (ponto 5). Contudo, nenhuma questão apresentada tem a sua cotação invertida.

Esta escala permitirá aferir o grau de percepção dos gestores em relação ao evento desportivo, bem como identificar os pontos fortes e as áreas de melhoria, através dos valores médios das suas respostas.

Nesta linha, em cada critério, seleccionam-se, no máximo, como pontos fortes os três itens para os quais as médias das respostas são as mais elevadas, acima de 3,5 ( $M > 3,5$ ), e como áreas a melhorar os três itens com as médias mais baixas, igual ou abaixo de 3,5 ( $M \leq 3,5$ ).

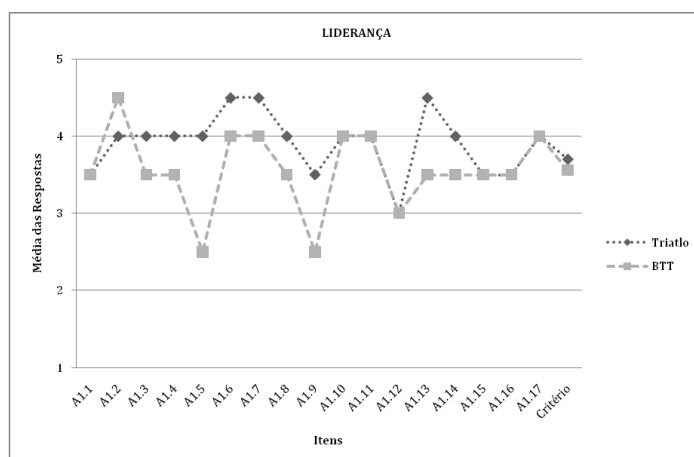
No mesmo seguimento, os eventos desportivos serão também analisados sobre uma perspectiva relativa, em função da percentagem/pontuação individual dos critérios, e global, mediante os seus resultados (Muito deficiente,  $\geq 200$  pontos; Deficiente, 201-400 pontos; Necessita melhorar, 401-600 pontos; Bom, 601-800 pontos; Excelente, 801-1000 pontos).

#### **4.1.1 | Apreciação dos eventos desportivos segundo os critérios do modelo EFQM |**

##### **4.1.1.1 | Liderança |**

*“Líderes excelentes desenvolvem e facilitam o alcançar da missão e visão. Desenvolvem valores e sistemas organizacionais necessários para o sucesso sustentável e implementam-nos através das suas acções e comportamentos. Durante épocas de mudança, norteiam-se pela constância de propósitos. Quando necessário, estes líderes demonstram capacidade para alterar o rumo da sua organização e inspiram as suas pessoas” (EFQM, 2003d:13-24).*

No evento Triatlo, da análise das médias das respostas dadas aos itens incluídos no critério Liderança (Gráfico 4.1), conclui-se que os gestores classificam o critério com uma média de 3,70 em 5. No evento BTT, os gestores classificam o critério com uma média de 3,56.



**Gráfico 4.1** | Média das respostas atribuídas aos itens incluídos no critério Liderança em ambos os eventos desportivos |

Ao se analisar o critério Liderança em ambos os eventos desportivos, conclui-se que os inquiridos consideram que o comportamento e a actuação da equipa directiva e dos restantes responsáveis para guiar o evento desportivo, estimulam, apoiam e fomentam a gestão da qualidade para a melhoria contínua, apresentando uma implementação plena e sistemática.

Nesta linha, apresentam-se os pontos fortes e as áreas de melhoria do evento para o critério Liderança (Quadro 4.1).

**Quadro 4.1** | Pontos Fortes e Áreas de Melhoria do critério Liderança em ambos os eventos desportivos |

Evento	Triatlo	BTT
<b>Pontos Fortes</b>	<p>Permanecem disponíveis para inspirar, ouvir e apoiar os colaboradores (M=4,5), implementação e revisões plenas e sistemáticas.</p> <p>Potenciam os objectivos, orientados para a satisfação dos clientes, tendo em conta as bases estratégicas definidas para o evento (M=4,5), implementação e revisões plenas e sistemáticas.</p> <p>Dedicam algum tempo, após o evento, a analisar os aspectos onde poderiam ser introduzidas melhorias na gestão do evento (M=4,5), o que significa que apresenta uma implementação e revisões plenas e sistemáticas.</p>	<p>Definem e declaram por escrito os objectivos para o evento (M=4,5), implementação e revisões plenas e sistemáticas.</p> <p>Permanecem disponíveis para inspirar, ouvir e apoiar os colaboradores (M=4), implementação plena e sistemática.</p> <p>Potenciam os objectivos, orientados para a satisfação dos clientes, tendo em conta as bases estratégicas definidas para o evento (M=4), implementação plena e sistemática.</p>

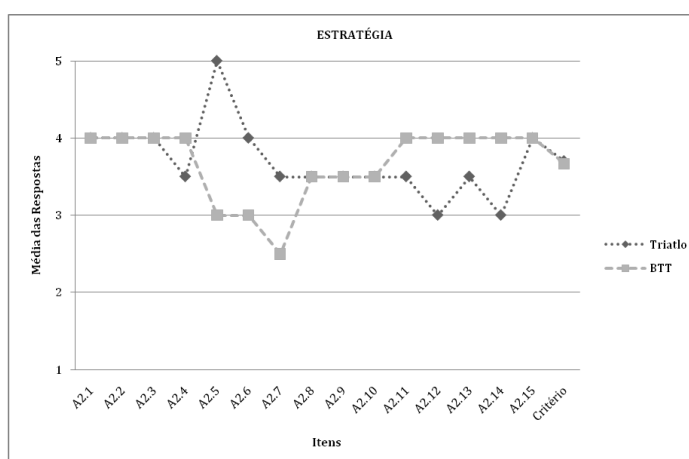
<b>Áreas de Melhoria</b>	Definir e declarar por escrito a missão e visão do evento (M=3,5), implementação plena e sistemática.	Garantir a obtenção de informação de todos os envolvidos, quanto à eficácia e eficiência da gestão do evento (M=2,5), implementação parcialmente significativa.
	Garantir a obtenção de informação de todos os envolvidos, quanto à eficácia e eficiência da gestão do evento (M=3,5), implementação plena e sistemática.	Comunicar pessoalmente as bases estratégicas do evento aos seus colaboradores (M=2,5), implementação parcialmente significativa.
	Utilizar um processo de avaliação, revisão e melhoria dos resultados-chave do evento (M=3), implementação parcialmente significativa.	Utilizar um processo de avaliação, revisão e melhoria dos resultados-chave do evento (M=3), implementação parcialmente significativa.

A pontuação global do critério Liderança, em função da sua percentagem (10%), no evento Triatlo é de 74 pontos (7,40%), enquanto que o evento BTT apresenta uma pontuação de 71 (7,12%).

#### 4.1.1.2 | Estratégia |

*“Organizações excelentes implementam a sua missão e visão através do desenvolvimento de uma estratégia focalizada nos stakeholders, que tem em consideração o mercado e o sector nos quais operam. Políticas, planos, objectivos e processos são desenvolvidos e desdobrados para transferir a estratégia” (EFQM, 2003d:13-24).*

No evento Triatlo, da análise das médias das respostas dadas aos itens incluídos no critério Estratégia (Gráfico 4.2), conclui-se que os gestores classificam o critério com uma média de 3,70. No evento BTT, os gestores classificam o critério com uma média de 3,67.



**Gráfico 4.2** | Média das respostas atribuídas aos itens incluídos no critério Estratégia em ambos os eventos desportivos |

Ao se analisar o critério Estratégia em ambos os eventos desportivos, conclui-se que os inquiridos contemplam uma gestão estratégica dos eventos desportivos, bem como a forma como implementam os projectos organizacionais, com uma implementação plena e sistemática.

Nesta linha, apresentam-se os pontos fortes e as áreas de melhoria do evento para o critério Estratégia (Quadro 4.2).

**Quadro 4.2** | Pontos Fortes e Áreas de Melhoria do critério Estratégia em ambos os eventos desportivos |

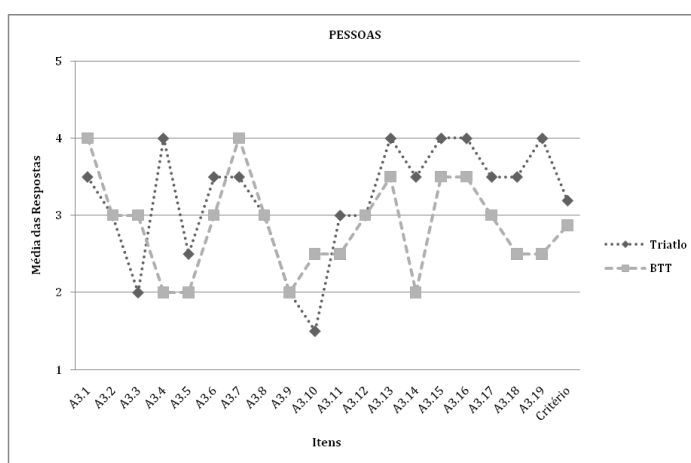
Evento	Triatlo	BTT
<b>Pontos Fortes</b>	Identificam e compreendem as necessidades e expectativas presentes, e antecipam as necessidades futuras dos clientes do evento (M=4), implementação plena e sistemática.	É avaliada e seleccionada a(s) estratégia(s) mais adequada(s) para cumprir a missão, visão e objectivos do evento, tendo em conta as perspectivas das partes interessadas (M=4), implementação plena e sistemática.  Recolher informações para rever a estratégia (M=4), implementação plena e sistemática.  Analisar outros eventos que se destacam pela excelência (M=4), implementação plena e sistemática.
	Efectuam uma análise do ambiente externo e do ambiente interno para sustentar a estratégia do evento (M=4), implementação plena e sistemática.	
	O planeamento é transformado em planos operacionais, para cada sector ou departamento, de forma coerente com os objectivos do evento (M=5), implementação e revisões plenas e sistemáticas.	
<b>Áreas de Melhoria</b>	Definir um planeamento para o evento que reflecta de forma clara a visão, a missão, os objectivos e a estratégia do evento (M=3,5), implementação plena e sistemática.	Transformar o planeamento em planos operacionais, para cada sector ou departamento, de forma coerente com os objectivos do evento (M=3), implementação parcialmente significativa.
	Analisar outros eventos que se destacam pela excelência (M=3), implementação parcialmente significativa.	Acompanhar, avaliar e corrigir a implementação dos planos operacionais do evento (M=3), implementação parcialmente significativa.
	Identificar tendências demográficas e económicas e o seu impacto futuro na actividade do evento (M=3), implementação parcialmente significativa.	Elaborar um manual de procedimentos para todas as funções e tarefas, com o respectivo responsável, prazo de execução, padrões de desempenho e mensuração (M=2,5), implementação parcialmente significativa.

A pontuação global do critério Estratégia, em função da sua percentagem (10%), no evento Triatlo é de 74 pontos (7,40%), enquanto que o evento BTT apresenta uma pontuação de 73 (7,34%).

### 4.1.1.3 | Pessoas |

*“Organizações excelentes gerem, desenvolvem e libertam o pleno potencial das suas pessoas, a nível individual, de equipa e da organização como um todo. Promovem a equidade e a igualdade, envolvem e incentivam o empowerment nas suas pessoas. Assistem, comunicam, reconhecem e recompensam de uma forma que motiva, gera envolvimento e incentiva as pessoas na utilização das suas capacidades e conhecimentos em benefício da organização” (EFQM, 2003d:13-24).*

No evento Triatlo, da análise das médias das respostas dadas aos itens incluídos no critério Pessoas (Gráfico 4.3), conclui-se que os gestores classificam o critério com uma média de 3,19. No evento BTT, os gestores classificam o critério com uma média de 2,87.



**Gráfico 4.3** | Média das respostas atribuídas aos itens incluídos no critério Pessoas em ambos os eventos desportivos |

Ao se analisar o critério Pessoas em ambos os eventos desportivos, na utilização do máximo potencial dos seus colaboradores para melhorar continuamente, conclui-se que ambos os eventos apresentam uma implementação parcialmente significativa.

Apresenta-se de seguida os pontos fortes e as áreas de melhoria do evento para o critério Pessoas (Quadro 4.3).

**Quadro 4.3** | Pontos Fortes e Áreas de Melhoria do critério Pessoas em ambos os eventos desportivos |

Evento	Triatlo	BTT
<b>Pontos Fortes</b>	Elaboram um manual de acolhimento dos colaboradores para o evento (M=4), implementação plena e sistemática.  Reconhecem as iniciativas e a criatividade dos colaboradores e felicitam-nos pelo bom trabalho (M=4), implementação	O plano de colaboradores está alinhado com a estratégia do evento (M=4), implementação plena e sistemática.  Garantem que todos os colaboradores conhecem a sua função e respectivas tarefas, bem como todas as funções do

	plena e sistemática.  Alinham os objectivos dos colaboradores com as metas do evento, (M=4), implementação plena e sistemática.	evento, de uma forma global (M=4), implementação plena e sistemática.
<b>Áreas de Melhoria</b>	Recolher informação que permita determinar as necessidades e expectativas dos colaboradores no evento (M=2), implementação escassa ou pouco relevante. Implementar um sistema de comunicação interno, de forma a interligar todos os sectores ou departamentos e permitir uma rápida gestão da informação (M=2), implementação escassa ou pouco relevante.  Desenvolver um procedimento para medir a satisfação dos colaboradores (M=1,5), implementação escassa ou pouco relevante.	Elaborar um manual de acolhimento dos colaboradores para o evento (M=2), implementação escassa ou pouco relevante.  Identificar critérios de atribuição de recompensas, assim como os mecanismos necessários para os controlar, para os diferentes tipos de colaboradores (M=2), implementação escassa ou pouco relevante.  Definir um plano global de reconhecimento/ premiação dos colaboradores, que inclua uma perspectiva de evolução (M=2), implementação escassa ou pouco relevante.

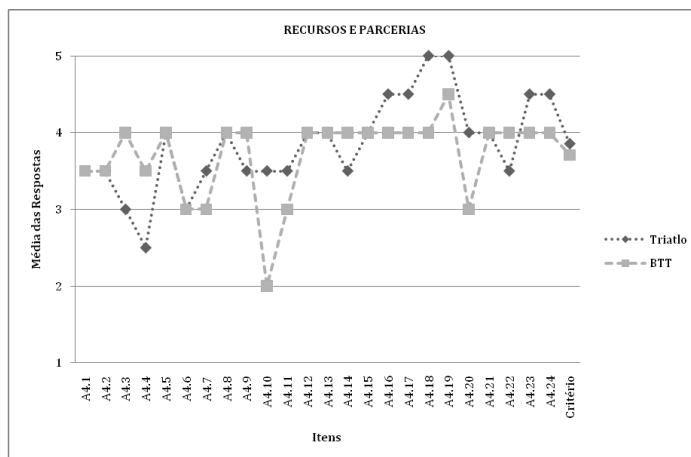
A pontuação global do critério Pessoas, em função da sua percentagem (10%), no evento Triatlo é de 64 pontos (6,38%), enquanto que o evento BTT apresenta uma pontuação de 57 (5,74%).

#### 4.1.1.4 | Recursos e Parcerias |

*“Organizações excelentes planeiam e gerem as parcerias externas, os fornecedores e os recursos internos de forma a apoiar a condução da política e estratégia e uma eficaz operacionalização dos processos. Durante o planeamento e gestão das parcerias e recursos, equilibram as necessidades actuais e futuras da organização, da comunidade e do ambiente” (EFQM, 2003d:13-24).*

No evento Triatlo, da análise das médias das respostas dadas aos itens incluídos no critério Recursos e Parcerias (Gráfico 4.4), conclui-se que os gestores classificam o critério com uma média de 3,85. No evento BTT, os gestores classificam o critério com uma média de 3,71.

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS EVENTOS DESPORTIVOS  
as perspectivas dos diferentes actores sobre os eventos do município de Loulé



**Gráfico 4.4** | Média das respostas atribuídas aos itens incluídos no critério Recursos e Parcerias em ambos os eventos desportivos |

Ao se analisar o critério Recursos e Parcerias em ambos os eventos desportivos, conclui-se que ambos os eventos apresentam uma implementação plena e sistemática na gestão, utilização e conservação dos recursos, entendendo por recurso toda a entrada de materiais que se verifica no evento desportivo para a consecução das suas funções, assim como as relações com as parcerias externas.

Nesta linha, apresentam-se os pontos fortes e as áreas de melhoria do evento para o critério Recursos e Parcerias (Quadro 4.4).

**Quadro 4.4** | Pontos Fortes e Áreas de Melhoria do critério Recursos e Parcerias em ambos os eventos desportivos |

Evento	Triatlo	BTT
<b>Pontos Fortes</b>	<p>Efectuam seguros para o evento (M=5), implementação e revisões plenas e sistemáticas.</p> <p>Garantem a segurança do evento (M=5), implementação e revisões plenas e sistemáticas.</p> <p>Implementam um sistema de comunicação externo, antes e durante o evento (M=4,5), implementação e revisões plenas e sistemáticas.</p>	<p>As infraestruturas, equipamentos e os materiais são geridos de acordo com o planeamento e a estratégia do evento (M=4), implementação plena e sistemática.</p> <p>Possuem procedimentos relativos à correcta gestão e manutenção dos recursos físicos e materiais, através plano de manutenção sistemático que permita ter tudo pronto e a funcionar no dia do evento (M=4), implementação plena e sistemática.</p> <p>Garantem a segurança do evento (M=4,5), implementação e revisões plenas e sistemáticas.</p>
<b>Áreas de Melhoria</b>	<p>Formar parcerias relacionadas com o ciclo de fornecimentos do evento em que se conseguem ganhos de valor para os clientes (M=3), implementação parcialmente significativa.</p> <p>Assegurar a compatibilidade cultural e a</p>	<p>Envolver os parceiros na fase de planeamento do evento, contribuindo com sugestões e outras informações, no sentido de apoiar a estratégia do evento (M=3), implementação parcialmente significativa.</p>

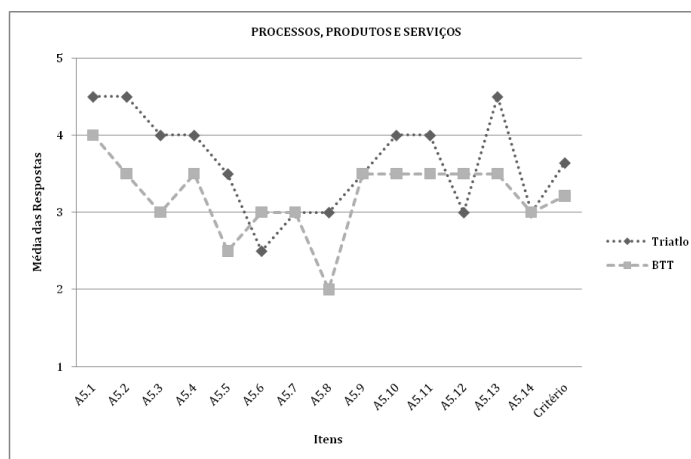
<p>partilha de conhecimentos com as entidades parceiras do evento (M=2,5), implementação parcialmente significativa.</p> <p>Elaborar protocolos ou contratos escritos com as parcerias criadas para o evento (M=3), implementação parcialmente significativa.</p>	<p>Implementar indicadores financeiros de planeamento e controlo de forma a informar os envolvidos em relação às suas expectativas em todo o evento (M=2), implementação escassa ou pouco relevante.</p> <p>Assegurar uma utilização eficaz e eficiente dos recursos do evento com base em indicadores financeiros (M=3), implementação parcialmente significativa.</p>
---	---

A pontuação global do critério Recursos e Parcerias, em função da sua percentagem (10%), no evento Triatlo é de 77 pontos (7,70%), enquanto que o evento BTT apresenta uma pontuação de 74 (7,42%).

#### 4.1.1.5 | Processos, Produtos e Serviços |

*“Organizações excelentes concebem, gerem e melhoram os processos de forma a satisfazer completamente e a gerar valor acrescentado para os clientes e outros stakeholders” (EFQM, 2003d:13-24).*

No evento Triatlo, da análise das médias das respostas dadas aos itens incluídos no critério Processos, Produtos e Serviços (Gráfico 4.5), conclui-se que os gestores classificam o critério com uma média de 3,64. No evento BTT, os gestores classificam o critério com uma média de 3,21.



**Gráfico 4.5** | Média das respostas atribuídas aos itens incluídos no critério Processos, Produtos e Serviços em ambos os eventos desportivos |



Ao se analisar o critério Processos, Produtos e Serviços em ambos os eventos desportivos, conclui-se que o evento Triatlo apresenta uma implementação plena e sistemática, enquanto que o evento BTT apresenta uma implementação parcialmente significativa, na identificação, gestão e revisão dos processos, e na sua correcção, a fim de assegurar a melhoria contínua de todas as actividades do evento desportivo.

Nesta linha, apresentam-se os pontos fortes e as áreas de melhoria do evento para o critério Processos, Produtos e Serviços (Quadro 4.5).

**Quadro 4.5** | Pontos Fortes e Áreas de Melhoria do critério Processos, Produtos e Serviços em ambos os eventos desportivos |

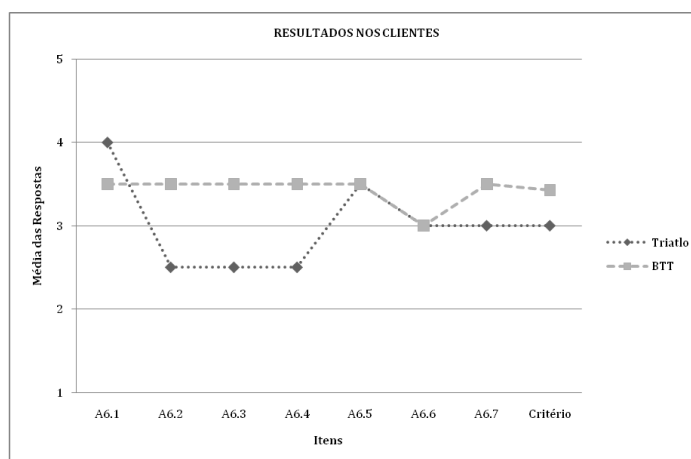
Evento	Triatlo	BTT
<b>Pontos Fortes</b>	<p>Identificam e desenham os processos utilizados na gestão do evento (M=4,5), implementação e revisões plenas e sistemáticas.</p> <p>Desdobram os processos-chave num conjunto de sub-processos operacionais, que lhe permitem alcançar os resultados desejados (M=4,5), implementação e revisões plenas e sistemáticas.</p> <p>Identificam melhorias e registam-nas para ajudar em eventos futuros (M=4,5), implementação e revisões plenas e sistemáticas.</p>	<p>Identificam e desenham os processos utilizados na gestão do evento (M=4), implementação plena e sistemática.</p>
<b>Áreas de Melhoria</b>	<p>Possibilitar aos envolvidos no evento a oportunidade de fazer reclamações/sugestões (M=2,5), implementação parcialmente significativa.</p> <p>Desenvolver instrumentos para recolha e tratamento das reclamações e sugestões dos clientes no evento e garantir uma rápida resolução dos problemas (M=3), implementação parcialmente significativa.</p> <p>Recolher informação relativamente às necessidades dos colaboradores (M=3), implementação parcialmente significativa.</p>	<p>Fazer o acompanhamento dos processos através de indicadores de resultados e compará-los com as metas definidas para o evento (M=3), implementação parcialmente significativa.</p> <p>Utilizar mecanismos e procedimentos para recolha de informação relativa às necessidades e expectativas actuais dos serviços prestados no evento (M=2,5), implementação parcialmente significativa.</p> <p>Utilizar indicadores de monitorização das reclamações/sugestões dos envolvidos no evento (M=2), implementação escassa ou pouco relevante.</p>

A pontuação global do critério Processos, Produtos e Serviços, em função da sua percentagem (10%), no evento Triatlo é de 73 pontos (7,28%), enquanto que o evento BTT apresenta uma pontuação de 64 (6,42%).

#### 4.1.1.6 | Resultados nos Clientes |

*“Organizações excelentes medem e alcançam, de forma abrangente, resultados relevantes em relação aos seus clientes” (EFQM, 2003d:13-24).*

No evento Triatlo, da análise das médias das respostas dadas aos itens incluídos no critério Resultados nos Clientes (Gráfico 4.6), conclui-se que os gestores classificam o critério com uma média de 3. No evento BTT, os gestores classificam o critério com uma média de 3,43.



**Gráfico 4.6** | Média das respostas atribuídas aos itens incluídos no critério Resultados nos Clientes em ambos os eventos desportivos |

Ao se analisar o critério Resultados nos Clientes em ambos os eventos desportivos, conclui-se que os eventos apresentam resultados com tendência para melhorar durante alguns anos, ao avaliarem o que o evento desportivo consegue em relação aos seus clientes.

Nesta linha, apresentam-se os pontos fortes e as áreas de melhoria do evento para o critério Resultados nos Clientes (Quadro 4.6).

**Quadro 4.6** | Pontos Fortes e Áreas de Melhoria do critério Resultados nos Clientes em ambos os eventos desportivos |

Evento	Triatlo	BTT
<b>Pontos Fortes</b>	Identificam e segmentam os clientes do evento (M=4), bons resultados na maioria das áreas.	Sem dados, a valorização de todos os itens é igual ou menor que o valor de referência (M≤3,5).
<b>Áreas de Melhoria</b>	Definir indicadores para medir as percepções dos clientes sobre o evento (M=2,5), resultados com tendência para melhorar durante alguns anos.  Definir indicadores para medir as percepções dos clientes relativamente aos colaboradores do evento (M=2,5),	Identificar e segmentar os clientes do evento (M=3,5), bons resultados na maioria das áreas.  Utilizar indicadores de actividade internos para avaliar o serviço prestado aos clientes no evento (M=3), resultados com tendência para melhorar durante

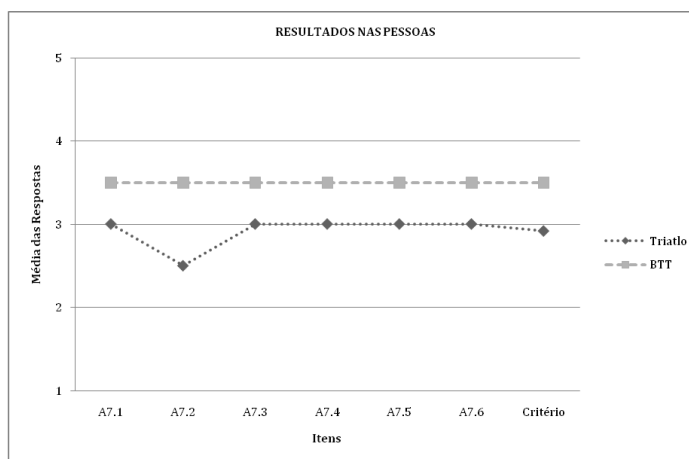
resultados com tendência para melhorar durante alguns anos.  Utilizar indicadores para avaliar a percepção dos clientes sobre a sua lealdade para com o evento (M=2,5), resultados com tendência para melhorar durante alguns anos.	alguns anos.  Utilizar indicadores de actividade internos para avaliar a lealdade dos clientes para com o evento (M=3,5), bons resultados na maioria das áreas.
---	---

A pontuação global do critério Resultados nos Clientes, em função da sua percentagem (15%), no evento Triatlo é de 90 pontos (9%), enquanto que o evento BTT apresenta uma pontuação de 103 (10,29%).

#### 4.1.1.7 | Resultados nas Pessoas |

*“Organizações excelentes medem e alcançam, de forma abrangente, resultados relevantes em relação às suas pessoas” (EFQM, 2003d:13-24).*

No evento Triatlo, da análise das médias das respostas dadas aos itens incluídos no critério Resultados nas Pessoas (Gráfico 4.7), conclui-se que os gestores classificam o critério com uma média de 2,92. No evento BTT, os gestores classificam o critério com uma média de 3,50.



**Gráfico 4.7** | Média das respostas atribuídas aos itens incluídos no critério Resultados nas Pessoas em ambos os eventos desportivos |

Ao se analisar o critério Resultados nas Pessoas, conclui-se que o evento Triatlo apresenta resultados com tendência para melhorar durante alguns anos, enquanto que o evento BTT apresenta bons resultados na maioria das áreas, reflectindo o que os eventos desportivos atingem no que toca à satisfação dos seus colaboradores.

Nesta linha, apresentam-se os pontos fortes e as áreas de melhoria do evento para o critério Resultados nas Pessoas (Quadro 4.7).

**Quadro 4.7** | Pontos Fortes e Áreas de Melhoria do critério Resultados nas Pessoas em ambos os eventos desportivos |

Evento	Triatlo	BTT
<b>Pontos Fortes</b>	Sem dados, a valorização de todos os itens é igual ou menor que o valor de referência (M≤3,5).	Sem dados, a valorização de todos os itens é igual ou menor que o valor de referência (M≤3,5).
<b>Áreas de Melhoria</b>	<p>Utilizar indicadores para medir a percepção dos colaboradores relativamente à sua satisfação no evento (M=3), resultados com tendência para melhorar durante alguns anos.</p> <p>Utilizar indicadores de motivação para avaliar a percepção dos colaboradores no evento (M=2,5), resultados com tendência para melhorar durante alguns anos.</p> <p>Utilizar indicadores de actividade internos para avaliar a motivação dos colaboradores no evento (M=3), resultados com tendência para melhorar durante alguns anos.</p>	<p>Utilizar indicadores de actividade internos para avaliar a satisfação dos colaboradores no evento (M=3,5), bons resultados na maioria das áreas.</p> <p>Utilizar indicadores de actividade internos para avaliar a produtividade dos colaboradores (M=3,5), bons resultados na maioria das áreas.</p> <p>Utilizar indicadores de actividade internos para avaliar o nível de identificação dos colaboradores com o evento (M=3,5), bons resultados na maioria das áreas.</p>

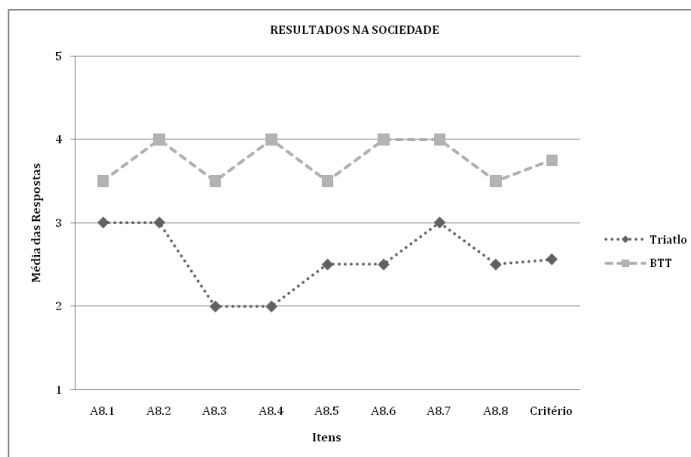
A pontuação global do critério Resultados nas Pessoas, em função da sua percentagem (10%), no evento Triatlo é de 58 pontos (5,84%), enquanto que o evento BTT apresenta uma pontuação de 70 (7%).

#### 4.1.1.8 | Resultados na Sociedade |

*“Organizações excelentes medem e alcançam, de forma abrangente, resultados relevantes em relação à Sociedade” (EFQM, 2003d:13-24).*

No evento Triatlo, da análise das médias das respostas dadas aos itens incluídos no critério Resultados na Sociedade (Gráfico 4.8), conclui-se que os gestores classificam o critério com uma média de 2,56. No evento BTT, os gestores classificam o critério com uma média de 3,75.

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS EVENTOS DESPORTIVOS  
as perspectivas dos diferentes actores sobre os eventos do município de Loulé



**Gráfico 4.8** | Média das respostas atribuídas aos itens incluídos no critério Resultados na Sociedade em ambos os eventos desportivos |

Ao se analisar o critério Resultados na Sociedade, conclui-se que o evento Triatlo apresenta resultados com tendência para melhorar durante alguns anos, enquanto que o evento BTT apresenta bons resultados na maioria das áreas, fazendo referência ao que é conseguido pelos eventos na satisfação das necessidades e expectativas da sociedade em geral e da sua envolvente em particular.

Nesta linha, apresentam-se os pontos fortes e as áreas de melhoria do evento para o critério Resultados na Sociedade (Quadro 4.8).

**Quadro 4.8** | Pontos Fortes e Áreas de Melhoria do critério Resultados na Sociedade em ambos os eventos desportivos|

Evento	Triatlo	BTT
<b>Pontos Fortes</b>	Sem dados, a valorização de todos os itens é igual ou menor que o valor de referência (M≤3,5).	Utilizam indicadores para avaliar a percepção da sociedade em relação ao impacto económico local do evento (M=4), bons resultados na maioria das áreas.  Utilizam indicadores de actividade internos para avaliar o impacto social do evento (M=4), bons resultados na maioria das áreas.  Utilizam indicadores de actividade internos para avaliar o impacto económico do evento (M=4), bons resultados na maioria das áreas.
<b>Áreas de Melhoria</b>	Utilizar indicadores de actividade internos para avaliar o impacto ambiental do evento (M=2), melhoria pouco evidente.  Utilizar indicadores de actividade internos para avaliar o impacto social do	Utilizar indicadores para avaliar a percepção da sociedade acerca do evento (M=3,5), bons resultados na maioria das áreas.  Utilizar indicadores de actividade internos para avaliar o impacto ambiental

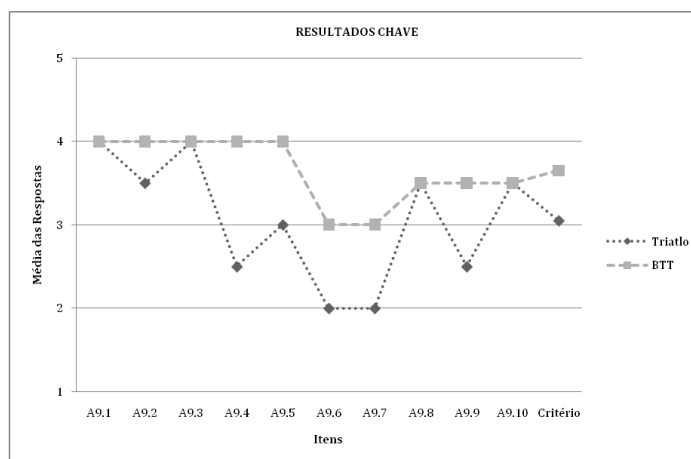
<p>evento (M=2), melhoria pouco evidente.</p> <p>Utilizar indicadores de actividade internos para avaliar os riscos do evento para a sociedade (M=2,5), resultados com tendência para melhorar durante alguns anos.</p>	<p>do evento (M=3,5), bons resultados na maioria das áreas.</p> <p>Traçar uma estratégia para o evento ser reconhecido pela comunidade e concorrer a prémios que prestigiem a sua realização (M=3,5), bons resultados na maioria das áreas.</p>
---	---

A pontuação global do critério Resultados na Sociedade, em função da sua percentagem (10%), no evento Triatlo é de 51 pontos (5,12%), enquanto que o evento BTT apresenta uma pontuação de 75 (7,50%).

#### 4.1.1.9 | Resultados Chave |

*“Organizações excelentes medem e alcançam, de forma abrangente, resultados relevantes em relação aos elementos chave da sua política e estratégia” (EFQM, 2003d:13-24).*

No evento Triatlo, da análise das médias das respostas dadas aos itens incluídos no critério Resultados Chave (Gráfico 4.9), conclui-se que os gestores classificam o critério com uma média de 3,05. No evento BTT, os gestores classificam o critério com uma média de 3,65.



**Gráfico 4.9** | Média das respostas atribuídas aos itens incluídos no critério Resultados Chave em ambos os eventos desportivos |

Ao se analisar o critério Resultados Chave, conclui-se que o evento Triatlo apresenta resultados com tendência para melhorar durante alguns anos, enquanto que o evento BTT apresenta bons resultados na maioria das áreas, fazendo referência ao que os eventos fazem em relação à sua estratégia.

Nesta linha, apresentam-se os pontos fortes e as áreas de melhoria do evento para o critério Resultados Chave (Quadro 4.9).

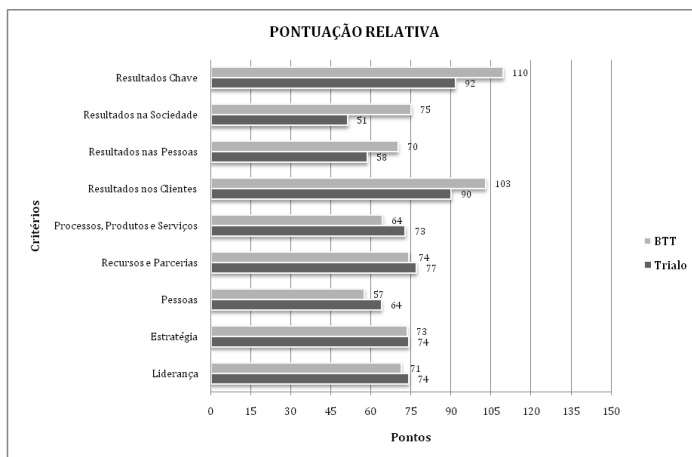
**Quadro 4.9** | Pontos Fortes e Áreas de Melhoria do critério Resultados Chave em ambos os eventos desportivos |

Evento	Triatlo	BTT
<b>Pontos Fortes</b>	Utilizam indicadores para avaliar se os objectivos do evento são alcançados (M=4), bons resultados na maioria das áreas.	Utilizam indicadores para avaliar a situação financeira do evento (M=4), bons resultados na maioria das áreas.
	Utilizam indicadores para acompanhar a performance sobre o balanço ou avaliação final do evento (M=4), bons resultados na maioria das áreas.	Utilizam indicadores para monitorizar o fluxo de dinheiro gerado pela actividade do evento (M=4), bons resultados na maioria das áreas.
<b>Áreas de - Melhoria</b>	Utilizar indicadores para avaliar o valor do capital intelectual no evento (M=2), melhoria pouco evidente.	Utilizar indicadores para avaliar o valor do capital intelectual (M=3), resultados com tendência para melhorar durante alguns anos.
	Utilizar indicadores de actividade internos que lhe permitam avaliar o desempenho de cada um dos processos (M=2), melhoria pouco evidente.	Utilizar indicadores de actividade internos que lhe permitam avaliar o desempenho de cada um dos processos (M=3), resultados com tendência para melhorar durante alguns anos.
	Todas as informações, sugestões, acções correctivas e preventivas, ocorrências e resultados devem de ser registados e recolhidos, constituindo um relatório ou dossier para eventos futuros (M=2,5), resultados com tendência para melhorar durante alguns anos.	Elaborar uma base de dados com as informações necessárias à organização de eventos futuros (M=3), resultados com tendência para melhorar durante alguns anos.

A pontuação global do critério Resultados Chave, em função da sua percentagem (15%), no evento Triatlo é de 92 pontos (9,15%), enquanto que o evento BTT apresenta uma pontuação de 110 (10,95%).

#### 4.1.2 | Pontuação global dos eventos desportivos |

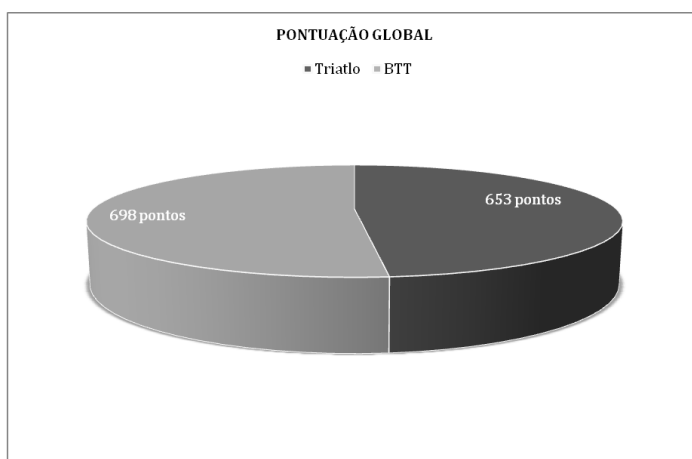
De seguida, apresentamos a pontuação relativa obtida em cada um dos eventos desportivos, no que diz aos critérios que serviram de referência a esta investigação (Gráfico 4.10).



**Gráfico 4.10** | Pontuação relativa atribuída aos critérios em ambos os eventos desportivos |

Com base nos dados apresentados, pode-se concluir que o evento Triatlo na área dos Facilitadores apresenta sempre melhor pontuação em cada um dos critérios, em comparação com o evento BTT. Todavia, na área dos Resultados esta situação inverte-se, com o evento BTT a apresentar em todos os critérios melhores pontuações que o evento Triatlo.

Nesta linha, a pontuação global obtida pelos respectivos eventos, com base na soma da pontuação dos nove critérios, é apresentada no Gráfico 4.11.



**Gráfico 4.11** | Pontuação global atribuída a cada um dos eventos desportivos |

De acordo com a pontuação global obtida por cada um dos eventos desportivos, Triatlo (653 pontos) e BTT (698 pontos), pode-se concluir que ambos os eventos encontram-se num nível de qualidade considerado bom (601-800 pontos), com base nos pressupostos do Modelo EFQM.



Em síntese, pode-se concluir que as práticas utilizadas na gestão dos eventos desportivos seguem os requisitos dos nove critérios do Modelo EFQM.

## 4.2 | Colaboradores |

Nesta secção faz-se um resumo da avaliação da cultura organizacional e do ambiente vivido nos eventos desportivos por parte dos colaboradores.

Para analisar a cultura organizacional e o ambiente de trabalho vivido pelos colaboradores em ambos os eventos desportivos, agrupou-se as variáveis em quatro dimensões: (i) Suporte e Supervisão; (ii) Orientação para a Tarefa; (iii) Definição da Tarefa; e, (iv) Inovação.

No entanto, por as medidas de *Alpha de Cronbach* nas quatro dimensões não se encontrarem numa amplitude aceitável ( $\alpha > 0,7$ ) em ambos os eventos desportivos, como se pôde verificar no capítulo da metodologia, cada item apenas será analisado individualmente.

Os resultados apresentam-se através das médias aritméticas, que no caso da escala de avaliação varia entre 1 e 5. As respostas que estão mais próximas de 1 indicam uma avaliação negativa, enquanto que as respostas mais próximas de 5 demonstram uma avaliação positiva. O 3 representa uma classificação neutra.

De seguida, apresenta-se detalhadamente os resultados de cada um dos elementos mais valorizados pelos colaboradores em ambos os eventos desportivos.

### 4.2.1 | Apreciação global dos eventos desportivos |

Os colaboradores responderam a 21 itens cuja alternativa de resposta varia entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente), sendo que as questões 1, 3, 4, 7, 9, 12, 13 e 21 apresentam a sua Cotação Invertida (CI).

No Quadro 4.10 pode-se constatar em ambos os eventos desportivos a avaliação efectuada pelos colaboradores em relação a cada variável do instrumento.

**Quadro 4.10** | Avaliação global das variáveis do instrumento em ambos os eventos desportivos |

Variáveis	Triatlo			BTT		
	N	M	DP	N	M	DP
O ambiente de trabalho no evento é impessoal.	166	2,31 (CI 3,69)	1,447	169	2,57 (CI 3,43)	1,379
Os gestores do evento, normalmente, elogiam os colaboradores quando fazem algo bem feito.	166	3,83	1,104	169	3,55	1,190

No evento são poucos os colaboradores com responsabilidades importantes.	166	2,64 (CI 3,36)	1,212	169	2,56 (CI 3,44)	1,258
A variedade e a mudança não são importantes para o evento.	166	2,31 (CI 3,69)	1,296	169	2,40 (CI 3,60)	1,347
Os colaboradores do evento têm liberdade para desempenharem as tarefas de uma forma autónoma.	166	3,52	1,158	169	3,50	1,140
No evento existe uma constante preocupação em fazer cumprir os regulamentos.	166	<b>4,24</b>	0,935	169	<b>4,08</b>	1,049
Os colaboradores do evento raramente convivem juntos fora do local de trabalho.	166	2,66 (CI 3,34)	1,287	168	2,67 (CI 3,33)	1,312
No evento existe uma cultura para implementar ideias novas e diferentes.	166	3,60	0,985	169	3,70	1,011
No evento desperdiça-se muito tempo devido à falta de eficiência.	166	2,38 (CI 3,62)	1,248	169	2,62 (CI 3,38)	1,340
No evento os colaboradores podem usar qualquer tipo de vestuário.	166	2,17	1,421	169	2,51	1,341
Os colaboradores do evento empenham-se activamente na realização das suas tarefas.	166	<b>4,24</b>	0,896	168	<b>4,08</b>	1,035
No evento espera-se que os colaboradores desempenhem estritamente as suas funções.	166	<b>3,90</b> (CI 2,10)	1,163	167	<b>3,83</b> (CI 2,17)	1,155
Os gestores do evento têm uma atitude de superioridade para com os colaboradores.	166	2,82 (CI 3,18)	1,453	166	2,72 (CI 3,28)	1,333
No evento os colaboradores interessam-se pessoalmente uns pelos outros.	166	3,83	1,037	169	3,66	1,190
No evento há sempre muita urgência para concluir as respectivas tarefas.	166	3,64	1,170	167	3,52	1,119
No evento existe uma política de não adiar sucessivamente as tarefas.	166	3,81	1,149	169	3,74	1,098
Os colaboradores do evento podem usar a iniciativa própria para realizar as suas funções.	166	3,27	1,228	168	3,63	1,093
No evento as responsabilidades dos gestores estão claramente definidas.	166	4,11	0,937	169	3,90	0,998
Os colaboradores do evento raramente sentem uma sobrecarga de trabalho.	166	3,21	1,164	169	2,96	1,125
Quando é admitido um novo colaborador no evento, os outros colaboradores ajudam-no a sentir-se integrado.	166	4,11	1,003	169	3,81	1,096
No ambiente de trabalho do evento não há espírito de grupo.	166	2,15 (CI 3,85)	1,446	169	2,36 (CI 3,64)	1,469

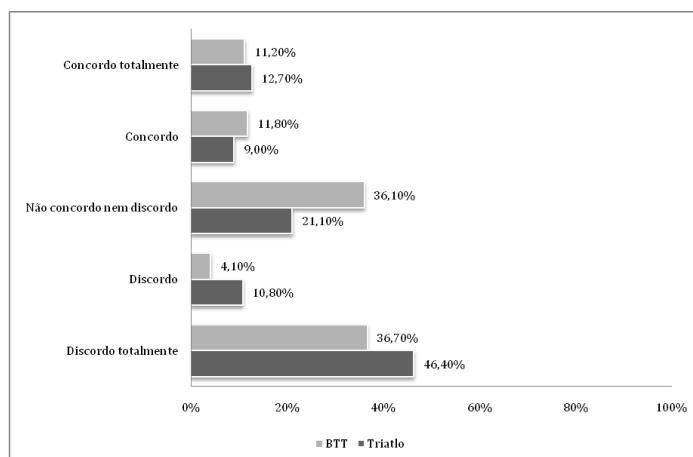
Legenda: N – Frequência; M – Média; DP – Desvio Padrão; CI – Cotação Invertida.

Nesta linha, no evento Triatlo as variáveis mais valorizadas pelos colaboradores estão relacionadas com a constante preocupação em fazer cumprir os regulamentos (M 4,24; DP 0,94) e o empenhamento dos colaboradores na realização das suas tarefas (M 4,24; DP 0,896), enquanto que o elemento menos valorizado está relacionado com o desempenho estrito das suas funções como colaboradores (M 2,10; DP 1,16).

Curiosamente, no evento BTT, as variáveis melhor cotadas prendem-se igualmente com a constante preocupação em fazer cumprir os regulamentos (M 4,08; DP 1,05) e o empenhamento dos colaboradores na realização das suas tarefas (M 4,08; DP 1,04). Por sua vez, a variável menos valorizada cinge-se ao desempenho estrito das suas funções como colaboradores (M 2,17; DP 1,16).

Pode-se, então, aferir que a constante preocupação no cumprimento dos regulamentos do evento e o empenho dos colaboradores na realização das tarefas são os elementos mais valorizados em ambos os eventos desportivos, apresentando valores considerados positivos. Todavia, o elemento menos valorizado, em ambos os eventos, prende-se com o desempenho estrito das suas funções como colaboradores, e com uma cotação considerada negativa.

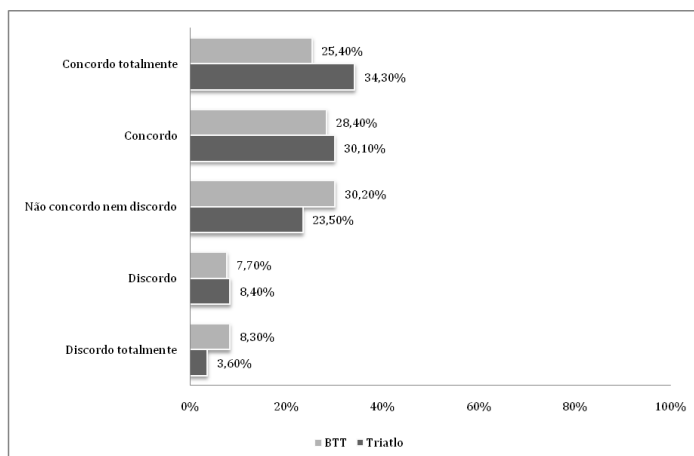
Por outro lado, em relação à questão ‘o ambiente de trabalho no evento é impessoal’ (Gráfico 4.12), no evento Triatlo verifica-se que 57,2% (discordo totalmente e discordo) dos colaboradores rejeita a afirmação, enquanto que 21,7% aceita-a (concordo totalmente e concordo), 21,1% apresenta uma posição neutra. No evento BTT, 40,8% rejeita a questão, 36,1% apresenta uma posição neutra, 23,0% tem uma posição favorável.



**Gráfico 4.12** | Questão 1 do instrumento dos colaboradores em ambos os eventos desportivos |

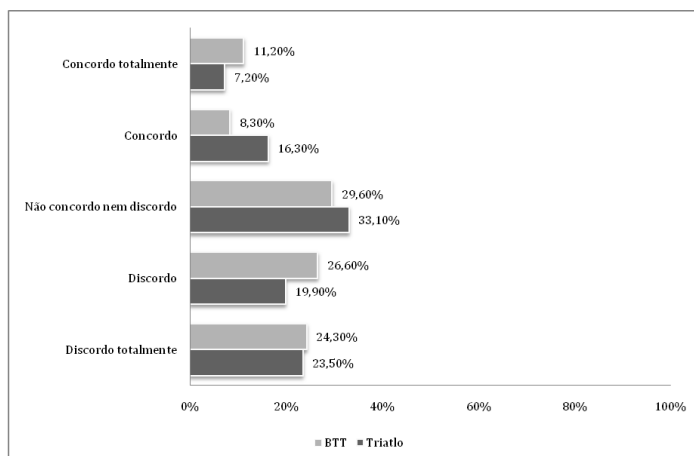
A questão ‘os gestores do evento, normalmente, elogiam os colaboradores quando fazem algo bem feito’ (Gráfico 4.13), no evento Triatlo, 64,4% (concordo totalmente e concordo) dos colaboradores valoriza-a positivamente, 12% (discordo totalmente e discordo) tem uma opinião negativa e 23,5% tem uma posição neutra. No evento

BTT, 53,8% valoriza positivamente a questão, 30,20% apresenta uma posição neutra e 16% tem uma posição desfavorável.



**Gráfico 4.13** | Questão 2 do instrumento dos colaboradores em ambos os eventos desportivos |

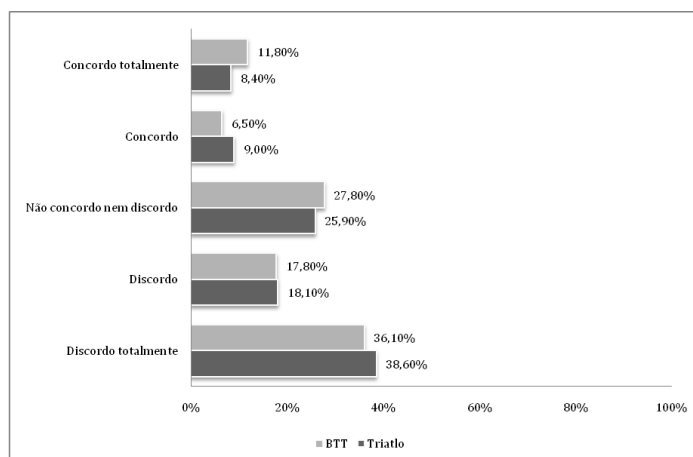
Na questão ‘no evento são poucos os colaboradores com responsabilidades importantes’ (Gráfico 4.14), no evento Triatlo verifica-se que 43,4% (discordo totalmente e discordo) dos colaboradores rejeita a afirmação, enquanto que 23,5% aceita-a (concordo totalmente e concordo) e 33,1% apresenta uma posição neutra. No evento BTT, 50,9% rejeita a questão, 29,6% apresenta uma posição neutra, 19,5% tem uma posição favorável.



**Gráfico 4.14** | Questão 3 do instrumento dos colaboradores em ambos os eventos desportivos |

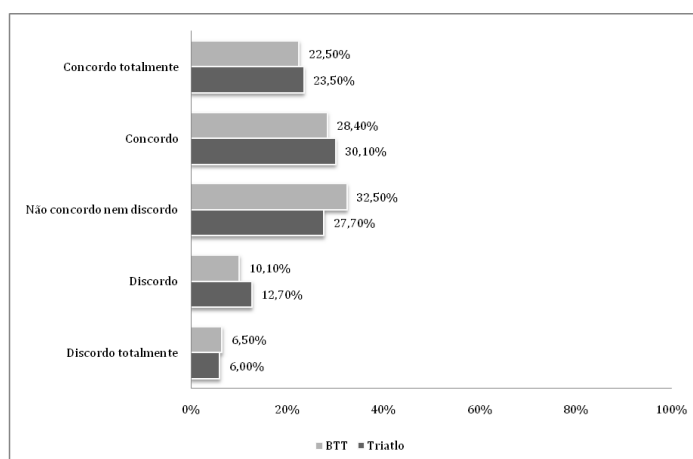
Na questão ‘a variedade e a mudança não são importantes para o evento’ (Gráfico 4.15), no evento Triatlo verifica-se que 56,7% (discordo totalmente e discordo) dos colaboradores rejeita a afirmação, enquanto que 17,4% aceita-a (concordo

totalmente e concordo) e 25,9% apresenta uma posição neutra. No evento BTT, 53,9% rejeita a questão, 27,8% apresenta uma posição neutra, 18,3% tem uma posição favorável.



**Gráfico 4.15** | Questão 4 do instrumento dos colaboradores em ambos os eventos desportivos |

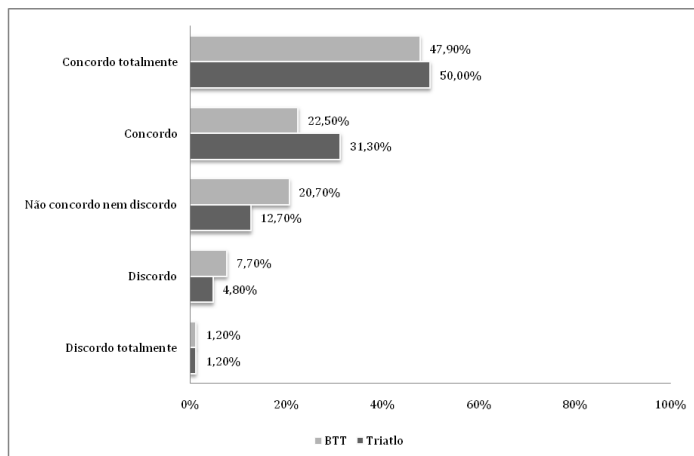
A questão ‘os colaboradores do evento têm liberdade para desempenharem as tarefas de uma forma autónoma’ (Gráfico 4.16), no evento Triatlo verifica que 53,6% (concordo totalmente e concordo) dos colaboradores concorda com a afirmação, enquanto que 18,7% rejeita-a (discordo totalmente e discordo), 27,7% apresenta uma posição neutra. No evento BTT, 50,9% concorda, 32,5% apresenta uma posição neutra e 16,6% tem uma posição desfavorável.



**Gráfico 4.16** | Questão 5 do instrumento dos colaboradores em ambos os eventos desportivos |

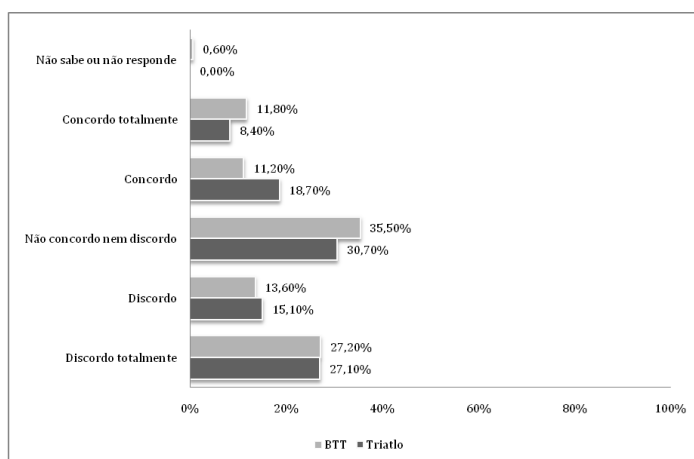
Na questão ‘no evento existe uma constante preocupação em fazer cumprir os regulamentos’ (Gráfico 4.17), no evento Triatlo verifica-se que 6% (discordo

totalmente e discordo) dos colaboradores rejeita a afirmação, enquanto que 81,3% valoriza-a positivamente (concordo totalmente e concordo) e 17,7% apresenta uma posição neutra. No evento BTT, 8,9% não concorda com a questão, 20,7% apresenta uma posição neutra, 70,4% tem uma posição favorável.



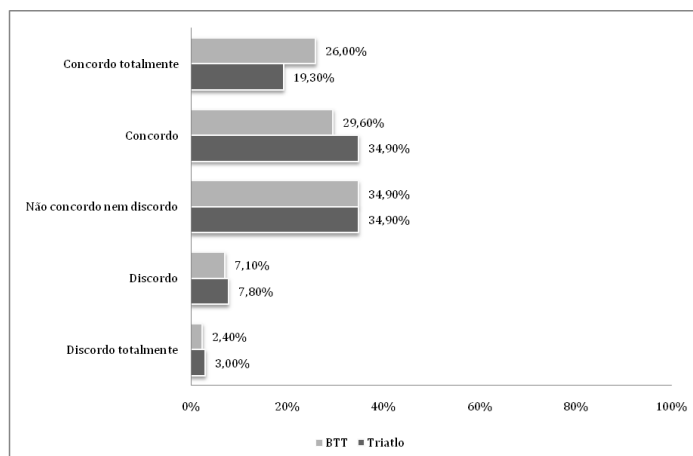
**Gráfico 4.17** | Questão 6 do instrumento dos colaboradores em ambos os eventos desportivos |

A questão 'os colaboradores do evento raramente convivem juntos fora do local de trabalho' (Gráfico 4.18), no evento Triatlo verifica-se que 42,2% (discordo totalmente e discordo) dos colaboradores rejeita a afirmação, 27,1% concorda (concordo totalmente e concordo) e 30,7% apresenta uma posição neutra. No evento BTT, 40,8% rejeita a questão, 35,5% apresenta uma posição neutra, 23,0% tem uma posição favorável e 0,6% não sabe ou não responde.



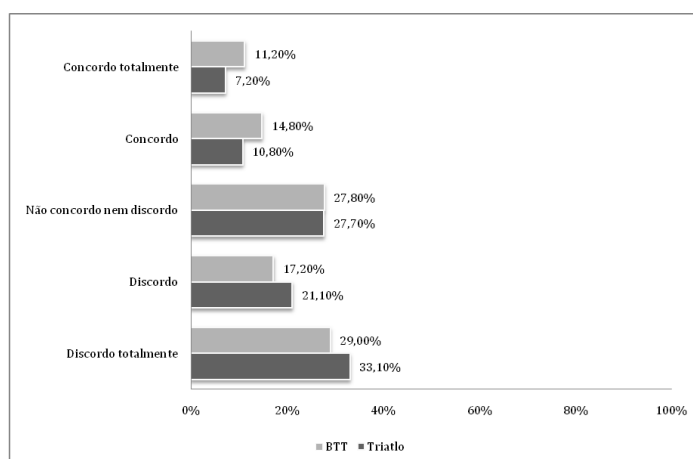
**Gráfico 4.18** | Questão 7 do instrumento dos colaboradores em ambos os eventos desportivos |

A questão ‘no evento existe uma cultura para implementar ideias novas e diferentes’ (Gráfico 4.19), no evento Triatlo verifica que 54,2% (concordo totalmente e concordo) dos colaboradores concorda com a afirmação, enquanto que 10,8% discorda (discordo totalmente e discordo) e 34,9% apresenta uma posição neutra. No evento BTT, 55,6% concorda com a afirmação, 34,9% apresenta uma posição neutra e 9,5% tem uma posição desfavorável.



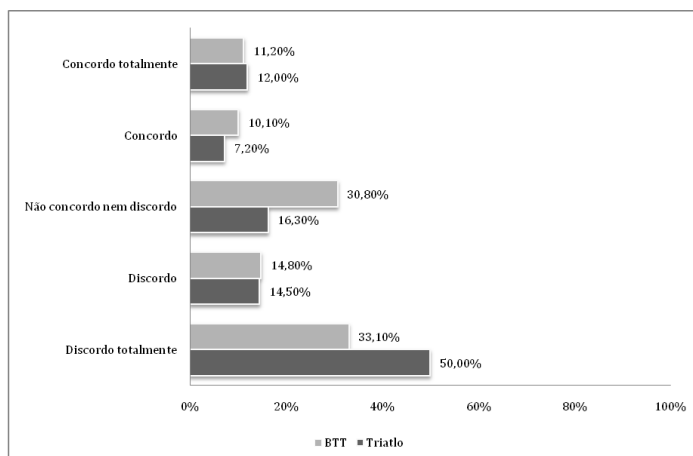
**Gráfico 4.19** | Questão 8 do instrumento dos colaboradores em ambos os eventos desportivos |

A questão ‘no evento desperdiça-se muito tempo devido à falta de eficiência’ (Gráfico 4.20), no evento Triatlo verifica-se que 52,2% (discordo totalmente e discordo) dos colaboradores rejeita a afirmação, 18% concorda (concordo totalmente e concordo) e 27,7% apresenta uma posição neutra. No evento BTT, 46,2% rejeita a questão, 27,8% apresenta uma posição neutra, 26% tem uma posição favorável e 0,6% não sabe ou não responde.



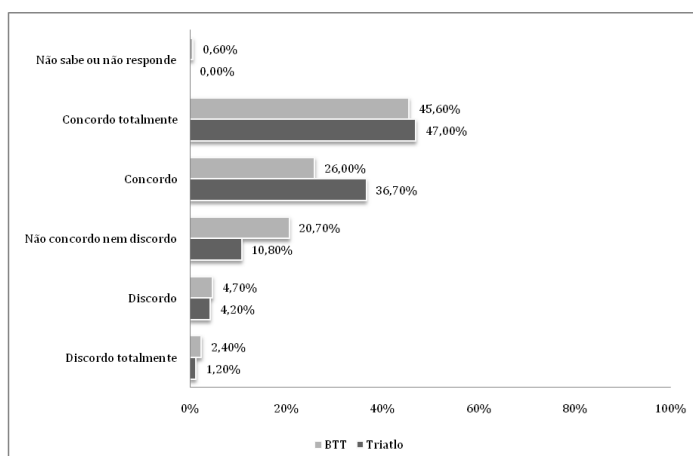
**Gráfico 4.20** | Questão 9 do instrumento dos colaboradores em ambos os eventos desportivos |

A questão ‘no evento os colaboradores podem usar qualquer tipo de vestuário’ (Gráfico 4.21), no evento Triatlo verifica que 19,2% (concordo totalmente e concordo) dos colaboradores concorda com a afirmação, enquanto que 64,5% discorda (discordo totalmente e discordo) e 16,3% apresenta uma posição neutra. No evento BTT, 21,3% concorda com a afirmação, 30,8% apresenta uma posição neutra e 47,9% tem uma posição desfavorável.



**Gráfico 4.21** | Questão 10 do instrumento dos colaboradores em ambos os eventos desportivos |

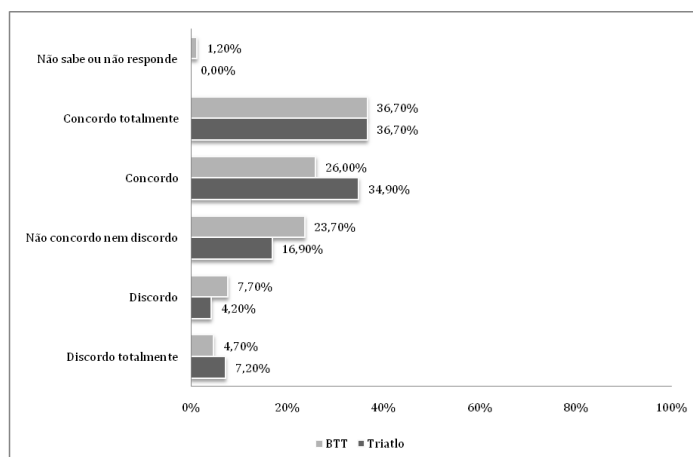
A questão ‘os colaboradores do evento empenham-se activamente na realização das suas tarefas’ (Gráfico 4.22), no evento Triatlo verifica que 83,7% (concordo totalmente e concordo) dos colaboradores concorda com a afirmação, enquanto que 5,4% discorda (discordo totalmente e discordo) e 10,8% apresenta uma posição neutra. No evento BTT, 71,6% concorda com a afirmação, 20,7% apresenta uma posição neutra, 7,1% tem uma posição desfavorável e 0,6% não sabe ou não responde.



**Gráfico 4.22** | Questão 11 do instrumento dos colaboradores em ambos os eventos desportivos |

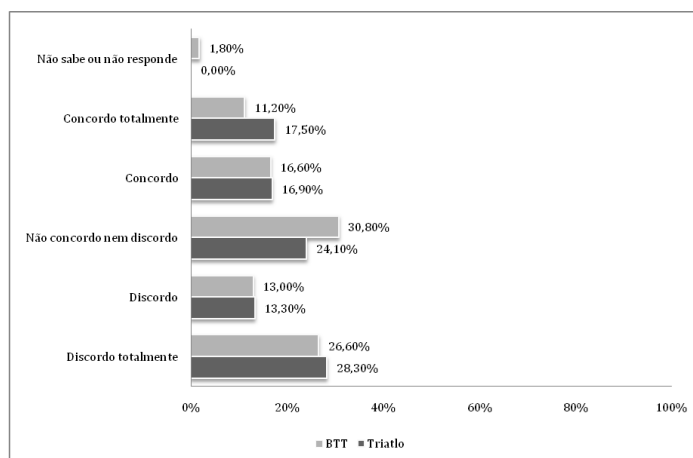


A questão ‘no evento espera-se que os colaboradores desempenhem estritamente as suas funções’ (Gráfico 4.23), no evento Triatlo verifica-se que 11,4% (discordo totalmente e discordo) dos colaboradores rejeita a afirmação, 71,6% concorda (concordo totalmente e concordo) e 16,9% apresenta uma posição neutra. No evento BTT, 12,4% rejeita a questão, 23,7% apresenta uma posição neutra, 62,7% tem uma posição favorável e 1,2% não sabe ou não responde.



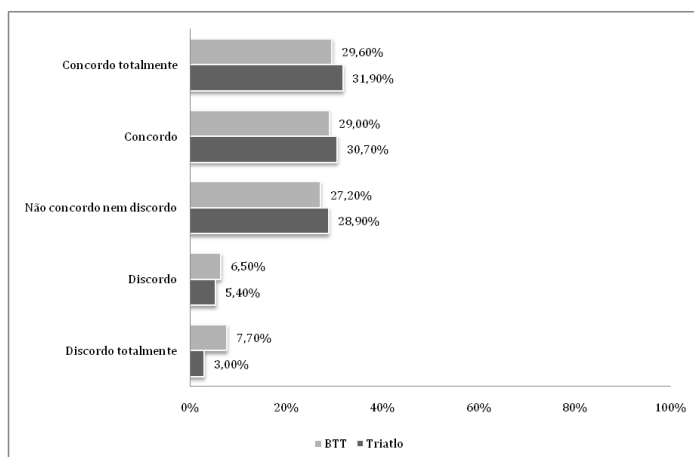
**Gráfico 4.23** | Questão 12 do instrumento dos colaboradores em ambos os eventos desportivos |

A questão ‘os gestores do evento têm uma atitude de superioridade para com os colaboradores’ (Gráfico 4.24), no evento Triatlo verifica-se que 41,6% (discordo totalmente e discordo) dos colaboradores rejeita a afirmação, 34,4% concorda (concordo totalmente e concordo) e 24,1% apresenta uma posição neutra. No evento BTT, 39,6% rejeita a questão, 30,8% apresenta uma posição neutra, 27,8% tem uma posição favorável e 1,8% não sabe ou não responde.



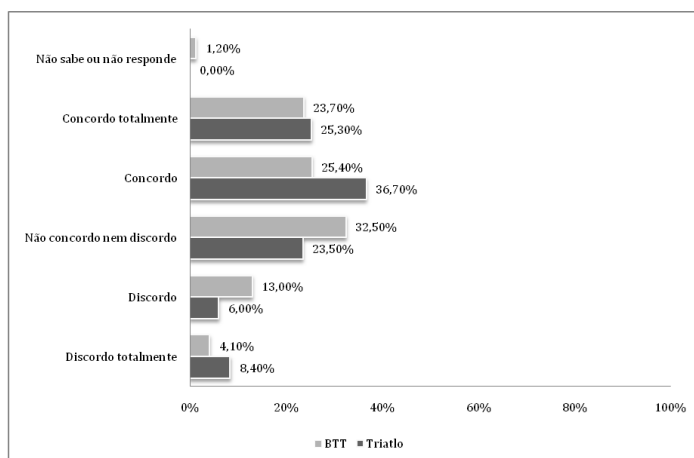
**Gráfico 4.24** | Questão 13 do instrumento dos colaboradores em ambos os eventos desportivos |

A questão 'no evento os colaboradores interessam-se pessoalmente uns pelos outros' (Gráfico 4.25), no evento Triatlo verifica que 62,6% (concordo totalmente e concordo) dos colaboradores concorda com a afirmação, enquanto que 8,4% discorda (discordo totalmente e discordo) e 28,9% apresenta uma posição neutra. No evento BTT, 58,6% concorda com a afirmação, 27,2% apresenta uma posição neutra e 14,2% tem uma posição desfavorável.



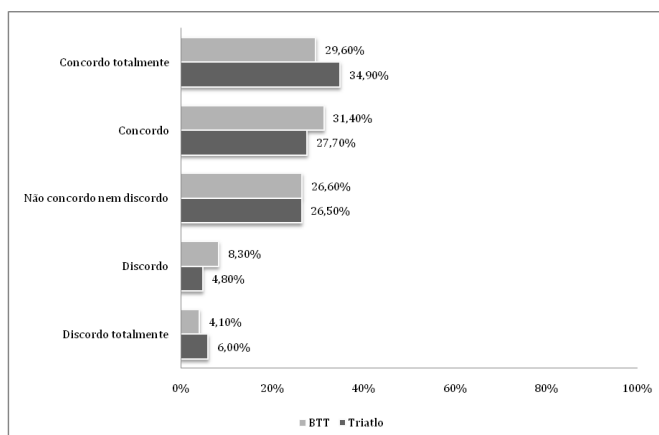
**Gráfico 4.25** | Questão 14 do instrumento dos colaboradores em ambos os eventos desportivos |

A questão 'no evento há sempre muita urgência para concluir as respectivas tarefas' (Gráfico 4.26), no evento Triatlo verifica que 62% (concordo totalmente e concordo) dos colaboradores concorda com a afirmação, enquanto que 14,4% discorda (discordo totalmente e discordo) e 23,5% apresenta uma posição neutra. No evento BTT, 49,1% concorda com a afirmação, 32,5% apresenta uma posição neutra, 17,1% tem uma posição desfavorável e 1,2% não sabe ou não responde.



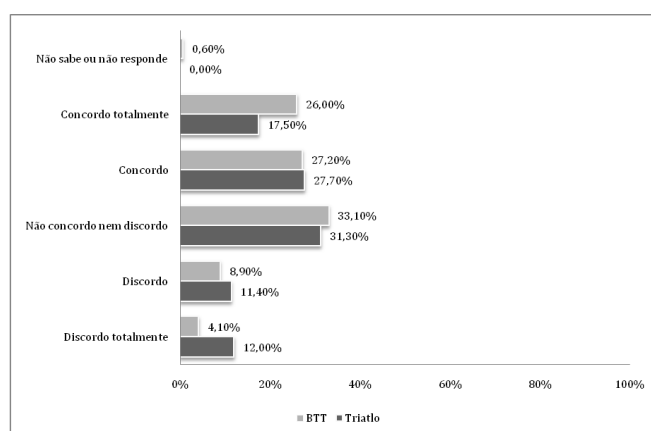
**Gráfico 4.26** | Questão 15 do instrumento dos colaboradores em ambos os eventos desportivos |

A questão ‘no evento existe uma política de não adiar sucessivamente as tarefas’ (Gráfico 4.27), no evento Triatlo verifica que 62,6% (concordo totalmente e concordo) dos colaboradores concorda com a afirmação, enquanto que 10,8% discorda (discordo totalmente e discordo) e 26,5% apresenta uma posição neutra. No evento BTT, 61% concorda com a afirmação, 26,6% apresenta uma posição neutra e 12,4% tem uma posição desfavorável.



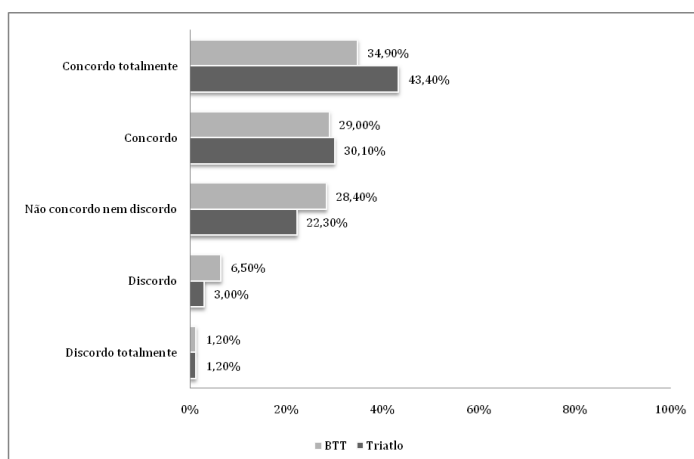
**Gráfico 4.27** | Questão 16 do instrumento dos colaboradores em ambos os eventos desportivos |

A questão ‘os colaboradores do evento podem usar a iniciativa própria para realizar as suas funções’ (Gráfico 4.28), no evento Triatlo verifica que 45,2% (concordo totalmente e concordo) dos colaboradores concorda com a afirmação, enquanto que 23,4% discorda (discordo totalmente e discordo) e 31,3% apresenta uma posição neutra. No evento BTT, 53,2% concorda com a afirmação, 33,1% apresenta uma posição neutra, 13% tem uma posição desfavorável e 0,6% não sabe ou não responde.



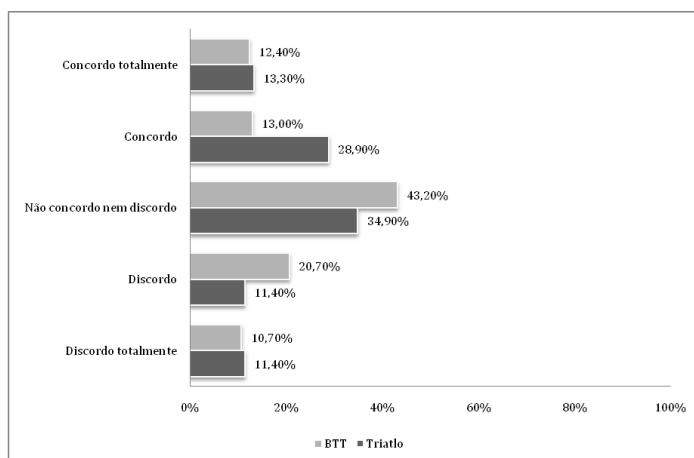
**Gráfico 4.28** | Questão 17 do instrumento dos colaboradores em ambos os eventos desportivos |

A questão ‘no evento as responsabilidades dos gestores estão claramente definidas’ (Gráfico 4.29), no evento Triatlo verifica que 73,5% (concordo totalmente e concordo) dos colaboradores concorda com a afirmação, enquanto que 4,2% discorda (discordo totalmente e discordo) e 22,3% apresenta uma posição neutra. No evento BTT, 63,9% concorda com a afirmação, 28,4% apresenta uma posição neutra e 7,7% tem uma posição desfavorável.



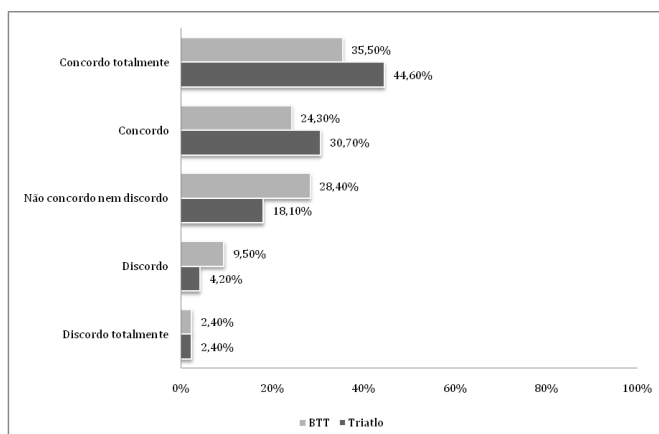
**Gráfico 4.29** | Questão 18 do instrumento dos colaboradores em ambos os eventos desportivos |

A questão ‘os colaboradores do evento raramente sentem uma sobrecarga de trabalho’ (Gráfico 4.30), no evento Triatlo verifica que 42,2% (concordo totalmente e concordo) dos colaboradores concorda com a afirmação, enquanto que 22,8% discorda (discordo totalmente e discordo) e 34,9% apresenta uma posição neutra. No evento BTT, 25,4% concorda com a afirmação, 43,2% apresenta uma posição neutra e 31,4% tem uma posição desfavorável.



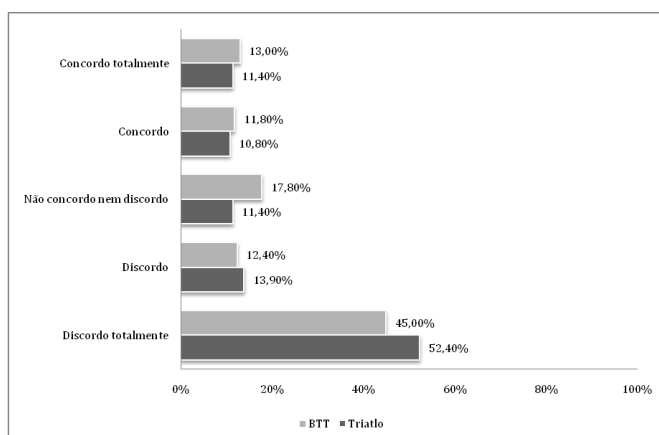
**Gráfico 4.30** | Questão 19 do instrumento dos colaboradores em ambos os eventos desportivos |

A questão ‘quando é admitido um novo colaborador no evento, os outros colaboradores ajudam-no a sentir-se integrado’ (Gráfico 4.31), no evento Triatlo verifica que 75,3% (concordo totalmente e concordo) dos colaboradores concorda com a afirmação, enquanto que 6,6% discorda (discordo totalmente e discordo) e 18,1% apresenta uma posição neutra. No evento BTT, 59,8% concorda com a afirmação, 28,4% apresenta uma posição neutra e 11,9% tem uma posição desfavorável.



**Gráfico 4.31** | Questão 20 do instrumento dos colaboradores em ambos os eventos desportivos |

Para terminar, a questão ‘no ambiente de trabalho do evento não há espírito de grupo’ (Gráfico 4.32), no evento Triatlo verifica que 66,3% (discordo totalmente e discordo) dos colaboradores rejeita a afirmação, 22,2% concorda (concordo totalmente e concordo) e 11,4% apresenta uma posição neutra. No evento BTT, 57,4% rejeita a questão, 17,8% apresenta uma posição neutra e 24,8% tem uma posição favorável.



**Gráfico 4.32** | Questão 21 do instrumento dos colaboradores em ambos os eventos desportivos |

## 4.3 | Clientes |

Na primeira parte desta secção faz-se um resumo da avaliação dos eventos desportivos por parte dos atletas. De seguida, apresentamos detalhadamente os resultados de cada um dos elementos mais valorizados pelos atletas em ambos os eventos desportivos.

Os resultados apresentam-se através das médias aritméticas, que no caso da escala de avaliação varia entre 1 e 5. As respostas que estão mais próximas de 1 indicam uma avaliação negativa, enquanto que as respostas mais próximas de 5 demonstram uma avaliação positiva. O 3 representa uma classificação neutra.

Um outro propósito que se discute nesta secção é a utilização das variáveis sóciodemográficas e os padrões de viagem dos atletas como critério de segmentação de mercado.

### 4.3.1 | Apreciação global dos eventos desportivos |

Da análise dos resultados podemos verificar que a avaliação global que os atletas fazem de ambos os eventos desportivos é positiva.

O evento Triatlo, na qualidade percebida, obtém uma pontuação de 4,01 (DP 0,57). A qualidade geral do serviço é avaliada com um 4 (DP 0,67) em 5. A satisfação geral tem uma pontuação de 4,14 (DP 0,72), demonstrando assim uma satisfação elevada. No evento BTT a qualidade percebida obtém uma pontuação de 3,67 (DP 0,55). A qualidade do serviço é avaliada com um 3,49 (DP 0,78). A satisfação geral tem uma pontuação de 3,86 (DP 0,82), demonstrando assim uma satisfação mais moderada.

No que diz respeito ao valor do serviço, o evento Triatlo é visto como uma pontuação alta, com uma média de 4,04 (DP 0,70), o evento BTT é visto como uma pontuação moderada, com uma média de 3,68 (DP 0,74), quando o máximo é 5 pontos.

Para determinar o impacto que os eventos causaram nos atletas, introduziu-se um conjunto de variáveis: (i) se no futuro pondera voltar a participar neste evento; (ii) se pondera recomendar o evento aos amigos e/ou familiares; e, (iii) se considera que aconteça algum incidente se no futuro voltar a participar no evento.

As intenções futuras a respeito do evento Triatlo são avaliadas com uma média de 4,21 (DP 0,67) em 5, atingindo uma média elevada. O evento BTT é cotado com uma média de 3,93 (DP 0,79), sendo também considerada elevada.

No Quadro 4.11 podemos verificar a avaliação global que os atletas fazem dos eventos desportivos.

**Quadro 4.11** | Avaliação global de ambos os eventos desportivos |

Evento	Dimensão	N	M	DP
Triatlo	Qualidade percebida	173	4,0092	0,56620
	Qualidade geral do serviço	173	3,9965	0,67116
	Satisfação geral	173	4,1387	0,72059
	Valor do serviço	173	4,0424	0,70216
	Intenções futuras	173	4,2062	0,67285
BTT	Qualidade percebida	315	3,6686	0,54634
	Qualidade geral do serviço	315	3,4914	0,78230
	Satisfação geral	315	3,8646	0,81931
	Valor do serviço	315	3,6825	0,74447
	Intenções futuras	315	3,9344	0,79315

Legenda: N – Frequência; M – Média; DP – Desvio Padrão.

### 4.3.2 | Apreciação dos eventos desportivos segundo as áreas de avaliação |

Depois de apresentarmos uma perspectiva geral da avaliação feita pelos atletas que participaram nos eventos desportivos, é conveniente analisarmos os resultados obtidos a partir das diferentes áreas do instrumento.

Como foi mencionado nos capítulos anteriores, utilizou-se a escala de qualidade percebida do serviço mais utilizada na literatura, o SERVQUAL na versão das percepções do serviço (SERVPERF). Todavia, também se utilizou outras dimensões, tais como a qualidade geral do serviço, a satisfação geral, o valor do serviço e alguns itens que analisa as intenções futuras dos atletas sobre o evento. Estas são as dimensões que discutiremos detalhadamente a seguir.

#### 4.3.2.1 | Qualidade percebida |

Numa primeira fase, analisamos os resultados das respostas dos atletas, item por item, para termos uma perspectiva concreta da avaliação dos eventos desportivos. Numa segunda fase, analisamos os resultados obtidos de acordo com as subdimensões da qualidade percebida, subjacentes à avaliação que os atletas fazem dos eventos.

##### 4.3.2.1.1 | Análise descritiva por variáveis |

A qualidade percebida pelos atletas nos eventos desportivos foi mensurada utilizando uma escala adaptada de investigações anteriores, mais concretamente utilizou-se o SERVPERF, ou seja, que avalia a opinião dos atletas a respeito ao serviço que receberam nos eventos desportivos. Os atletas responderam a 22 itens cuja alternativa de resposta varia entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente).

Nesta linha, no evento Triatlo a média da dimensão qualidade percebida é 4,01 (DP 0,57), enquanto que o evento BTT é cotado com uma média de 3,67 (DP 0,55), como já tivemos oportunidade de fazer referência.

No evento Triatlo as variáveis mais valorizadas pelos atletas estão relacionadas com a aparência dos colaboradores (M 4,28; DP 0,73) e a atractividade visual das infraestruturas desportivas do evento (M 4,28; DP 0,77), enquanto que a variável menos valorizada está relacionada com os erros que a organização do evento possa cometer (M 3,56; DP 0,95). No evento BTT as variáveis melhor cotadas prendem-se com a boa aparência dos colaboradores e a disponibilidade dos colaboradores para ajudar os atletas, com uma média de 4 (DP 0,84). Todavia, a variável menos valorizada, como já tinha ocorrido no evento Triatlo, prende-se com os erros cometidos pela organização do evento, 2,91 (DP 0,99).

No Quadro 4.12 podemos verificar a avaliação feita pelos atletas em relação a cada variável da qualidade percebida dos eventos desportivos.

**Quadro 4.12** | Avaliação global das variáveis da qualidade percebida em ambos os eventos desportivos |

Variáveis	Triatlo			BTT		
	N	M	DP	N	M	DP
Os equipamentos utilizados no evento têm aparência de ser modernos.	173	4,20	0,785	315	3,75	0,880
As infraestruturas desportivas do evento são visualmente atractivas.	173	<b>4,28</b>	0,765	314	3,47	0,989
Os colaboradores do evento têm boa aparência.	173	<b>4,28</b>	0,728	311	<b>4,00</b>	0,842
Os elementos materiais relacionados com o serviço prestado no evento são visualmente atractivos.	173	4,06	0,805	313	3,70	0,816
Quando a organização do evento promete fazer algo num determinado período de tempo, cumpre-o.	173	3,95	0,936	311	3,85	0,861
Quando um atleta tem um problema, a organização do evento demonstra um sincero interesse em resolvê-lo.	173	4,09	0,830	311	3,81	0,929
A organização do evento presta bem o serviço à primeira tentativa.	173	4,04	0,780	311	3,69	0,842
A organização do evento presta os seus serviços nos prazos indicados.	173	4,11	0,781	312	3,87	0,826
A organização do evento não comete erros.	173	<b>3,56</b>	0,948	313	<b>2,91</b>	0,988
A organização do evento comunica aos atletas quando o serviço será executado.	173	4,05	0,798	311	3,73	0,837
No evento, os colaboradores fornecem um serviço imediato aos atletas.	173	4,03	0,719	312	3,65	0,869
No evento, os colaboradores estão sempre dispostos a ajudar	173	4,21	0,772	312	<b>4,00</b>	0,835



AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS EVENTOS DESPORTIVOS  
as perspectivas dos diferentes actores sobre os eventos do município de Loulé

os atletas.							
No evento, os colaboradores nunca estão muito ocupados para responder prontamente às solicitações dos atletas.	173	3,84	0,967	312	3,60	0,916	
O comportamento dos colaboradores no evento transmite confiança aos atletas.	173	4,01	0,835	315	3,80	0,806	
Os atletas sentem segurança na relação com a organização do evento.	173	4,12	0,754	314	3,83	0,846	
No evento, os colaboradores são sempre gentis com os atletas.	173	4,10	0,890	313	3,95	0,851	
No evento, os colaboradores possuem conhecimentos suficientes para responder às perguntas dos atletas.	173	3,87	0,889	313	3,51	0,888	
A organização do evento possibilita aos atletas uma atenção individualizada.	173	3,70	0,978	312	3,33	0,854	
O evento dispõe de horários convenientes para todos os atletas.	173	3,95	0,926	313	3,72	0,898	
O evento tem colaboradores que oferecem uma atenção personalizada aos atletas.	173	3,77	1,024	312	3,45	0,847	
A organização do evento preocupa-se com os melhores interesses dos atletas.	173	4,02	0,789	311	3,64	0,846	
Os colaboradores do evento compreendem as necessidades específicas dos atletas.	173	3,96	0,810	313	3,47	0,862	

Legenda: N – Frequência; M – Média; DP – Desvio Padrão.

No que diz respeito ao factor Tangibilidade (Quadro 4.13), no evento Triatlo os elementos mais valorizados estão relacionados com a aparência dos colaboradores (M 4,28; DP 0,73) e a atractividade visual das infraestruturas desportivas do evento (M 4,28; DP 0,77), como já tinha acontecido na análise anterior, enquanto que a variável menos valorizada está relacionada com a aparência moderna dos equipamentos utilizados no evento (M 4,20; DP 0,79). No evento BTT, o factor Tangibilidade não é analisado devido aos seus valores de *Alpha de Cronbach* serem inaceitáveis segundo a literatura, como se pôde constatar no capítulo da metodologia.

**Quadro 4.13** | Qualidade percebida pelos atletas em ambos os eventos desportivos: Tangibilidade |

Variáveis	Triatlo			BTT		
	N	M	DP	N	M	DP
Os equipamentos utilizados no evento têm aparência de ser modernos.	173	<b>4,20</b>	0,785	***	***	***
As infraestruturas desportivas do evento são visualmente atractivas.	173	<b>4,28</b>	0,765	***	***	***
Os colaboradores do evento têm boa aparência.	173	<b>4,28</b>	0,728	***	***	***

Legenda: N – Frequência; M – Média; DP – Desvio Padrão.

O factor Fiabilidade e Capacidade de Resposta (Quadro 4.14), no evento Triatlo o elemento mais valorizado relaciona-se com a organização do evento prestar os seus serviços nos prazos indicados (M 4,11; DP 0,78) e o menos valorizado prende-se com a possibilidade da organização cometer erros (M 3,56; DP 0,95). No evento BTT o elemento mais valorizado cinge-se ao facto da organização do evento cumprir, quando promete fazer algo num determinado período de tempo (M 3,85; DP 0,86) e o menos valorizado relaciona-se com o facto da organização do evento não cometer erros (M 2,91; DP 0,99).

Nesta linha, pode-se concluir que a variável que os atletas valorizam menos em ambos os eventos prende-se com a possibilidade da organização do evento cometer erros.

**Quadro 4.14** | Qualidade percebida pelos atletas em ambos os eventos desportivos: Fiabilidade e Capacidade de Resposta |

Variáveis	Triatlo			BTT		
	N	M	DP	N	M	DP
Os elementos materiais relacionados com o serviço prestado no evento são visualmente atractivos.	173	4,06	0,805	313	3,70	0,816
Quando a organização do evento promete fazer algo num determinado período de tempo, cumpre-o.	173	3,95	0,936	311	<b>3,85</b>	0,861
Quando um atleta tem um problema, a organização do evento demonstra um sincero interesse em resolvê-lo.	173	4,09	0,830	311	3,81	0,929
A organização do evento presta bem o serviço à primeira tentativa.	173	4,04	0,780	311	3,69	0,842
A organização do evento presta os seus serviços nos prazos indicados.	173	<b>4,11</b>	0,781	312	3,87	0,826
A organização do evento não comete erros.	173	<b>3,56</b>	0,948	313	<b>2,91</b>	0,988
A organização do evento comunica aos atletas quando o serviço será executado.	173	4,05	0,798	311	3,73	0,837
No evento, os colaboradores fornecem um serviço imediato aos atletas.	173	4,03	0,719	312	3,65	0,869

Legenda: N – Frequência; M – Média; DP – Desvio Padrão.

O factor Segurança (Quadro 4.15), no evento Triatlo a variável mais valorizada pelos atletas relaciona-se com a disponibilidade dos colaboradores para ajudar os atletas (M 4,21; DP 0,77), enquanto que a variável menos valorizada prende-se com o facto dos colaboradores nunca se encontrarem ocupados para responder às solicitações dos atletas (M 3,84; DP 0,97). No evento BTT o elemento mais valorizado reúne a disponibilidade dos colaboradores para ajudarem os atletas (M 4,00; DP 0,84), e o

elemento menos valorizado prende-se com o facto dos colaboradores nunca se encontrarem ocupados para responder às solicitações dos atletas (M 3,60; DP 0,92).

Podemos verificar que os atletas de ambos os eventos seleccionam exactamente as mesmas variáveis, como elemento mais valorizado a disponibilidade dos colaboradores para ajudar os atletas, enquanto que a variável menos valorizada o facto dos colaboradores nunca se encontrarem ocupados para responder às solicitações dos atletas.

**Quadro 4.15** | Qualidade percebida pelos atletas em ambos os eventos desportivos: Segurança |

Variáveis	Triatlo			BTT		
	N	M	DP	N	M	DP
No evento, os colaboradores estão sempre dispostos a ajudar os atletas.	173	<b>4,21</b>	0,772	312	<b>4,00</b>	0,835
No evento, os colaboradores nunca estão muito ocupados para responder prontamente às solicitações dos atletas.	173	<b>3,84</b>	0,967	312	<b>3,60</b>	0,916
O comportamento dos colaboradores no evento transmite confiança aos atletas.	173	4,01	0,835	315	3,80	0,806
Os atletas sentem segurança na relação com a organização do evento.	173	4,12	0,754	314	3,83	0,846
No evento, os colaboradores são sempre gentis com os atletas.	173	4,10	0,890	313	3,95	0,851

Legenda: N – Frequência; M – Média; DP – Desvio Padrão.

O último factor a analisar na qualidade percebida, Empatia (Quadro 4.16), o evento Triatlo apresenta como variável mais valorizada pelos atletas a preocupação por parte da organização do evento pelos melhores interesses dos atletas (M 4,02; DP 0,79) e a menos valorizada a organização do evento possibilitar uma atenção individualizada aos atletas (M 3,70; DP 0,98). O evento BTT apresenta como elemento mais valorizado a conveniência de horários para todos os atletas (M 3,72; DP 0,90) e o elemento menos valorizado, como já tinha evidenciado no evento anterior, a atenção individualizada aos atletas (M 3,33; DP 0,85).

Podemos verificar que os atletas de ambos os eventos apresentam a atenção individualizada aos atletas por parte da organização do evento como o elemento menos valorizado.

**Quadro 4.16** | Qualidade percebida pelos atletas em ambos os eventos desportivos: Empatia |

Variáveis	Triatlo			BTT		
	N	M	DP	N	M	DP
No evento, os colaboradores possuem conhecimentos suficientes para responder às perguntas dos atletas.	173	3,87	0,889	313	3,51	0,888

A organização do evento possibilita aos atletas uma atenção individualizada.	173	<b>3,70</b>	0,978	312	<b>3,33</b>	0,854
O evento dispõe de horários convenientes para todos os atletas.	173	3,95	0,926	313	<b>3,72</b>	0,898
O evento tem colaboradores que oferecem uma atenção personalizada aos atletas.	173	3,77	1,024	312	3,45	0,847
A organização do evento preocupa-se com os melhores interesses dos atletas.	173	<b>4,02</b>	0,789	311	3,64	0,846
Os colaboradores do evento compreendem as necessidades específicas dos atletas.	173	3,96	0,810	313	3,47	0,862

Legenda: N – Frequência; M – Média; DP – Desvio Padrão.

Em suma, podemos verificar que a qualidade percebida pelos atletas de ambos os eventos desportivos assume uma pontuação positiva. Todavia, no evento BTT existe apenas uma variável que obtém uma média negativa, prendendo-se com eventuais erros cometidos pela organização do evento.

#### 4.3.2.1.2 | Análise dos factores de qualidade percebida dos eventos |

Para analisar a dimensão da qualidade percebida do serviço pelos atletas a respeito dos eventos desportivos, agrupou-se as variáveis em quatro factores. A terminologia adoptada para agrupar as variáveis foi a mesma que os autores do instrumento adoptado, que se baseou no modelo original (SERVQUAL): (i) Tangibilidade; (ii) Fiabilidade e Capacidade de resposta; (iii) Empatia; e, (iv) Segurança.

No evento Triatlo pode-se constatar que o factor da qualidade percebida mais valorizado é a Tangibilidade, com uma média de 4,25 (DP 0,60) num máximo de 5 pontos. Segue-se o factor Segurança com 4,06 (DP 0,67). O factor Fiabilidade e Capacidade de Resposta é valorizado com 3,99 (DP 0,57). Para terminar, o factor menos valorizado pelos atletas, apesar de ter tido uma pontuação alta, é a Empatia com 3,88 (DP 0,70).

A tangibilidade, o factor mais valorizado, faz referência ao aspecto, à aparência, às instalações, ao pessoal, ao equipamento e aos materiais de comunicação (Parasuraman *et al.*, 1988).

O evento BTT apresenta como factor mais valorizado pelos atletas a Segurança com 3,83 (DP 0,66), seguido da Fiabilidade e Capacidade de Resposta com 3,65 (DP 0,61) e o factor menos valorizado é a Empatia com 3,52 (DP 0,67).

A segurança, o factor mais valorizado no evento faz referência ao profissionalismo do pessoal, demonstrado através dos seus conhecimentos e atenção dispensada, inspirando credibilidade aos seus utilizadores, e portanto, conferindo segurança (Parasuraman *et al.*, 1988).

Por outro lado, pode-se concluir que a Empatia é o factor da qualidade percebida menos valorizado pelos atletas de ambos os eventos desportivos, prendendo-se, segundo Parasuraman *et al.* (1988), com a atenção personalizada que oferece a entidade aos seus clientes, consumidores.

No Quadro 4.17 apresenta-se os factores que correspondem à dimensão Qualidade Percebida e a sua respectiva valorização em ambos os eventos desportivos.

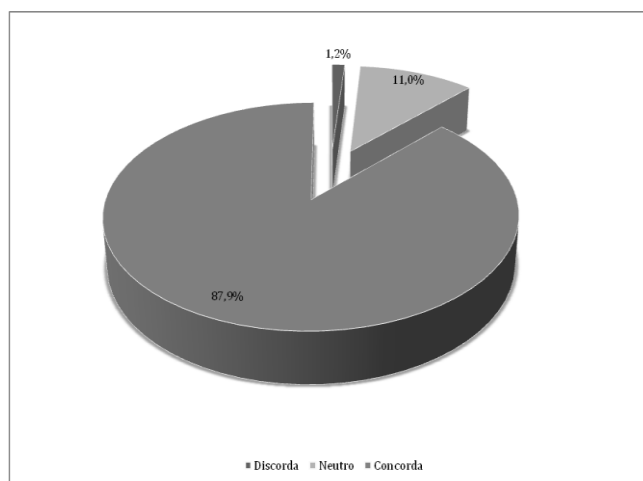
**Quadro 4.17** | Factores da dimensão qualidade percebida em ambos os eventos desportivos |

Factores	Triatlo			BTT		
	N	M	DP	N	M	DP
Factor 1: Fiabilidade e Capacidade de Resposta	173	3,9855	0,56882	315	3,6520	0,61163
Factor 2: Empatia	173	<b>3,8786</b>	0,70347	314	<b>3,5170</b>	0,66846
Factor 3: Segurança	173	4,0566	0,67430	315	<b>3,8323</b>	0,66149
Factor 4: Tangibilidade	173	<b>4,2543</b>	0,60429	***	***	***

Legenda: N – Frequência; M – Média; DP – Desvio Padrão.

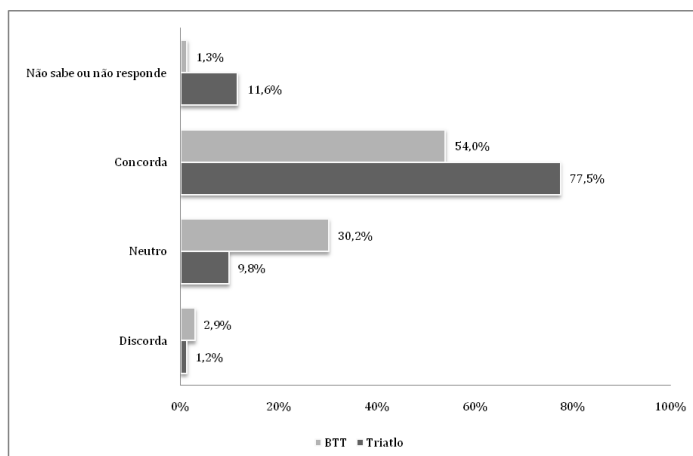
Pode-se observar que no evento Triatlo os atletas valorizam mais o factor da Tangibilidade, enquanto que o menos valorizado prende-se com a Empatia. No evento BTT os atletas valorizam mais o factor da Segurança, acrescentando que o factor menos valorizado é também a Empatia, como já se tinha verificado no evento anterior.

Em relação ao factor Tangibilidade no evento Triatlo, observa-se como 87,9% dos atletas valoriza o factor positivamente, 11% está num nível neutro e 1,2% avalia-a de forma negativa (Gráfico 4.33).



**Gráfico 4.33** | Factor Tangibilidade no evento Triatlo |

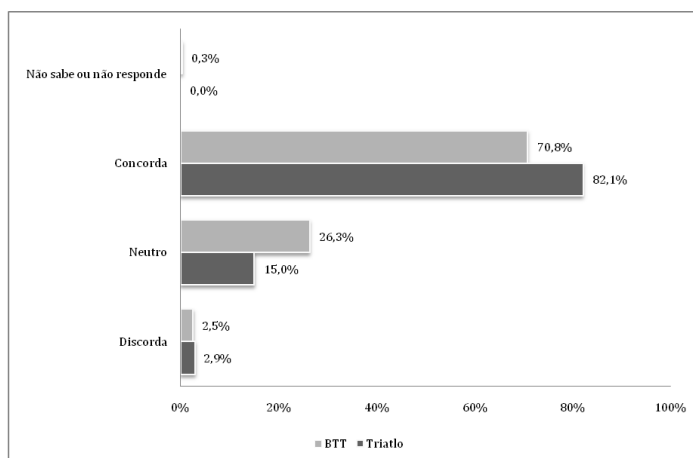
Em relação ao factor Fiabilidade e Capacidade de Resposta (Gráfico 4.34), no evento Triatlo, observa-se como 77,5% dos atletas valoriza o factor positivamente, 9,8% está num nível neutro, 1,2% avalia-a de forma negativa e 11,6 não sabe ou não responde. No evento BTT, 54,0% valoriza o factor de forma positiva, 30,2% apresenta uma posição neutra, 2,9% tem uma posição negativa e 13% não sabe ou não responde.



**Gráfico 4.34** | Factor Fiabilidade e Capacidade de Resposta em ambos os eventos desportivos|

Neste parâmetro verifica-se como a maioria dos respondentes, em ambos os eventos, valoriza positivamente o factor fiabilidade e capacidade de resposta.

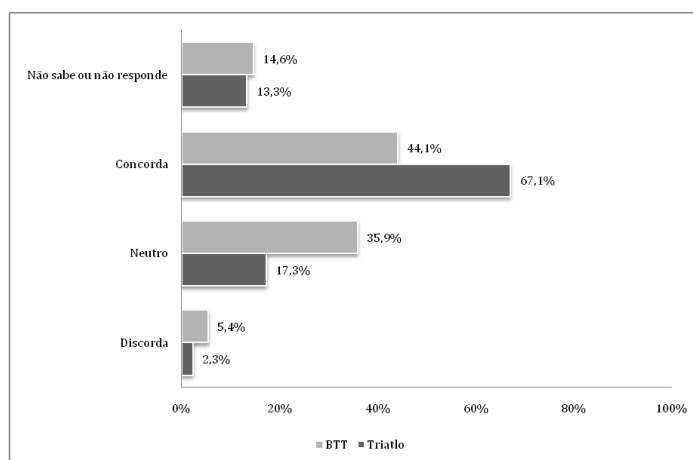
Em relação ao factor Segurança (Gráfico 4.35), no evento Triatlo, observa-se que 82,1% dos atletas tem uma opinião positiva, 15% não concorda nem discorda e 2,9% tem uma opinião negativa. No evento BTT, 70,8% valoriza o factor positivamente, 26,3% apresenta uma posição neutra, 2,5% tem uma posição negativa e 0,3% não sabe ou não responde.



**Gráfico 4.35** | Factor Segurança em ambos os eventos desportivos |

Analisados os dados referentes ao factor segurança, verifica-se que, à imagem do que se verificou no factor anterior, a maioria dos atletas, em ambos os eventos, valoriza positivamente o factor segurança. Todavia, fazemos referência para a importância do factor nos baixos níveis de respostas negativas ou de não respostas.

Em relação ao factor Empatia (Gráfico 4.36), no evento Triatlo, observa-se que 67,1% das respostas dos atletas são positivas, 17,3% tem uma posição neutra, 2,3% avalia a empatia negativamente e 13,3% não sabe ou não responde. No evento BTT, 44,1% valoriza o factor positivamente, 35,9% apresenta uma posição neutra, 5,4% tem uma posição negativa e 14,6% não sabe ou não responde.



**Gráfico 4.36** | Factor Empatia em ambos os eventos desportivos |

Para terminar, verifica-se também que a maioria dos atletas, em ambos os eventos, valoriza positivamente o factor empatia.

#### 4.3.2.2 | Qualidade geral do serviço |

Na secção anterior analisou-se as percepções de qualidade que os atletas têm a respeito de certos elementos dos eventos desportivos. Todavia, achámos também interessante conhecer qual é a percepção geral dos atletas a respeito da qualidade do serviço recebido.

Para determinar qual foi a percepção geral da qualidade do serviço nos eventos desportivos, utilizou-se uma dimensão com cinco variáveis.

Como se pôde verificar anteriormente (Quadro 4.3.2.2.1), no evento Triatlo a pontuação média obtida é de 4 (DP 0,67) em 5 pontos. Esta avaliação é considerada positiva, pois supera o ponto intermédio (3), abaixo do qual o resultado é

considerado negativo. No evento BTT os atletas valorizam a qualidade do serviço com uma média de 3,49 (DP 0,78).

De seguida apresenta-se a valorização que os atletas fazem sobre as diversas variáveis que compõem a dimensão Qualidade Geral do Serviço (Quadro 4.18), onde se verifica que a excelência do serviço prestado no evento Triatlo é o elemento mais valorizado com uma pontuação média de 4,04 (DP 0,83). No evento BTT, de uma forma geral, as variáveis apresentam uma cotação mais baixa em relação ao evento anterior, sendo o desempenho dos colaboradores o elemento que obteve melhor pontuação com 3,53 (DP 0,87), apesar de as diferenças entre variáveis não serem muito evidentes.

**Quadro 4.18** | Qualidade geral do serviço em ambos os eventos desportivos |

Variáveis	Triatlo			BTT		
	N	M	DP	N	M	DP
Em geral, eu recebi um serviço de elevada qualidade no evento.	173	4,01	0,814	315	<b>3,46</b>	0,951
Geralmente, o serviço prestado no evento é excelente.	173	<b>4,04</b>	0,831	314	3,49	0,919
De uma forma geral, o serviço prestado no evento é superior.	173	<b>3,97</b>	0,762	312	<b>3,46</b>	0,851
Em geral, o serviço prestado aos atletas é notável.	173	3,98	0,792	312	3,51	0,911
Creio que o desempenho dos colaboradores no evento é excelente.	173	3,99	0,739	314	<b>3,53</b>	0,869

Legenda: N – Frequência; M – Média; DP – Desvio Padrão.

No entanto, existem outras questões que analisam a excelência do serviço. Estas obtêm uma pontuação igual ou superior a 3,46 em ambos os eventos, alcançando uma avaliação positiva.

#### 4.3.2.3 | Satisfação geral do serviço |

Uma das dimensões mais importantes num serviço desportivo onde se experimentam determinadas emoções – como é o caso dos eventos desportivos – é a satisfação. Esta dimensão baseia-se num elemento mais emocional que a qualidade e é considerada uma consequência da qualidade. Para mediar a satisfação utilizou-se uma escala de satisfação com cinco itens, na qual os atletas demonstram a sua total discordância (1) ou total concordância (5) com as afirmações.

O Quadro 4.19 apresenta as pontuações médias e os desvios-padrão das diferentes variáveis em ambos os eventos.



**Quadro 4.19** | Satisfação geral do serviço em ambos os eventos desportivos |

Variáveis	Triatlo			BTT		
	N	M	DP	N	M	DP
Estou feliz com as experiências que tive no evento.	173	4,13	0,887	315	3,90	0,869
Estou satisfeito com as minhas experiências no evento.	173	4,14	0,824	313	3,90	0,906
Gostei realmente de participar no evento.	173	<b>4,25</b>	0,817	313	<b>3,98</b>	0,939
Estou realmente emocionado com as experiências que tive no evento.	173	<b>3,99</b>	0,905	314	<b>3,71</b>	0,939
A participação no evento foi extremamente agradável.	173	4,18	0,861	313	3,83	0,961

Legenda: N – Frequência; M – Média; DP – Desvio Padrão.

A avaliação média da satisfação dos atletas em relação ao evento Triatlo é 4,14 (DP 0,72) em 5, demonstrando uma satisfação elevada. No evento BTT a satisfação dos atletas é pontuada com 3,86 (DP 0,82), demonstrando assim uma satisfação mais moderada.

Nesta linha, os dados obtidos demonstram uma satisfação geral moderada-elevada em ambos os eventos. No evento Triatlo a variável mais valorizada pelos atletas prende-se com o prazer por terem participado no evento (M 4,25; DP 0,82), assim como no evento BTT os atletas destacam a mesma variável com 3,98 (DP 0,94).

No entanto, curiosamente, a emoção das experiências obtidas no evento é a variável menos valorizada pelos atletas de ambos os eventos, no evento Triatlo com 3,99 (DP 0,91) e no evento BTT com 3,71 (DP 0,94), apesar de ser uma pontuação positiva.

#### 4.3.2.4 | Valor percebido do serviço |

O Valor Percebido do Serviço é a importância ou os benefícios atribuídos ao serviço recebido.

Nesta linha, o evento Triatlo apresenta uma pontuação de 4,04 (DP 0,70), enquanto no evento BTT a pontuação obtida é 3,68 (DP 0,74).

O Quadro 4.20 apresenta as pontuações médias e os desvios-padrão das diferentes variáveis do valor percebido do serviço em ambos os eventos.

**Quadro 4.20** | Valor percebido do serviço em ambos os eventos desportivos |

Variáveis	Triatlo			BTT		
	N	M	DP	N	M	DP
Creio que o evento tem um grande valor.	173	<b>4,27</b>	0,762	313	<b>4,08</b>	0,840
Em geral, os serviços recebidos durante o evento acrescentam um	173	4,08	0,773	314	3,64	0,850

excelente valor.						
Por ter participado no evento obteve benefícios.	173	<b>3,78</b>	1,016	314	<b>3,32</b>	1,024

Legenda: N – Frequência; M – Média; DP – Desvio Padrão.

Pode-se verificar que a variável que os atletas atribuem maior pontuação prende-se com o valor atribuído ao evento, os atletas do evento Triatlo atribuem uma média de 4,27 (DP 0,76) e no evento BTT uma classificação de 4,08 (DP 0,84). Todavia, os atletas de ambos os eventos valorizam menos o facto de terem obtido benefícios por terem participado no evento, 3,78 (DP 1,02) e 3,32 (DP 1,02), respectivamente.

#### 4.3.2.5 | Intenções futuras |

No que diz respeito às intenções futuras, considerámos interessante conhecer qual foi o impacto do evento nos atletas. Para isso utilizámos uma dimensão de três itens que avalia as intenções futuras dos atletas a respeito do evento desportivo.

De uma forma geral, as intenções futuras dos atletas sobre os respectivos eventos são positivas, no evento Triatlo são avaliadas com uma média de 4,21 (DP 0,67) em 5, atingindo uma média elevada, e o evento BTT é cotado com uma média de 3,93 (DP 0,79), sendo também considerada elevada.

O Quadro 4.21 apresenta os resultados das diferentes variáveis das intenções futuras dos atletas em ambos os eventos.

**Quadro 4.21** | Intenções futuras dos atletas em ambos os eventos desportivos |

Variáveis	Triatlo			BTT		
	N	M	DP	N	M	DP
No futuro pondero voltar a participar neste evento.	173	4,30	0,815	312	<b>4,10</b>	0,911
Pondero recomendar este evento aos meus amigos e/ou familiares.	173	<b>4,31</b>	0,788	314	4,07	0,930
Não considero que aconteça algum incidente se no futuro voltar a participar neste evento.	173	<b>4,01</b>	0,835	312	<b>3,63</b>	0,936

Legenda: N – Frequência; M – Média; DP – Desvio Padrão.

No evento Triatlo a variável que obtém melhor pontuação refere-se à possibilidade de recomendação do evento a amigos e/ou familiares (M 4,31; DP 0,79), ficando ligeiramente acima da possibilidade de no futuro voltar a participar no evento (M 4,30; DP 0,82), enquanto que a variável menos valorizada com 4,01 (DP 0,84), apesar de ter obtido uma pontuação igualmente elevada, prende-se com a baixa probabilidade de num próximo evento acontecer algum incidente.

No evento BTT a variável mais valorizada refere-se à possibilidade de no futuro voltar a participar no evento com 4,10 (DP 0,91), enquanto o aspecto menos

valorizado, com uma diferença considerável, prende-se com a ocorrência de algum incidente num próximo evento com uma pontuação de 3,63 (DP 0,94), à imagem do evento anterior.

### **4.3.3 | Apreciação das variáveis sócio-demográficas e dos padrões de viagem como critério de segmentação de mercado |**

Um outro propósito da presente investigação foi o de verificar a utilização de variáveis sócio-demográficas e padrões de viagem dos atletas como critério de segmentação de mercado.

A criação de *clusters* ou grupos de clientes com as mesmas preferências surge da necessidade de melhor compreender o mercado potencial, e assim melhor definir as estratégias de penetração, de políticas de preços, e até mesmo, de satisfação de necessidades (Day & Montgomery, 1999).

Por segmentação de mercado entende-se a separação da globalidade do mercado de consumidores de um determinado serviço ou produto em segmentos homogêneos, de acordo com o seu padrão de comportamento, percepções ou preferências (Quaresma, 2008).

Os grupos homogêneos, possuidores de necessidades e comportamentos de consumo semelhantes, apresentam uma resposta mais homogênea às estratégias de *marketing* e de comunicação, do que grupos indiferenciados de clientes (Tsai & Chiu, 2004).

Segundo Pitt *et al.* (1996), os critérios para a segmentação de mercado de hoje poderão não ser aplicáveis amanhã, na medida em que a tecnologia, a concorrência e os próprios clientes se vão alterando ao longo do tempo.

Na perspectiva de Lindon *et al.* (2000), não existe um mercado, mas sim mercados. O gestor de serviços deverá entender a sociedade onde está inserido, segmentando-a segundo características diferenciadoras ao nível do seu comportamento e intenções de consumo.

Ao fazer-se a diferenciação do mercado sob o ponto de vista do *marketing* é uma estratégia organizacional que se reveste de fundamental importância para os eventos desportivos, conferindo-lhes vantagem competitiva perante os seus concorrentes mais directos.

No entanto, Tsai e Chiu (2004) salientam que o factor crítico de sucesso das estratégias de *marketing*, de comunicação e de publicidade que utilizam a segmentação de mercado está na selecção das variáveis utilizadas.

### 4.3.3.1 | Segmentação de mercado com base nas características sócio-demográficas e as dimensões do modelo |

Esta secção, pretende analisar a relação de independência e as medidas de associação entre as dimensões (qualidade percebida, qualidade geral do serviço, satisfação geral do serviço, valor percebido do serviço e intenções futuras) do modelo e as características sócio-demográficas (sexo, idade, nacionalidade, graus de instrução e anos de prática da modalidade) dos atletas em ambos os eventos desportivos.

Nesta linha, admite-se, como hipótese nula, que não existem relações entre as dimensões do modelo e as variáveis de caracterização sócio-demográfica dos atletas em ambos os eventos desportivos, a um nível de significância de 5%.

Para o tratamento estatístico de cada situação, procedeu-se ao cálculo do teste do Qui-Quadrado, procurando, assim, analisar os efeitos da relação entre os valores observados e esperados (Quadro 4.22).

**Quadro 4.22** | Resultados do teste de Qui-Quadrado entre as dimensões do modelo e as variáveis de caracterização sócio-demográfica dos atletas em ambos os eventos desportivos |

Evento	Características Sócio-demográficas		Dimensões					
			Qualidade Percebida	Qualidade geral do serviço	Satisfação geral do serviço	Valor percebido do serviço	Intenções futuras	
Triatlo	Sexo	V	60,767	19,722	25,873	13,925	13,338	
		Sig	0,102	0,183	0,056	0,125	0,101	
	Idade	V	157,115	64,989	49,658	31,846	21,516	
		Sig	0,215	<b>0,027</b>	0,407	0,238	0,608	
	Nacionalidade	V	51,987	12,243	19,666	7,799	8,252	
		Sig	0,321	0,661	0,236	0,555	0,409	
	Grau de instrução	V	99,549	37,328	35,721	20,363	15,159	
		Sig	0,382	0,168	0,298	0,313	0,513	
	Anos de prática da modalidade	V	170,503	57,051	44,255	25,202	14,529	
		Sig	0,065	0,107	0,627	0,563	0,934	
	BTT	Sexo	V	66,049	22,983	26,433	13,888	7,750
			Sig	0,760	0,521	0,234	0,239	0,736
Idade		V	230,662	63,500	60,000	35,669	39,286	
		Sig	0,384	0,752	0,685	0,344	0,209	
Nacionalidade		V	102,305	10,830	7,121	9,306	6,978	
		Sig	<b>0,020</b>	0,990	0,999	0,594	0,801	
Grau de instrução		V	157,891	53,907	45,507	31,985	32,808	
		Sig	0,313	0,259	0,409	0,078	0,065	

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS EVENTOS DESPORTIVOS  
as perspectivas dos diferentes actores sobre os eventos do município de loulé

	Anos de prática da modalidade	V	205,708	79,608	69,671	27,111	28,735
		Sig	0,817	0,252	0,263	0,755	0,680

Legenda: V – valor de Pearson Chi-Square; Sig – nível de significância.

Os resultados obtidos confirmam a inexistência de independência e influência entre quase todas as variáveis e as dimensões do modelo aplicado aos atletas.

Em ambos os eventos desportivos, Triatlo e BTT, os diferentes posicionamentos dos atletas quanto ao grau de influência das características sócio-demográficas (sexo, idade, nacionalidade, grau de instrução e anos de prática da modalidade), não estão relacionados, na sua generalidade, com as diferentes dimensões (qualidade percebida, qualidade geral do serviço, satisfação geral do serviço, valor percebido do serviço e intenções futuras) do modelo.

No entanto, a relação encontrada nas respectivas variáveis apresentam-se nas seguintes situações.

No evento Triatlo, o posicionamento dos atletas quanto ao grau de influência da 'idade' (V 64,99; p 0,027), está relacionada com a qualidade geral do serviço.

Na variável 'idade', 55 células (85,9%) apresentam valores esperados inferiores a 5. Este facto sugere-nos que devemos tomar certas precauções na inferência dos resultados obtidos.

Segundo Pestana e Gageiro (2003), este teste pressupõe que nenhuma célula da tabela tenha frequência esperada inferior a 1 e que não mais do que 20% das células tenham frequência esperada inferior a 5 unidades.

Na mesma linha, Silva (2003) realça que se refute os resultados para todas as situações em que se verifiquem mais de 20% de células com frequências esperadas inferior a 5.

No evento BTT os diferentes posicionamentos dos atletas, quanto ao grau de influência da 'nacionalidade' (V 102,31; p 0,02), está relacionada com a qualidade percebida.

Na variável 'nacionalidade', 129 células (84,9%) apresentam valores esperados inferiores a 5.

Desta forma, refutam-se também os resultados obtidos, onde se verificam mais de 20% de células com frequências esperadas inferior a 5.

Em síntese, aceita-se a hipótese nula, que estabelece que não existem relações entre as variáveis de caracterização sócio-demográfica dos atletas (sexo, idade, nacionalidade, grau de instrução e anos de prática da modalidade) e as dimensões (qualidade percebida, qualidade geral do serviço, satisfação geral do serviço, valor percebido do serviço e intenções futuras) do modelo em ambos os eventos desportivos.

#### 4.3.3.2 | Segmentação de mercado com base nas características sócio-demográficas e os padrões de viagem |

Esta secção, pretende analisar a relação de independência e as medidas de associação entre o número de dias que os atletas permanecem no Concelho de Loulé e o gasto diário por atleta, e as características sócio-demográficas (sexo, idade, nacionalidade, graus de instrução e os anos de prática da modalidade) em ambos os eventos desportivos.

Primeiramente, pretende-se analisar a relação entre o número de dias que os atletas permanecem no Concelho de Loulé e as características sócio-demográficas em ambos os eventos desportivos.

Admite-se, como hipótese nula, que não existem relações entre as variáveis de caracterização sócio-demográfica dos atletas e o número de dias que permanecem no Concelho de Loulé em ambos os eventos desportivos, a um nível de significância de 5%.

Para o tratamento estatístico de cada situação, procedeu-se ao cálculo do teste do Qui-Quadrado, procurando, assim, analisar os efeitos da relação entre os valores observados e esperados (Quadro 4.23).

**Quadro 4.23** | Resultados do teste de Qui-Quadrado entre o número de dias de permanência no Concelho de Loulé e as variáveis de caracterização sócio-demográfica dos atletas em ambos os eventos desportivos |

Características Sócio-demográficas	Triatlo		BTT	
	Value	Sig	Value	Sig
Sexo	12,204	0,058	3,213	0,782
Idade	42,019	<b>0,001</b>	38,831	<b>0,003</b>
Nacionalidade	38,553	<b>0,000</b>	15,479	<b>0,017</b>
Grau de instrução	23,338	<b>0,025</b>	21,156	<b>0,048</b>
Anos de prática da modalidade	13,130	0,784	26,097	0,098

Legenda: Value (V) - valor de Pearson Chi-Square; Sig - nível de significância.

Os resultados obtidos confirmam a existência de independência e influência entre algumas das variáveis e número dias de permanência dos atletas no Concelho de Loulé.

No evento Triatlo os diferentes posicionamentos dos atletas, quanto ao grau de influência do 'sexo' (V 12,20; p 0,06) e dos 'anos de prática da modalidade' (V 13,13; p 0,78), não estão relacionados com o número de dias de permanência no Concelho de Loulé.

Por outro lado, o posicionamento dos atletas quanto ao grau de influência da 'idade' (V 42,02; p 0,00), 'nacionalidade' (V 38,55; p 0,00) e 'grau de instrução' (V 23,34; p

0,03), estão relacionados com o número de dias de permanência no Concelho de Loulé.

Na variável 'idade', 14 células (50,0%) apresentam valores esperados inferiores a 5. A 'nacionalidade', 6 células (42,9%) apresentam valores esperados inferiores a 5, enquanto que a variável 'grau de instrução', 8 células (38,1%) apresentam valores esperados inferiores a 5. Esta situação sugere que se refute os resultados obtidos, onde se verificam mais de 20% de células com frequências esperadas inferior a 5.

No evento BTT os diferentes posicionamentos dos atletas, quanto ao grau de influência do 'sexo' (V 3,21;  $p$  0,78) e dos 'anos de prática da modalidade' (V 26,097;  $p$  0,098), não estão relacionados com o número de dias de permanência no Concelho de Loulé.

Por outro lado, o posicionamento dos atletas quanto ao grau de influência da 'idade' (V 38,83;  $p$  0,00), 'nacionalidade' (V 15,48;  $p$  0,02) e 'grau de instrução' (V 21,16;  $p$  0,05) estão relacionados com o número de dias de permanência no Concelho de Loulé.

Na variável 'idade', 17 células (60,7%) apresentam valores esperados inferiores a 5. A variável 'nacionalidade', 10 células (71,4%) apresentam valores esperados inferiores a 5, e o 'grau de instrução' 12 células (57,1%) apresentam valores esperados inferiores a 5.

Nesta linha, os resultados obtidos são refutados para todas as situações, pois apresentam mais de 20% de células com frequências esperadas inferior a 5.

Assim, aceita-se a hipótese nula, que estabelece que não existem relações entre as variáveis de caracterização sócio-demográfica dos atletas (sexo, idade e nacionalidade, grau de instrução e anos de prática da modalidade) e o número de dias que permanecem no Concelho de Loulé em ambos os eventos desportivos.

De seguida, pretende-se analisar a relação entre o gasto diário por atleta no Concelho de Loulé e as características sócio-demográficas em ambos os eventos desportivos.

Admite-se, como hipótese nula, que não existem relações entre as variáveis de caracterização sócio-demográfica dos atletas e o gasto diário por atleta no Concelho de Loulé em ambos os eventos desportivos, a um nível de significância de 5%.

Os resultados do cálculo do teste do Qui-Quadrado encontram-se no Quadro 4.24.

**Quadro 4.24** | Resultados do teste de Qui-Quadrado entre as variáveis de caracterização sócio-demográfica dos atletas e o gasto diário no Concelho de Loulé em ambos os eventos desportivos |

Características Sócio-demográficas	Triatlo		BTT	
	Value	Sig	Value	Sig
Sexo	8,289	0,082	5,372	0,251
Idade	21,173	<b>0,048</b>	18,960	0,089

Nacionalidade	9,550	<b>0,049</b>	4,853	0,303
Grau de instrução	14,516	0,069	4,863	0,772
Anos de prática da modalidade	11,873	0,456	8,786	0,721

Legenda: Value (V) – valor de Pearson Chi-Square; Sig – nível de significância.

Os resultados obtidos confirmam a existência de independência e influência entre duas das variáveis sócio-demográficas e o gasto diário por atleta no Concelho de Loulé.

No evento Triatlo os diferentes posicionamentos dos atletas, quanto ao grau de influência do ‘sexo’ (V 8,29;  $p$  0,08), ‘grau de instrução’ (V 14,52;  $p$  0,07) e dos ‘anos de prática da modalidade’ (V 11,87;  $p$  0,46), não estão relacionados com o gasto diário por atleta no Concelho de Loulé.

No entanto, o posicionamento dos atletas quanto ao grau de influência da ‘idade’ (V 21,17;  $p$  0,048) e ‘nacionalidade’ (V 9,55;  $p$  0,049), estão relacionados com o gasto diário por atleta no Concelho de Loulé, apesar de apresentarem um nível de significância próximo do limite.

Na variável ‘idade’, 6 células (30,0%) apresentam valores esperados inferiores a 5, enquanto que a variável ‘nacionalidade’, 0 células (0%) apresentam valores esperados inferiores a 5.

Desta forma, refutam-se apenas os resultados obtidos na variável ‘idade’, onde se verificam mais de 20% de células com frequências esperadas inferior a 5, e aceita-se a hipótese de existência de relação entre a variável ‘nacionalidade’ e o gasto diário por atleta no Concelho de Loulé.

No evento BTT os diferentes posicionamentos dos atletas, quanto ao grau de influência do ‘sexo’ (V 5,37;  $p$  0,25), ‘idade’ (V 18,96;  $p$  0,09), ‘nacionalidade’ (V 4,85;  $p$  0,303), ‘grau de instrução’ (V 4,86;  $p$  0,77) e dos ‘anos de prática da modalidade’ (V 8,79;  $p$  0,72), não estão relacionados com o gasto diário por atleta no Concelho de Loulé.

Por outro lado, no evento Triatlo, pretende-se analisar o grau de associação entre a nacionalidade, nacionais e estrangeiros, e o gasto diário por atleta no Concelho de Loulé.

Para isso, procedeu-se ao cálculo das medidas de associação (*Phi* e *V de Cramer*). O resultado do cálculo de *V de Cramer* (Quadro 4.25) revela que a associação entre a variável ‘nacionalidade’ e o ‘gasto diário por atleta no Concelho de Loulé’ é de 23,60% ( $p$  0,049).



**Quadro 4.25** | Resultados das medidas de associação *Phi* e *V de Cramer* entre a nacionalidade e o gasto diário por atleta no Concelho de Loulé no evento Triatlo |

Medidas de Associação	Value	Sig
Phi	0,236	0,049
V de Cramer	0,236	0,049

Legenda: Value (V) – valor da medida; Sig – nível de significância.

Assim sendo, podemos afirmar que, a um nível de significância de 5%, as diferentes posições reveladas pelos atletas sobre o grau de influência do gasto diário por atleta no evento Triatlo encontra-se moderadamente associado à nacionalidade.

Desta forma, aceita-se a hipótese nula, que estabelece que não existem relações entre as variáveis de caracterização sócio-demográfica dos atletas (sexo, idade e nacionalidade, grau de instrução e anos de prática da modalidade) e o número de dias que permanecem no Concelho de Loulé em ambos os eventos desportivos. No que respeita à não existência de relações entre as variáveis de caracterização sócio-demográfica dos atletas (sexo, idade e nacionalidade, grau de instrução e anos de prática da modalidade) e o gasto diário por atleta no Concelho de Loulé, rejeita-se a hipótese nula, ou seja, no evento Triatlo verifica-se a existência de relações entre a nacionalidade e o gasto diário por atleta no Concelho de Loulé.

#### 4.3.3.3 | Comparação da valorização das dimensões do modelo em ambos os eventos desportivos |

Esta última secção, pretende demonstrar, através do estudo das diferenças de médias, as posições expressas pelos atletas entre ambos os eventos desportivos, nomeadamente em relação ao grau de valorização das dimensões (qualidade percebida, qualidade geral do serviço, satisfação geral do serviço, valor percebido do serviço e intenções futuras) do modelo.

Nesta situação, o evento desportivo constitui a variável qualitativa dicotómica, com as categorias 1 para o evento Triatlo e 2 para o evento BTT, e cada uma das dimensões uma variável quantitativa.

O Quadro 4.26 apresenta os resultados obtidos entre os eventos desportivos e as diferentes dimensões do modelo.

**Quadro 4.26** | Resultados referentes às comparações entre o evento e as dimensões do modelo |

Dimensões	Evento	N	M	DP
Qualidade percebida	Triatlo	173	4,01	0,566
	BTT	315	3,67	0,546

Qualidade geral do serviço	Triatlo	173	4,00	0,671
	BTT	315	3,49	0,782
Satisfação geral do serviço	Triatlo	173	4,14	0,721
	BTT	315	3,86	0,819
Valor percebido do serviço	Triatlo	173	4,04	0,702
	BTT	315	3,68	0,744
Intenções futuras	Triatlo	173	4,21	0,673
	BTT	315	3,93	0,793

Legenda: N – Frequência; M – Média; DP – Desvio Padrão.

Admitimos, como hipótese nula, que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as médias dos eventos desportivos, a um nível de significância de 5%.

Segundo Pestana e Gageiro (2003), se a amostra for menor ou igual a 30, os testes *t* exigem a verificação da normalidade, cuja validação se faz através do teste de Kolmogorov-Smirnov (K-S) ou do teste Shapiro-Wilk. Visto que o número de observações é largamente superior a 30, em ambos os eventos, aplica-se o teste *t*.

A inferência da relação observada na amostra sobre as médias é feita através do teste *t*, enquanto que a inferência sobre as dispersões é feita através do teste de Levene para a igualdade da variância (Quadro 4.27).

**Quadro 4.27** | Resultados do teste de Levene para a igualdade das variâncias entre os eventos desportivos e as dimensões do modelo |

Dimensões	F	Sig
Qualidade percebida	1,116	0,291
Qualidade geral do serviço	4,966	0,026
Satisfação geral do serviço	1,027	0,311
Valor percebido do serviço	0,827	0,364
Intenções futuras	2,850	0,092

Legenda: F – valor do teste de Levene; Sig – nível de significância.

Nesta linha, o Quadro 4.28 apresenta os resultados do teste *t* aplicados entre os eventos desportivos e as dimensões do modelo.

**Quadro 4.28** | Resultados referentes ao teste *t* aplicado entre os eventos desportivos e as dimensões do modelo |

Dimensões	t	Sig	MD
Qualidade percebida	6,503	<b>0,000</b>	0,341
Qualidade geral do serviço	7,491	<b>0,000</b>	0,505
Satisfação geral do serviço	3,687	<b>0,000</b>	0,274
Valor percebido do serviço	5,211	<b>0,000</b>	0,360
Intenções futuras	3,815	<b>0,000</b>	0,272

Legenda: t – valor do teste t; Sig – nível de significância; MD – diferença das médias.

Os resultados obtidos sugerem que as posições expressas pelos atletas nos dois eventos desportivos em relação à valorização da qualidade percebida não violam o princípio de homogeneidade de variância ( $F 1,12; p 0,29$ ).

Desta forma, a diferença de 0,34 observada em ambos os eventos quanto à qualidade percebida, é estatisticamente significativa ( $p 0,00$ ). A comparação das médias mostra que é dada mais importância à qualidade percebida no evento Triatlo (M 4,01) do que no evento BTT (M 3,67).

Nesta linha, os resultados obtidos quanto à valorização da qualidade geral do serviço violam o princípio de homogeneidade de variância ( $F 4,97; p 0,03$ ).

A diferença de 0,505 observada em ambos os eventos quanto à qualidade geral do serviço, é estatisticamente significativa ( $p 0,00$ ). A comparação das médias mostra que é dada mais importância à qualidade geral do serviço no evento Triatlo (M 4,00) do que no evento BTT (M 3,49).

Por sua vez, a diferença de 0,274 observada em ambos os eventos desportivos quanto à satisfação geral do serviço, ao aceitarmos a hipótese da igualdade das variâncias ( $F 1,03; p 0,31$ ), é estatisticamente significativa ( $p 0,00$ ). Pode-se, então, concluir que no evento Triatlo (M 4,14) os atletas valorizam mais a satisfação geral do serviço do que no evento BTT (M 3,86).

Na mesma linha de pensamento, a diferença de 0,360 observada em ambos os eventos quanto ao valor percebido do serviço, ao aceitarmos a hipótese da igualdade das variâncias ( $F 0,83; p 0,36$ ), é estatisticamente significativa ( $p 0,00$ ). Pode-se, então, concluir que no evento Triatlo (M 4,04) os atletas valorizam mais a satisfação geral do serviço do que no evento BTT (M 3,68).

No que diz respeito às intenções futuras dos atletas, a diferença encontrada de 0,272 observada em ambos os eventos desportivos, ao aceitarmos a hipótese da igualdade das variâncias ( $F 2,85; p 0,09$ ), é estatisticamente significativa ( $p 0,00$ ). A comparação das médias mostra que é dada mais importância à qualidade geral do serviço no evento Triatlo (M 4,21) do que no evento BTT (M 3,93).

Em suma, a comparação entre as dimensões (qualidade percebida, qualidade geral do serviço, satisfação geral do serviço, valor percebido do serviço e intenções futuras) e os eventos desportivos, Triatlo e BTT, pode-se concluir que existem, em média, diferenças estatisticamente significativas entre ambos os eventos desportivos nas cinco dimensões do modelo, a um nível de significância de 5%.

**CAPÍTULO V** | CONSIDERAÇÕES FINAIS |

5.1 | Limitações do Estudo |

5.2 | Conclusões |

5.3 | Recomendações e Sugestões |

## CAPÍTULO V | CONSIDERAÇÕES FINAIS |

### 5.1 | Limitações do Estudo |

Importa neste ponto enunciar, ainda que sucintamente, algumas das limitações encontradas ao longo da realização desta investigação.

A primeira dificuldade sentida prendeu-se com a linguagem abrangente utilizada nos diferentes modelos estudados, pelo que estes carecem sempre de uma adaptação aos eventos desportivos em causa, sendo para isso necessário um estudo prévio realizado pelo investigador. Além disso, essa adaptação é importante para a construção da(s) técnica(s) de recolha de dados, uma vez que os inquiridos normalmente não estão familiarizados com os conceitos empregues no modelo adoptado.

Neste trabalho de investigação, o investigador já conhecia os eventos, pelo que a necessidade de adaptação da linguagem foi imediatamente reconhecida. Contudo convém reforçar a sua importância para a adaptação, aplicação e posterior análise crítica do modelo.

A dificuldade em encontrar estudos de referência sobre a qualidade em eventos de pequena ou média dimensão, originou conseqüentemente algumas dificuldades ao nível da discussão dos resultados, visto que a maior parte dos estudos, sobretudo internacionais, focam os mega-eventos desportivos.

Por outro lado, a pesquisa efectuada não previu a influência das diferentes características emocionais e individuais dos inquiridos, o que constitui também uma limitação deste estudo, visto que estas características podem influir em muito nos resultados dos inquiridos.

Outra limitação deste estudo prendeu-se com o factor disponibilidade de recursos de humanos para a distribuição e recolha dos questionários, visto que sem os documentos era de todo impossível procedermos à sua análise. Isto também se deveu aos eventos estarem confinados a espaço-tempo concreto.

A temática da avaliação da qualidade total dos serviços tem por finalidade fomentar uma melhoria contínua, sustentada numa aprendizagem organizacional, que assegure ao cliente, quer interno como externo, a fiabilidade e níveis de satisfação constantes.

Como já referido, ao longo das últimas décadas surgiram diferentes abordagens para tentar avaliar a qualidade, quer ao nível da percepção (subjectiva) como através de critérios objectivos. A análise pode ser quantitativa ou qualitativa, quer interna como externa à organização, demonstrando uma preocupação adequada para alcançar a satisfação do cliente (Dorado & Gallardo, 2005; Romo *et al.*, 2010).

Desta forma, torna-se fundamental que os eventos desportivos se esforcem por conhecer e auscultar os clientes, internos e/ou externos, visando satisfazer as suas necessidades e desejos, concebendo, simultaneamente, resultados de modo a potenciar e melhorar novas formas de relacionamento entre ambos.

É então essencial incrementar práticas de gestão que possibilitem fornecer o serviço que mais interessa aos clientes, tendo em atenção as suas necessidades, preferências e qualidade desejada. Todavia, os cidadãos conscientes dos seus direitos e detentores de uma consciência crítica, tornaram-se mais exigentes relativamente aos serviços prestados nos eventos desportivos.

Os resultados obtidos na investigação permitirão estabelecer um padrão de comparação para os eventos desportivos analisados, bem como melhorar a tomada de decisões na sua gestão, a partir do planeamento dos mesmos.

Em síntese, os eventos desportivos devem implementar e aperfeiçoar o exercício da qualidade, através dos seus colaboradores e gestores, de forma a garantir um serviço cada vez mais adequado aos seus clientes.

## 5.2 | Conclusões |

*“(...) A qualidade desempenha um papel fulcral no funcionamento interno e externo das organizações, traduzindo-se num verdadeiro desafio para o futuro. Torna-se assim, peremptório prestar um serviço de elevada qualidade, pois a criação de valor percebido através do serviço prestado, confere uma capacidade competitiva que permite diferenciar produtos, serviços e marcas” (Lage, 2008:195).*

Por um lado, o reconhecimento crescente da gestão de eventos como uma profissão por direito próprio, como sugerido por Bowdin *et al.* (2006), pode ser visto como sintomático de uma maior aceitação do valor estratégico dos eventos.

Geridos de forma eficaz, os eventos planeados são uma ferramenta difundida na execução de objectivos estratégicos para organizações nos sectores público, privado e sem fins lucrativos (Getz, 2007). O grau em que este é alcançado colide com a capacidade das organizações profissionais gerirem a sua carteira de eventos, ou como afirma Gupta (2003:87) “os eventos devem ser cientificamente planeados, executados e avaliados”.

Tal situação, segundo Crowther (2010), poderá apoiar o desenvolvimento de eventos numa comunidade, facilitando a formação, o desenvolvimento e as práticas comuns, podendo ainda levar à análise comparativa do planeamento, execução e avaliação dos eventos.

Por outro lado, por o objectivo da prestação de um serviço de qualidade ser a fidelização de clientes cada vez mais satisfeitos com os serviços recebidos, de acordo com as suas expectativas, existe, no entanto, um obstáculo que se opõe a esta qualificação que se prende com a escassez de recursos financeiros. A solução passa,

segundo Lage (2008), pela adopção de uma abordagem de qualidade, que englobe a satisfação dos clientes, o envolvimento e a criatividade dos funcionários, bem como a definição das prioridades de gestão.

Procurou-se, neste estudo, destacar os aspectos susceptíveis de exploração e, assim, fornecer aos eventos desportivos resultados que apoiem a implementação de programas de melhoria da qualidade, nas vertentes da gestão, da organização e do funcionamento dos serviços, bem como do grau de satisfação dos clientes internos e externos, numa perspectiva de otimizar os recursos disponíveis.

Do estudo efectuado resultaram importantes conclusões que poderão contribuir para que esta matéria seja examinada com mais pormenor. Realce-se, no entanto, que o objectivo deste trabalho não é de forma alguma julgar ou efectuar quaisquer juízos de valor, mas, tão somente, compreender.

Chegado este momento, e tendo em conta as naturais limitações de ordem metodológica e as dificuldades encontradas ao elaborar um trabalho desta natureza, este capítulo visa apresentar os principais resultados obtidos com base nos objectivos e hipóteses inicialmente propostos para esta investigação.

### **5.2.1 | Gestores |**

Sendo a essência da auto-avaliação um processo de reflexão, torna-se uma ferramenta fundamental para a evolução de qualquer organização num mercado cada vez mais competitivo, independentemente da sua área de actividade. A auto-avaliação informa a organização sobre os seus pontos fortes, bem como permite identificar as áreas que devem ser melhoradas (Dale, 2003).

Os gestores dos eventos desportivos devem apreender que a auto-avaliação é a estratégia a seguir para obter melhores desempenhos nas suas actividades.

Os gestores em estudo evidenciam um elevado nível de percepção da qualidade nos eventos desportivos, relativo aos nove critérios do modelo EFQM, pois avaliam e valorizam a excelência dos eventos de forma razoável, não existindo para a área dos Facilitadores e Resultados nenhum critério com o nível de classificação mais baixo e/ou mais elevado.

Pode-se concluir, nesta linha, que as práticas utilizadas na gestão dos eventos desportivos seguem os requisitos do Modelo EFQM, subdividido em cinco critérios (Liderança, Estratégia, Pessoas; Recursos e Parcerias; Processos, Produtos e Serviços) para a área dos Facilitadores, e quatro critérios (Resultados nos Clientes; Resultados nas Pessoas; Resultados na Sociedade; Resultados Chave) para a área dos Resultados, como se pretendia inicialmente verificar.

No que se refere aos critérios Liderança, Estratégia e Recursos e Parcerias, ambos os eventos desportivos apresentam uma implementação plena e sistemática.



O critério Pessoas apresenta uma implementação parcialmente significativa em ambos os eventos desportivos.

No critério Processos, Produtos e Serviços, o Triatlo apresenta uma implementação plena e sistemática, enquanto o BTT apresenta uma implementação parcialmente significativa.

No que se refere aos critérios Resultados nos Clientes, ambos os eventos desportivos apresentam resultados com tendência para melhorar durante alguns anos.

O critério Resultados nas Pessoas, no evento Triatlo apresenta resultados com tendência para melhorar durante alguns anos, enquanto o BTT apresenta bons resultados na maioria das áreas.

No mesmo sentido, o critério Resultados na Sociedade no evento Triatlo apresenta resultados com tendência para melhorar durante alguns anos, enquanto o BTT apresenta bons resultados na maioria das áreas.

No critério Resultados Chave, o evento Triatlo apresenta resultados com tendência para melhorar durante alguns anos, enquanto o BTT apresenta bons resultados na maioria das áreas.

No que diz respeito aos Pontos Fortes e Áreas de Melhoria dos eventos desportivos, para uma posterior implementação de planos de melhoria, todos os critérios de uma forma geral apresentam bons indicadores de exploração.

No entanto, no que se refere à área dos Resultados, o critério Resultados nos Clientes no evento BTT, o critério Resultados nas Pessoas em ambos os eventos desportivos e o critério Resultados na Sociedade, referente ao evento Triatlo não apresentam pontos fortes, pois todos os itens são iguais ou menores ao valor de referência ( $M \leq 3,5$ ), apresentando-se como áreas críticas de intervenção futura.

Para concluir os objectivos formulados para a amostra dos gestores falta somente identificar a pontuação relativa e global dos critérios obtida pelos respectivos eventos desportivos.

Na área dos facilitadores, o critério Recursos e Parcerias obtém melhor pontuação em ambos os eventos desportivos, o que se pode concluir que os eventos planeiam e gerem as parcerias externas, os fornecedores e os recursos internos de forma a apoiar a condução da estratégia e uma eficaz operacionalização dos processos.

Por sua vez, o critério Pessoas reúne a pontuação mais baixa em ambos os eventos desportivos, o que se pode concluir que os eventos não gerem, desenvolvem e libertam o pleno potencial dos seus colaboradores, a nível individual, de equipa e do evento como um todo.

Na área dos resultados, o critério Resultados Chave no evento Triatlo obtém a melhor pontuação, verificando-se que o evento mede e alcança resultados relevantes em relação aos elementos chave da sua estratégia, enquanto no BTT é o critério Resultados na Sociedade, o que o evento mede e alcança resultados relevantes em relação à Sociedade.

Em oposição ao referido anteriormente, o critério Resultados na Sociedade no evento Triatlo obtém a pontuação mais baixa, enquanto no BTT é o critério Resultados nos Clientes.

Pode-se também concluir que o evento Triatlo na área dos facilitadores apresenta sempre melhor pontuação em cada um dos critérios do que o BTT. Todavia, na área dos Resultados esta situação inverte-se, com o evento BTT a apresentar em todos os critérios melhores pontuações que o evento Triatlo.

Nesta linha, a pontuação global obtida no evento Triatlo é de 653 pontos, enquanto o BTT obteve 698 pontos. Pode-se concluir que ambos os eventos encontram-se num nível de qualidade considerado bom (601-800 pontos).

De acordo com os resultados apresentados, pode-se concluir que as práticas utilizadas na gestão dos eventos desportivos seguem os requisitos dos nove critérios do Modelo EFQM.

Segundo EFQM (2003a), as organizações que implementem de uma forma eficaz os princípios de gestão da qualidade total, com base no desempenho, não só dos recursos humanos, mas também da própria liderança, sentirão importantes impactos nos resultados económicos e na visibilidade da organização, logo, uma maior vantagem competitiva relativamente aos seus concorrentes directos ou indirectos.

No entanto, a gestão da qualidade não poderá ser encarada apenas como uma estratégia, mas antes uma nova maneira de trabalhar ou até mesmo uma nova maneira de pensar (Ortner, 2000).

Para terminar, a auto-avaliação feita através do modelo EFQM contribui para o início de um novo ciclo nos eventos desportivos em causa. O conhecimento do estado do evento, nomeadamente através das áreas de melhoria, permite estimular a vontade de criar uma cultura de melhoria, numa caminhada em espiral em busca da Excelência.

### **5.2.2 | Colaboradores |**

O modelo de gestão da qualidade total é um indicador válido e de confiança do desempenho de uma organização onde, para além da focalização nas percepções dos clientes externos sobre a qualidade do serviço, é também necessário despender atenção aos clientes internos, de forma a aumentar a motivação, o desempenho e a produtividade (Samson & Terziovski, 1999).

No caso dos colaboradores, com o intuito de analisar a cultura organizacional e o ambiente de trabalho vivido nos eventos desportivos, indo ao encontro dos objectivos e hipóteses formuladas, os dados obtidos em ambos os eventos apresentam coeficientes de fiabilidade inaceitáveis ( $\alpha < 0,7$ ), o que não confirma as escalas compostas pelos diversos itens (DeVellis, 1991), remetendo-se para a necessidade de elaborar um novo estudo.

Pode-se então aferir, mediante a análise individual de cada variável em ambos os eventos desportivos, que a constante preocupação em fazer cumprir os regulamentos do evento e o empenho dos colaboradores na realização das suas tarefas são os elementos que reúnem maior concordância entre os inquiridos, apresentando valores considerados positivos. Enquanto, o elemento menos valorizado em ambos os eventos desportivos prende-se com o facto dos colaboradores não desempenharem estritamente as suas funções, apresentando uma cotação negativa.

É importante realçar que os eventos desportivos, enquanto serviço desportivo, deverão seguir as premissas da Gestão da Qualidade Total, onde o papel dos colaboradores é fundamental para o sucesso organizacional.

Para inúmeros autores (Bilhim, 2004a; Fernandes, 2000; Ortner, 2000; Pinto, 2003; Pires, 2000, Quaresma, 2008), os recursos humanos são o factor diferenciador da organização face à concorrência, devendo os mesmos serem valorizados como um activo estratégico.

Na mesma linha, a qualidade final de um serviço é obtida através da cooperação das pessoas que trabalham nas organizações, revelando deste modo que as políticas de gestão de recursos humanos terão de se enquadrar na perspectiva de que não há mudança sem as pessoas, e a gestão relaciona-se positivamente com os conhecimentos, capacidades, atitudes e o envolvimento de todos os trabalhadores, a cultura organizacional e as práticas de gestão de recursos humanos (Bilhim, 2004b).

Defendemos, assim, que uma política estratégica vocacionada para a qualidade, tendo presente a formação e desempenho dos colaboradores e orientada segundo as perspectivas dos clientes, contribuirá para a obtenção de vantagens competitivas de mercado, decisiva na superação da concorrência.

Por outro lado, só recursos humanos motivados, satisfeitos e com uma noção real do seu contributo para a satisfação de clientes poderão justificar a implementação de políticas de gestão da qualidade total, criando vantagem competitiva, ao mesmo tempo que aumentam a produtividade e o desempenho de toda a organização (Quaresma, 2008).

### **5.2.3 | Atletas |**

De seguida, passa-se a descrever o grau de valorização dos atletas em relação às dimensões do modelo nos eventos desportivos.

Nesta linha, todas as dimensões do modelo (Qualidade Percebida, Qualidade Geral do Serviço, Satisfação Geral do Serviço, Valor Percebido do Serviço e Intenções Futuras), em ambos os eventos desportivos, são valorizadas positivamente pelos atletas, apresentando sempre o evento Triatlo níveis de valorização superiores em relação ao evento BTT. O que se concluiu que as diferenças existentes na valorização das cinco dimensões do modelo por parte dos atletas, em ambos os eventos desportivos, são estatisticamente significativas.

Por sua vez, tentou-se perceber quais as variáveis e os factores que mais se destacam, quer pela positiva quer pela negativa.

Em relação aos factores inerentes à Qualidade Percebida, o mais valorizado pelos atletas é a Tangibilidade (aspecto, aparência, instalações, pessoal, equipamento, materiais de comunicação), no evento Triatlo, enquanto o BTT destaca a Segurança (profissionalismo do pessoal, inspirando credibilidade aos atletas). Já o que se destaca pela negativa, em ambos os eventos desportivos, é a Empatia (atenção personalizada que oferece o evento aos seus atletas).

Em relação às variáveis, os elementos mais valorizados pelos atletas na 'Qualidade Percebida' estão relacionados com a aparência dos colaboradores e a atractividade visual das infraestruturas desportivas do evento, no evento Triatlo, enquanto o BTT apresenta, igualmente, a boa aparência dos colaboradores e a disponibilidade dos colaboradores para ajudar os atletas. Como elemento menos valorizado, ambos os eventos desportivos, destacam os erros cometidos pela organização do evento. Na 'Qualidade Geral do Serviço', verifica-se que a excelência do serviço prestado no evento Triatlo é o elemento mais valorizado, enquanto no BTT o desempenho dos colaboradores que obtém melhor pontuação; no entanto, existem outras questões que analisam a excelência do serviço que reúnem pontuação positiva. Na 'Satisfação Geral do Serviço' a variável mais valorizada pelos atletas em ambos os eventos desportivos prende-se com o prazer por terem participado no evento, enquanto a emoção das experiências obtidas no evento destaca-se pela negativa. No 'Valor Percebido do Serviço', em ambos os eventos desportivos, a variável que os atletas atribuem maior pontuação prende-se com o valor atribuído ao evento, enquanto que a variável que se destaca pela negativa prende-se com o facto dos atletas não obterem benefícios ao participarem no evento. Na última dimensão, 'Intenções Futuras', a variável que se destaca pela positiva refere-se à possível recomendação do evento a amigos e/ou familiares no evento Triatlo, enquanto os atletas do BTT destacam a possibilidade de no futuro voltarem a participar no evento. Todavia, a variável que se destaca pela negativa em ambos os eventos desportivos prende-se com a possibilidade de no futuro ocorrer algum incidente no evento.

Pode-se concluir, nesta linha, que a avaliação da percepção dos atletas relativa à qualidade dos serviços prestados em ambos os eventos desportivos é positiva. O que permite aferir que ambos os eventos desportivos estão a trilhar o caminho correcto para a continuidade da sua afirmação.

Por sua vez, analisou-se também a relação de independência e as medidas de associação entre as dimensões do modelo e as características sócio-demográficas dos atletas em ambos os eventos desportivos.

Conclui-se que a percepção dos atletas sobre as dimensões do modelo em ambos os eventos desportivos é independente das variáveis de caracterização sócio-demográfica. Logo, apesar do estudo das variáveis sócio-demográficas ser de fácil utilização, as mesmas não possuem poder discriminatório para a segmentação dos atletas.

No que se refere à utilização das variáveis sócio-demográficas e os padrões de viagem como critério de segmentação de mercado, verifica-se a existência,

verificando-se a existência de relação entre a nacionalidade e o gasto diário por atleta no Concelho de Loulé no evento Triatlo.

Os esforços na tentativa de melhorar os serviços prestados poderão aumentar a satisfação dos clientes e a sua fidelização para com a organização, dando a oportunidade aos gestores de se manterem competitivos no exigente mercado actual (Ko & Pastore, 2005).

Deste modo, o aumento da Qualidade nos eventos desportivos será uma vantagem competitiva numa sociedade em que a exigência é cada vez maior e onde as organizações terão de ser capazes de satisfazer plenamente os seus clientes, internos e externos. Entendendo-se por vantagem competitiva, segundo Lindon *et al.* (2000), uma competência específica e durável desenvolvida no seio da organização, que cria, através da sua adaptação ao mercado, condições para uma concorrência perfeita e que conduz a uma rentabilidade superior.

Assim, uma política estratégica vocacionada para a qualidade, orientada segundo as expectativas e perspectivas do cliente e requerendo o empenho de toda a organização para rentabilizar os seus produtos e/ou serviços, permitirá obter vantagem competitiva de mercado, decisiva na superação da concorrência (Quaresma & Maia, 2003), obrigando desta forma a que a gestão de recursos humanos tenda também a orientar-se para o serviço (Bilhim, 2004b).

Por outro lado, governos de todo o mundo estão a utilizar os eventos como parte integrante das suas políticas regionais para se desenvolverem, pois continuam a demonstrar uma capacidade para gerar resultados comerciais positivos para as regiões anfitriãs. Portanto, há uma necessidade crescente de assegurar políticas públicas para os eventos tendo a capacidade de facilitar oportunidades para o seu desenvolvimento regional (Getz, 2007; Whitford, 2009).

Com base no principal objectivo do estudo – avaliar a qualidade dos eventos desportivos do Município de Loulé mediante as perspectivas dos diferentes actores – consegue-se concluir esta difícil tarefa, com importantes dados para analisar e projectar a maximização dos respectivos eventos desportivos. Os resultados obtidos permitem estabelecer um ponto de referência para os eventos desportivos, e melhorar a tomada de decisão na gestão desses eventos a partir do momento da sua concepção.

Acima de tudo, pretende-se abrir espaço para o desenvolvimento proactivo de políticas públicas para os eventos e, concomitantemente, facilite o crescimento de um município forte e vibrante.

### **5.3 | Recomendações e Sugestões |**

Como propostas de trabalho futuro, seria interessante considerar as seguintes sugestões:

(i) No caso dos gestores, utilizar os resultados da auto-avaliação, assumido o compromisso da gestão, para estabelecer planos de acção, implementá-los e avaliar a sua eficácia, em cada um dos critérios do modelo;

(ii) Comprovar as diferenças existentes identificadas na auto-avaliação dos eventos desportivos, depois da aplicação dos respectivos planos de melhoria;

(iii) Elaborar, ainda para os gestores, um dossier com base nos critérios utilizados, para que na preparação do evento, cada organização pudesse utilizá-lo como referência;

(iv) Estudar a viabilidade de uma estrutura de coordenação dos eventos desportivos, sistematizando as acções a serem utilizadas na gestão de eventos desportivos visando o alcance da Excelência que, por sua vez, assenta sobre a Qualidade;

(v) De acordo com o instrumento dos gestores, desenvolver um manual que sirva de suporte à gestão dos eventos desportivos;

(vi) Utilizar novas variáveis de estudo, no caso dos colaboradores para definir estratégias de segmentação, no caso dos atletas para melhor definir estratégias de fidelização;

(vii) Privilegiar estudos longitudinais, para melhor compreender o desenvolvimento das variáveis equacionadas e o seu efeito na avaliação da percepção dos eventos desportivos, quer no caso dos colaboradores como para os atletas;

(viii) No caso dos colaboradores, realizar um novo estudo com as mesmas variáveis, a fim de comprovar os coeficientes de fiabilidade dos dados obtidos;

(ix) Decorrido o tempo suficiente para que esta investigação possa produzir resultados, seria interessante a elaboração de um trabalho análogo ao efectuado, a fim de se poder perceber qual a evolução dos serviços prestados, na perspectiva das três ópticas analisadas.

(x) Para terminar, seria interessante desenvolver uma política pública de eventos específica, proactiva e coordenada, com a capacidade de incrementar benefícios económicos e sociais que facilite o desenvolvimento do município.

**CAPÍTULO VI | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS |**

## CAPÍTULO VI | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS |

- Absher, J., Howat, G., Crilley, G. & Milne, I. (1996). Toward Quality Customer Service: Market Segment Differences for Sports and Leisure Centers. *Australian Leisure*, 7(1), pp. 25-28.
- Afthinos, Y., Theodorakis, N. & Nassis, P. (2005). Customer's expectations of service in Greek fitness centers. *Managing Service Quality*. 15(3), pp. 245-258.
- Albretch, K. & Bradford, L. J. (1992). *Serviços com qualidade. a vantagem competitiva*. Tradução: Sara Gedanke. São Paulo: Makron Books.
- Alexandris, K., Zahariadis, P., Tsorbatzoudis, C. & Grouios, G. (2004). An empirical investigation of the relationships among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in a health club context. *European Sport Management Quarterly*, 4, pp. 36-52.
- Allen, J., O'Toole, W., McDonnell, I. & Harris, R. (2002). *Festival and Special Event Management (2nd Edn.)*. Queensland: John Wiley & Sons Australia.
- Allen, J., O'Toole, W., McDonnell, I. & Harris, R. (2003). *Organização e Gestão de Eventos*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Allen, J., O'Toole, W., McDonnell, I. & Harris, R. (2008). *Festival and Special Event management (4th Ed.)*. Queensland: John Wiley & Sons Australia.
- Allur, E. (2010). The Dissemination of the EFQM Self-evaluation Model across Europe. *Review of International Comparative Management*, 11, 5, 971-979.
- Almeida, F. (1995). *Psicologia para gestores: comportamentos de sucesso nas organizações*. Lisboa: McGraw-Will.
- Alturas, B. (2003). *Venda Directa: Determinantes da Aceitação do Consumidor*. Dissertação de Doutoramento não publicada. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Alves, G. (2005). *Marketing de Serviços na Educação - Modelos de Percepção da Qualidade*. Porto: Edições Instituto Português de Administração de Marketing (IPAM).
- Alves, H. (2003). *Uma abordagem de marketing à satisfação do aluno no ensino universitário público: índice, antecedentes e consequências*. Dissertação de Doutoramento não publicada. Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Anderson, E., Fournell, C. & Lehmann, D. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58, pp. 53-66.



- Andrade, C. (s/d). *O Modelo EFQM como Ferramenta de Avaliação da TQM*. Retirado a 12 de Fevereiro de 2011 em: [http://www.aeca.es/pub/on\\_line/comunicaciones\\_xivencuentroaeca/cd/114c.pdf](http://www.aeca.es/pub/on_line/comunicaciones_xivencuentroaeca/cd/114c.pdf).
- Barañamo, A. (2004). *Métodos e técnicas de investigação em gestão: manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Barreau, G. (2001). "Gestão do Risco na Organização de Eventos Desportivos". In Correia, A., Ferrand, A., Monteiro, E., Barreau, G., Madaíl, G., Mata, J., Valério, R. & Serra, S.. *Seminário Internacional de Gestão de Eventos Desportivos*. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva.
- Bayo-Moriones, A., Merino-Díaz-de-Cerio, Escamilla-de-León, S. & Selvam, R. (2011). The impact of ISO9000 and EFQM on the use of flexible work practices. *International Journal of Production Economics*, 130, pp. 33-42.
- Bell, J. (2004). *Como realizar um projecto de investigação*. Lisboa: Gradiva.
- Berry, A. & Jarvis, R. (2006). *Accounting in a Business Context (4th Edn.)*. London: International Thomson Business Press.
- Bilhim, J. (2004a). *Teoria Organizacional: Estruturas e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa.
- Bilhim, J. (2004b). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa.
- Bitner, M. & Hubbert, A. (1994). "Encounter Satisfaction versus Overall Satisfaction versus Quality". In Rust, R. & Oliver, R. (Eds.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bolton, R. & Drew, J. (1991). A multistage model of customer's assessment of service quality and value. *Journal of Marketing*, 17, 4, 375-384.
- Boone, L. & Kurtz, D. (2002). *Contemporary Marketing (11th Edn.)*. London: Thomson Learning.
- Bowdin, G., Allen, J., O'Toole, W., Harris, R. & McDonnell, I. (2006). *Events Management (2nd Ed.)*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Brady, M. & Cronin, J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65(3), pp. 34-49.
- Brady, M., Cronin, J. & Brand, R. (2002). Performance-only measurement of service quality: a replication and extension. *Journal of Business Research*, 55(1), pp. 17-31.

- Brighenti, O., Clivaz, C., Délétroz, N. & Favre, N. (2005). *Sports Event Network for Tourism and Economic Development of the Alpine Space. From Initial Idea To Success: A Guide to Bidding For Sports Events for Politicians and Administrators*. Lausanne: Sentedalp Consortium.
- Brito, C. (1998). O Marketing da 3ª Vaga. *Revista Portuguesa de Marketing*, 2, 6, 75-80.
- Brown, G. (1999). "Anticipating the impact of the Sydney 2000 Olympic Games". In Andersson, T. (ed.), *The Impact of Mega Events*. Östersund: European Tourism Research Institute - ETOUR.
- Brown T., Churchill G. & Peter J. (1993). Improving the measurement of service quality. *Journal of Retailing*. 69(1), pp. 127-139.
- Brunet, F. & Zuo, X. (2010): *The economy of the Beijing Olympic Games: an analysis of first impacts and prospects*. Barcelona: Centre d'Estudis Olímpics UAB.
- Calabuig, F. & Crespo, J. (2009). Uso del método Delphi para la elaboración de una medida de la calidad percibida por los espectadores de eventos deportivos. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, 15, pp. 18-24.
- Calabuig F., Quintanilla I. & Mundina G. J. (2008). La calidad percibida de los servicios deportivos: Diferencias según instalación, género, edad y tipo de usuarios en servicios náuticos. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 4(1), pp. 25-43.
- Calabuig, F., Mundina, J. & Crespo, J. (2010). Eventqual: una medida de la calidad percibida por los espectadores de eventos deportivos. *RETOS: Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*. 18, pp. 66-70.
- Capricho, L. & Lopes, A. (2007). *Gestão da Qualidade*. Lisboa: Editora RH.
- Cardoso, L. (1999). *Gestão Estratégica das Organizações - ao encontro do 3.º Milénio (2ª Ed.)*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Carrilat, F., Jaramillo, F. & Mulki, J. (2007). The validity of the SERVQUAL and SERVPERF scales: A meta-analytic view of 17 years of research across five continents. *International Journal of Service Industry Management*, 18(5), 472-490.
- Carman, J. (1990). Consumer Perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, 66, pp. 33-55.
- Chalip, L. (2003). "Tourism and the Olympic Games". In Moragas, M.; Kennett, C. & Puig, N. (eds.), *The Legacy of the Olympic Games 1984-2000*. Lausanne: International Olympic Committee - IOC.

- Chalip, L. & Costa, C. (2005). Sport event tourism and the destination brand: Towards a general theory. *Sport in Society*, 8(2), pp. 218-237.
- Chelladurai P. (1987). Multidimensionality and multiple perspectives of organizational effectiveness. *Journal of Sport Management*, 1(1), pp. 37-47.
- Chelladurai, P. & Chang, K. (2000). Targets and Standards of Quality in Sport Services. *Sport Management Review*, 3, pp. 1-22.
- Churchill, G. (1979). A Paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of marketing research*, 16, pp. 64-73.
- Coates, D. & Humphries, B. (2003). *Professional Sports Facilities, Franchises and Urban Development*. Baltimore County: University of Maryland. Retirado a 15 de Abril de 2011 em: [www.umbc.edu/economics/wpapers/wp\\_03\\_103.pdf](http://www.umbc.edu/economics/wpapers/wp_03_103.pdf).
- Coelho, H. (1998). *Satisfação dos consumidores de cuidados de saúde: Avaliação dos pais e acompanhantes de crianças internadas*. Dissertação de Mestrado não publicada. Braga: Universidade do Minho.
- Correia, A. (2001). "Marketing Estratégico de Eventos Desportivos". In Correia, A., Ferrand, A., Monteiro, E., Madaíl, G., Mata, J. (Ed.). *Seminário Internacional de Gestão de Eventos Desportivos*. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva.
- Correia, A. (2003). "A Qualidade como factor Estratégico nos Serviços de Desporto". In Correia, A., Costa, C., Mamede, P., & Sacavém, A. (Eds.), *Serviços de Qualidade no Desporto: Piscinas, Polidesportivos e Ginásios (3ª Ed.)*. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva.
- Corma F. (2005). *Aplicaciones prácticas del modelo EFQM de excelencia en PYMES*. Madrid: Díaz de Santos.
- Costa, C. (2003). "Qualidade e Piscinas". In Correia, A., Costa, C., Mamede, P. & Sacavém, A. (Eds.), *Serviços de Qualidade no Desporto: Piscinas, Polidesportivos e Ginásios (3ª Ed.)*. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva.
- Costa, G., Tsitskari, E., Tzetzis, G. & Goudas, M. (2004). The factors for evaluating service quality in athletic camps: a case study. *European Sport Management Quarterly*, 4, pp. 22-35.
- Costa, R. (2003). *Persona: Manual Prático de Gestão das Pessoas*. Lisboa: Bertand Editora.
- Cota, B. (2006). *Manual de Marketing de Serviços*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Crompton, J. (1995). Economic impact analysis of sports facilities and events: eleven sources of misapplication. *Journal of Sport Management*, 9, pp. 14-35.

- Crompton, J. & Mackay, K. (1989). User's perceptions of the relative importance of service quality dimensions in selected public recreation programs. *Leisure-Sciences*, 11 (4), pp. 367-375.
- Crompton, J., Mackay, K. & Fesenmaier, D. (1991). Identifying dimensions of service quality in public recreation. *Journal of Park and Recreation Administration*, 9 (3), pp. 15-28.
- Cronin, J. & Taylor, S. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56, 3, 55-68.
- Crosby, P. (1979). *Quality is Free*. New York: McGraw-Hill.
- Crowther, P. (2010). Strategic application of events. *International Journal of Hospitality Management*, 29, pp. 227-235
- Cunha, L. (2007). *Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes*. Dissertação de Mestrado não publicada. Lisboa: Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa.
- Dabholkar, P. (1995). A contingency framework for predicting causality between customer satisfaction and service quality. *Advances in Consumer Research*, 22, pp. 101-108.
- Dale, B. (2003). *Managing Quality (4th Edn.)*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Dauncey, H. & Hare, G. (1999). *France and the 1998 World Cup: The National Impact of a World Sporting Event*. London: Frank Cass Publishers.
- Day, G. & Montgomery, D. (1999). Charting new courses for marketing. *Journal of Marketing*, 63, pp. 3-19.
- Deming, W. (1982). *Out of the Crisis*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology – MIT.
- DeKnop, P. (2004). Total quality, a new issue in sport tourism policy. *Journal of Sport Tourism*, 9, 4, 303-314.
- DeVellis, R. (1991). *Scale development*. Newbury Park: Sage Publications.
- Dias, P. (2006). *Os Grandes Eventos Desportivos: análise das vertentes políticas, económicas, sociais e organizacionais*. Dissertação de Mestrado não publicada. Porto: Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Dorado, A. & Gallardo, L. (2005). *La gestión del deporte a través de la calidad*. Barcelona: Inde Publicaciones.
- Drucker, P. (2000). *Desafios da Gestão para o Século XXI*. Civilização Editora.
- Dubrin, A. (1998). *Princípios de Administração*. Rio de Janeiro: LTC Editora.

- European Foundation for Quality Management – EFQM (2003a). *O Modelo de Excelência da EFQM: Versão Pequenas e Médias Empresas*. Bruxelas: EFQM Publications.
- European Foundation for Quality Management – EFQM (2003b). *Avaliar a Excelência: Um guia prático para o sucesso no desenvolvimento, implementação e revisão de uma estratégia de autoavaliação nas organizações*. Bruxelas: EFQM Publications.
- European Foundation for Quality Management – EFQM (2003c). *Os Conceitos Fundamentais da Excelência*. Bruxelas: EFQM Publications.
- European Foundation for Quality Management – EFQM (2003d). *O Modelo de Excelência da EFQM (1999 – 2003)*. Amadora: Brochura publicada pela Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ).
- Eiglier, P. (1998). Política de qualidade nas unidades de serviço. *Revista Portuguesa de Marketing*, 2 (6), 9-16.
- Eiglier, P. & Langeard, E. (1991). *Servuction: A gestão marketing das empresas de serviços*. Tradução: Conceição Santos e Francisco Velez Roxo. Lisboa: McGraw Hill.
- Eklund, J. (1995). Relationship between ergonomics and quality in assembly work. *Applied Ergonomics*, 26, 1, 15-20.
- Eklund, J. (2000). Development work for quality and ergonomics. *Applied Ergonomics*, 31, pp. 641-648.
- Emery, P. (2001). “Bidding to host a major sports event: strategic investment or complete lottery”. In Gratton, C. & Henry, P. (Eds.), *Sport in the City: The Role of Sport in Economic and Social Regeneration*. London: Routledge.
- Emery, P. (2010). Past, present, future major sport event management practice: The practitioner perspective. *Sport Management Review*, 13, pp. 158–170.
- Engel, J., Warshaw, M. & Kinnear, T. (1994). *Promotional Strategy*. Chicago: Irwin Professional Publishing.
- Erickson, F. (1986). “Qualitative methods in research on teaching”. In Wittrock, M., *Handbook of research on teaching*. New York: Macmillan.
- Everton, C. & Green, J. (1986). “Observation as inquiry and method”. In Wittrock, M., *Handbook of research on teaching*. New York: Macmillan.
- Fernandes, A. (2000). *Qualidade de Serviços pela gestão estratégica*. Cascais: Editora Pergaminho.
- Ferrand, A. (2001). “Gestão da Marca na Organização de Eventos Desportivos”. In Correia, A., Ferrand, A., Monteiro, E., Madaíl, G., Mata, J. (Ed.). *Seminário*

- Internacional de Gestão de Eventos Desportivos*. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva.
- Ferreira, A. (2001). *Qualidade, Satisfação e Fidelização de Clientes em Centros de Fitness: adaptação, validação e aplicação de instrumentos para a sua avaliação*. Dissertação de Mestrado não publicada. Porto: Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto.
- Ferreira, A. (2006). *Percepção do desempenho dos serviços municipalizados e municipais de água e saneamento no distrito de Castelo Branco: A perspectiva dos utentes e funcionários*. Dissertação de Mestrado não publicada. Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Filho, E. (2005). *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica. Uma abordagem prática (4ª Ed.)*. Rio de Janeiro: Editora Campos/Elsevier Editora.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction Barometer: the Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56, pp. 6-21.
- Freire, A. (2003). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa, Editorial Verbo.
- Funk, K. (2003). Sustainability and performance. *MIT Sloan Management Review*, pp. 65-70.
- Gariso, M. (2007). *Qualidade nos Serviços Públicos. A gestão da Qualidade de um Serviço Público na Perspectiva dos seus Funcionários*. Dissertação de Mestrado não publicada. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Garcia, B. (2003). "Securing sustainable legacies through cultural programming in sporting events". In Moragas, M.; Kennett, C. & Puig, N. (Eds.), *The Legacy of the Olympic Games 1984-2000*. Lausanne: IOC.
- Garvin, J. (1998). Managing with Total Quality Management - Theory and practice. *International Journal of Manpower*, 19, 5, 358-370.
- Gemoets, P. (2009). *Transition Guide: How to upgrade to the EFQM Excellence Model 2010 (Version 1.01)*. Brussels EFQM Publications.
- Getz, D. (1997). *Event Management and Event Tourist*. New York: Cognizant Communication Corporation.
- Getz, D. (2007). *Event Studies: theory, research and policy for planned events*. Oxford: Butterworth-Heinmann.
- Getz, D. (2008). Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism Management*, 29(1), pp. 403-428.
- Gewandsznajder, F. (1989). *O que é o Método Científico*. São Paulo: Pioneira.

- Ghiglione, R & Matalon, B. (2001). *O inquérito: teoria e prática (4ª Ed.)*. Oeiras: Celta Editora.
- Giacaglia, M. (2006). *Eventos: como criar, estruturar e captar recursos*. São Paulo: Thomson.
- Giese, J. & Cote, J. (2002). Defining consumer satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 2000, (1), pp. 1-27.
- Gil, A. (1989). *Métodos e Técnicas de pesquisa Social (2ª ed.)*. São Paulo: Atlas.
- Goldblatt, J. (1997). *Special Events: Best Practices in Modern Event Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Gonçalves, I. & Monteiro, L. (1999). *Serviços Públicos: Da Burocracia à Qualidade*. Lisboa: Secretariado para Modernização Administrativa.
- Graham, S., Goldblatt, J. & Delpy, L. (1995). *The ultimate guide to sport event management and marketing*. Chicago: Irwin Professional Publishing.
- Graham, S., Neirotti, L. & Goldblatt, J. (2001). *The Ultimate Guide to Sports Marketing (2nd Edn.)*. New York: McGraw-Hill.
- Gratton, C. & Taylor, P. (2000). *Economics of Sport and Recreation*. Abingdon: Taylor & Francis.
- Grey, A. & Skildum-Reid, K. (1999). *The Sponsorship Seekers Toolkit*. Roseville: McGraw-Hill.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), pp. 36-44.
- Grönroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behaviour interface. *Journal of Business Research*, 20, pp. 3-11.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: a customer relationship management approach*. Baffins Lane, Chichester: John Wiley & Sons.
- Grönroos, C. (2004). *Marketing: Gerenciamento e Serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Gupta, S., 2003. Event marketing: Issues and challenges. *IIMB Management Review*, 15 (2), 87-96.
- Hall, C. (1992). *Hallmark Tourist Events: Impacts, Management and Planning*. London: Belhaven Press.
- Hall, C. (2001). "Imaging, tourism and sports event fever: the Sydney Olympics and the need for a social charter for mega-events". In Gratton, C. & Henry, I. (Ed.),

- Sport in the City: the role of sport in economic and social regeneration.* London: Routledge.
- Heras, I., Marimon, F. & Casadesús, M. (2009). Impacto competitivo de las herramientas para la gestión de la calidad. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 41, pp. 7-36.
- Hightower, R., Brady, M. & Baker, T. (2002). Investigating the role of the physical environment in hedonic service consumption: An exploratory study of sporting events. *Journal of Business Research*, 55(9), pp. 697-707.
- Hill, M. & Hill, A. (2000). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hughes, L. (1993). Olympic tourism and urban regeneration. *Festival Management and Event Tourism*, 1, pp. 157-162.
- Howat, G., Crilley, G., Milne, I. & Absher, J. (1993). The basis for measuring quality customer service in sports and leisure centres. *Leisure Options*, 3(3), pp. 5-13.
- Ishikawa, K. (1993). *Controle de qualidade total à maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Campus.
- Jago, L. & Shaw, R. (1998). *Special Events: a conceptual and differential Framework*. *Festival Management and Event Tourism*, 5(1/2), 21-32.
- Jobber, D. (2007). *Principals and Practice of Marketing (5th Edn.)*. London: McGraw-Hill.
- Juran, J. (1992). *A Qualidade desde o projecto. Os novos passos para o planeamento da Qualidade em produtos e serviços*. São Paulo: Thomson Pioneira.
- Juran, J. (1995). *Juran Planeamento para a qualidade (3ª Ed.)*. Tradução: Csillag, J. & Csillag, C.. São Paulo: Pioneira.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2000). *A estratégia em acção*. Rio de Janeiro: Editora Campos/Elsevier Editora.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Kaplan e Norton na prática (6ª Ed.)*. Rio de Janeiro: Editora Campos/Elsevier Editora.
- Keller, P. (1999). "Marketing a candidature to host the Olympic Games: the case of Sion in the Swiss canton of Valais (Wallis), candidate for the Winter Olympics in the year 2006". In Andersson, T. (Ed.), *The Impact of Mega Events*. Ostersund: ETOUR.
- Kelley, S. & Turley, L. (2001). Consumer perceptions of service quality attributes at sporting events. *Journal of Business Research*, 54(2), pp. 161-166.



- Kim, D & Kim, S. (1995). QUESC: An instrument for assessing the service quality of sport centres in Korea. *Journal of Sport Management*, 9, pp. 208-220.
- Kirk, J. & Miller, M. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Ko Y. & Pastore D. (2004). Current Issues and Conceptualizations of Service Quality in the Recreation Sport Industry. *Sport Marketing Quarterly*, 13, pp. 158-166.
- Ko Y. & Pastore D. (2005). A Hierarchical Model of Service Quality for the Recreational Sport Industry. *Sport Marketing Quarterly*, 14, pp. 84-97.
- Kotler, P. (1982). *Principles of Marketing*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing. Análise, planeamento, implementação e controle (5ª Ed.)*. São Paulo: Editora Atlas.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1999). *Principles of Marketing (8th Ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kouthouris C. & Alexandris K. (2005). Can service quality predict customer satisfaction and behavioral intentions in the sport tourism industry? *Journal of Sport Tourism*, 10(2), pp. 101-111.
- Lage, L. (2008). *Qualidade e Satisfação nos Serviços Públicos: o caso de uma empresa municipal – EMARVR*. Dissertação de Mestrado não publicada. Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Lam, E., Zhang J. & Jensen B. (2005). Service Quality Assessment Scale (SQAS): An instrument for evaluating service quality of health–fitness clubs. *Measurement in Physical Education & Exercise Science*, 9(2), pp. 79-111.
- Lakatos, E. & Marconi, M. (1996). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Editora Atlas.
- Leal, R. (1999). *Gestão da Qualidade em Serviços Bancários: Análise de Falhas e Recuperação de Serviço*. Dissertação de Doutoramento não publicada. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.
- Leitão, J. (1999). *A Relação Treinador Atleta – Percepção dos Comportamentos de Liderança e Ambiente de Grupo em Equipas de Futebol*. Dissertação de Doutoramento não publicada. Coimbra: Faculdade de Ciência do Desporto e Educação Física da Universidade de Coimbra.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G. & Boutin, G. (2005). *Investigação Qualitativa, Fundamentos e Práticas (2ª Ed.)*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Lima, L. (2000). “Atitudes: Estrutura e mudança”. In: Vala, J. & Monteiro, M. (Eds.), *Psicologia social*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

- Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J. & Dionísio, P. (2000). *Mercator 2000, Teoria e Prática do Marketing (9ª Ed.)*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Lopes, D. (2010). *Gestão de Qualidade*. Material de apoio ao Mestrado em Direcção e Gestão Desportiva. Évora: Universidade de Évora.
- Lopes, S. (2006). *Aplicação do Modelo Servqual na Avaliação da Qualidade do Serviço*. Monografia não publicada. Braga: Universidade do Minho.
- Lovelock, C. (1996). *Service Marketing*, London: Prentice Hall.
- Luna-Arocas, R. & Mundina, J. (1998). La Satisfacción del Consumidor en el Marketing del Deporte. *Revista de Psicología del Deporte*, 13, pp. 147-155.
- MacAloon, J. (2003). "Cultural legacy: the Olympic Games a world cultural property". In Moragas, M.; Kennett, C. & Puig, N. (Eds.), *The Legacy of the Olympic Games 1984-2000*. Lausanne: International Olympic Committee – IOC.
- Mackay, K. & Crompton, J. (1988). A conceptual model of consumer evaluation of recreation service quality. *Leisure-Studies*, 7(1), pp. 41-49.
- Madaíl, G. (2001). "EURO 2004". In Correia, A., Ferrand, A., Monteiro, E., Madaíl, G., Mata, J. (Ed.). *Seminário Internacional de Gestão de Eventos Desportivos*. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva.
- Madeira, M. & Galego, J. (1994). *Indicadores e Padrões de Qualidade*. Lisboa: Secretariado para a Modernização Administrativa.
- Martínez-Tur, V., Peiró, J. & Ramos, J. (2001). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente: una perspectiva psicosocial*. Madrid: Síntesis.
- Maroco, J. & Bispo, R. (2003). *Estatística aplicada às ciências sociais e humanas*. Lisboa: Climepsi Editores.
- Maroco, J. & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Instituto Superior de Psicologia Aplicada – ISPA*, 4(1): pp. 65-90
- Masterman, G. (2009). *Strategic Sports Event Management: Olympic Edition (2nd Ed.)*. Burlington: Butterworth-Heinmann.
- Matias, M. (2004). *Organização de Eventos: Procedimentos e Técnicas. (3ª ed.)*. São Paulo: Manole.
- Matos, A. (2010). *Auto-avaliação de uma escola de ensino particular: Aplicação do Modelo de Excelência da EFQM*. Dissertação de Mestrado não publicada. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Martins, H. (2002). *A Qualidade em Serviços Desportivos: avaliação da qualidade de serviços e satisfação de clientes numa cadeia nacional de Centros de Fitness*.

- Dissertação de Mestrado não publicada. Porto: Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto.
- Matheson, V. (2006). Mega Events: The effect of the World's biggest sporting events, local, regional and national economies. Worcester, Massachusetts: College of the Holy Cross, Department of Economics, paper no. 06-10.
- McDonald, M., Sutton, W. & Milne, G. (1995). TEAMQUAL: Measuring service quality in professional team sports. *Sport Marketing Quarterly*, 4(2), pp. 9-15.
- McDougall, G. & Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing*, 14, 5, 392-410.
- Mendes, L. (2006). *A gestão da qualidade nas PME industriais portuguesas – Perspectiva baseada nos stakeholders*. Dissertação de Doutoramento não publicada. Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Mendonça, S. (2006). *A Avaliação da Qualidade dos Serviços: a aplicação do "Gap 5" do Modelo SERVQUAL*. Monografia não publicada. Braga: Universidade do Minho.
- Mendoza, J. (2003). *Medición de la calidad del servicio*. Retirado a 12 de Fevereiro de 2011 do seguinte endereço: <http://www.monografias.com/trabajos12/calser/calser.shtml>.
- Mintzberg, H. (2004). *Estrutura e Dinâmica das Organizações (3ª Ed.)*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Morais, T. (2006). *Compromisso: Nunca Desistir (2ª Ed.)*. Lisboa: Booknomics.
- Morales V., Hernandez-Mendo A. & Blanco A. (2005). Evaluación de la calidad en los programas de actividad física. *Psicothema*, 17(2), pp. 311-317.
- Morse, J. (2005). "Designing Funded Qualitative Research". In Denzin, N. & Lincoln, Y., *The SAGE Handbook of Qualitative Research (3rd Edn.)*. London: Sage Publications.
- Mudie, P. & Cottam, A. (1993). *The Management and Marketing of Services*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Mullin, B, Hardy, S. & Sutton, W. (2000). *Sport Marketing (2nd Ed.)*. Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Mundina, J. & Calabuig, F. (1999). El marketing social al servicio de la gestión de calidad: El caso de los servicios públicos náuticos de la Generalitat Valenciana. *Apunts: Educación Física y Deportes*, 57, pp. 77- 83.

- Mundina, J., Quintanilla, I., Sampedro, J., Calabuig, F. & Crespo, J. (2005). *Estudio de la calidad percibida y la satisfacción de los espectadores y los deportistas de los juegos mediterráneos Almería 2005*. Valencia: José Javier Mundina Gómez.
- Murta, P. (2000). "O marketing de serviços". In Carlos Brito e Paulo Lencastre (coord.). *Horizontes do Marketing*. Lisboa. Editorial Verbo.
- Nevado P. T. (2003). Calidad de los servicios. *Revista Estudios Socio Juridicos*, 5(1), pp. 19-32.
- Neves, A. (2002). *Gestão na Administração Pública*. Cascais: Editora Pergaminho.
- Neves, J. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Ngobo, P. (1997). Decreasing returns in customer loyalty: does it really matter to delight the customers?. *Advances in Consumer Research*, 26, pp. 469-476.
- Nicolini, H. (2006). *O Evento como Objecto de Marketing*. São Paulo: Phorte Editora.
- Nogawa, H., Yamaguchi, Y. & Hagi, Y. (1996). An empirical research study on Japanese sport tourism in sport-for-all events: case studies of a single-night event and a multiple-night event. *Journal of Travel Research*, 35, 2, 46-54.
- Nunes, A. (2006). *Organização dos Transportes em Eventos Desportivos de Grande Dimensão*. Dissertação de Mestrado não publicada. Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa.
- Nunnally, J. (1987). *Teoría psicométrica*. Méjico: Trillas.
- Nuviala, A., Tamayo, J., Iranzo, J. & Falcón, D. (2008). Creación, diseño, validación y puesta en práctica de un instrumento de medición de la satisfacción de usuarios de organizaciones que prestan servicios deportivos. *Retos: Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 14, pp. 10-16.
- Oliver, R. (1993). A cognitive, Affective and Attribute Bases of the Satisfaction Response. *Journal of Consumer Research*, 20, pp. 418-430.
- Oliver, R. (1997). *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. New York: Irwin Professional Publishing/McGraw-Hill.
- Oliver, R. (2000). "Customer Satisfaction with service". In Swartz, T. & Iacobucci, D. (Eds.) *Handbook of Service Marketing and Management*. London: Sage Publications.
- O'Neill, M., Getz, D & Carlsen, J. (1999). Evaluation of service quality at events: the 1998 Coca-Cola Masters Surfing event at Margaret River, Western Australia. *Managing Service Quality*, 9(3), pp. 158-166.

- Ortner, H. (2000). The human factor in quality management. *Accreditation Quality Assurance*, 5, pp. 130-141.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and it's Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, pp. 41 50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1988). SERVQUAL: a multiple – item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, 1, 12-40.
- Pedro, F., Caetano, J., Christiani, k. & Rasquilha, L. (2005). *Gestão de Eventos*. Lisboa: Quimera Editores.
- Pereira, A. (2004a). *Guia Prático de Utilização do SPSS – Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia (5ª Ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pereira, M. (2004b). Concepções e Práticas Metodológicas em Diferentes Paradigmas de Investigação. In Oliveira, L.; Pereira, A. & Santiago, R., *Investigação em Educação – Abordagens Conceptuais e Práticas*. Porto: Porto Editora.
- Pestana, M. & Gageiro, J. (2003). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS (3ª Ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pestana, M. & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS (4ª Ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Peterson, R. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of Consumer Research*, 21, pp. 133-145.
- Piercy, N. (2002). *Market-Led Strategic Change: Transforming the Process of Going to Market (3rd Edn.)*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Pinto, J., Andrade, A., Pinto, C. & Sousa, F. (1999). *Auto-avaliação da qualidade em serviços públicos*. Lisboa: Secretariado para a Modernização Administrativa.
- Pinto, S. (2003). *Gestão dos Serviços: a avaliação da qualidade*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Pires, A. (2000). *Qualidade: Sistemas de Gestão da Qualidade (2ª Ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pires, A. (2002). *Marketing: conceitos, técnicas e problemas de gestão (3ª Ed.)*. Lisboa: Edições Verbo.
- Pires, A. & Santos, A. (1999). *Satisfação dos clientes – Um objectivo estratégico de gestão*. Lisboa: Texto Editora.
- Pires, G. (2005). *Gestão do Desporto - Desenvolvimento Organizacional (2ª Ed.)*. Porto: Associação Portuguesa de Gestão de Desporto – APOGESD.

- Pires, G. & Lopes, J. (2001). Conceito de Gestão do Desporto – Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 1, 1, 88-103.
- Pitt, L., Morris, M. & Oosthuizen, P. (1996). Expectations of Service Quality as an Industrial Market Segmentation Variable. *The Service Industries Journal*, 16, 1, 1-9.
- Poit, D. (2004). *Organização de Eventos Esportivos (3ª Edição)*. São Paulo: Phorte Editora.
- Poit, D. (2006). *Organização de Eventos Esportivos (4ª Ed.)*. São Paulo: Phorte Editora.
- Porter, M. (1998). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Preuss, H. (2004). *The Economics of Staging Olympics: a comparison of the games 1972-2008*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Quaresma, L. (2008). *Golfe e Qualidade de Serviços: Modelo Conceptual de Avaliação da Qualidade de Serviços de Golfe em Portugal*. Dissertação de Doutoramento não publicada. Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Quaresma, L. & Maia, M. (2003). A Qualidade de Serviços Desportivos como Factor Estratégico. Porto: APOGESD.
- Quesada, S. & Díez, M. D. (2002). *Dirección de centros deportivos: principales funciones y habilidades del director deportivo*. Barcelona: Paidotribo.
- Redondo, J., Olivar, D. & Redondo, A. (2006). *El modelo EFQM de gestión de la calidad en las instalaciones deportivas*. Sevilla: Wanceulen.
- Ritchie, J. (2000). Turning 16 days into 16 years through Olympic Legacies. *Event Management*, 6, pp. 155-165
- Robinson, L. (2002). Is quality management appropriate for public leisure services? *Managing Leisure*, 7, pp. 33-40.
- Roche, M. (2000). *Mega-events and Modernity: Olympics and Expos in the Growth of Global Culture*. London: Routledge.
- Roche, F (2002). *Planejamento Estratégico nas Organizações Desportivas*. Porto Alegre: Artmed.
- Rodrigues, R. & Mirtes, L. (2008). “Subsídios para pensar os legados de megaeventos esportivos em seus tempos presente, passado e futuro”. In DaCosta, L., Corrêa, D., Rizzuti, E., Villano, B. & Miragaya, A. (coord.) *Legados de Megaeventos Esportivos*. Brasília: Ministério do Esporte.

- Roldão, V. (2005). *Gestão de Projectos: Abordagem Instrumental ao Planeamento, Organização e Controlo*. Lisboa: Monitor.
- Romo, V., Chinchilla, J. L. & García, M. (2010). Sports management services: the dimensions of quality. *Journal of Human Sport and Exercise*, 5(2), pp. 295-306.
- Rust, R. & Oliver, R. (1994). "Service Quality: insights and managerial implications from the frontier". In Rust, R. & Oliver, R. (Eds.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sá, C. & Sá, D. (2002). *Marketing para Desporto: um jogo empresarial (2ª Ed.)*. Porto: Edições IPAM.
- Salomi, G., Miguel, P. & Abackerli, A. (2005). SERVQUAL X SERVPERF: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. *Gestão e Produção*, 12, 2, 279-293.
- Samson, D. & Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17, pp. 393-409.
- Santos, A. (1996). *Satisfação dos Clientes – Um objectivo estratégico de gestão*. Porto: Texto Editora.
- Sanz, V. (2003). *Organización Y Gestión de Actividades Deportivas: los grandes eventos*. Barcelona: Inde Publicaciones.
- Saravan, R. & Rao, K. (2006). Development and validation of an instrument for measuring total quality service. *Total Quality Management*, 17, 6, 733-749.
- Schultz, D., Tannenbaum, S. & Lauterborn, R. (1996). *The New Marketing Paradigm: Integrated Marketing Communications*. Chicago: NTC Business Books.
- Seixas, T. (2010). *Copa do Mundo de Futebol FIFA Brasil 2014: Uma Análise da Candidatura de Pernambuco como Subsede*. Dissertação de Mestrado não publicada. Porto: Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Serra, S. (2001). "VI Campeonato Mundial de Basquetebol Júniores". In Correia, A., Ferrand, A., Monteiro, E., Madaíl, G., Mata, J. (Ed.). *Seminário Internacional de Gestão de Eventos Desportivos*. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva.
- Shank, M. (2002). *Sports Marketing: a strategic perspective (2nd Ed.)*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Shaw, C. & Ivens, J. (2007). *Optimizar a Experiência do Cliente*. Sintra: Publicações Europa América.

- Sheth, J., Mittal, B. & Newman, B. (2001). *Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas.
- Shone, A. & Parry, B. (2004). *Successful Event Management: a practical handbook (2nd Ed.)*. London: Continuum.
- Silva, C. (2003). *ABC do SPSS for Windows – Introdução ao Tratamento de Dados em Ciências Sociais*. Évora: Associação de Defesa dos Interesses de Monsaraz (ADIM).
- Silva, N., Leitão, J., Maia, M. & Quaresma, L. (2005). Liderança organizacional. Os comportamentos do líder nas empresas de animação turístico-desportiva. *Revista Portuguesa de Gestão de Desporto*, 2, 2, 33-55.
- Simões, C. (2006). *O papel dos serviços de reabilitação na satisfação dos seus utentes: O caso do Centro de Medicina de Reabilitação da região Centro – Rovisco Pais*. Dissertação de Mestrado não publicada. Viseu: Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional das Beiras.
- Soares, P., Serôdio-Fernandes, A. & Machado-Santos, C. (2007). *MEDE: Modelo da Excelência no Desporto. Gestão da Qualidade e da Excelência na Gestão do Desporto*. Porto: Associação Portuguesa de Gestão de Desporto – APOGESD.
- Sousa, A. (2003). *Qualidade na Administração Local, Formulação de um Plano para Implementação de um Sistema de Qualidade na Câmara Municipal de Espinho*. Dissertação de Mestrado não publicada. Braga: Universidade do Minho.
- Spencer, B. & Crosby, L. (1997). Linking quality attributes with customer purchasing decisions: a comparison of two methods. *Quality Management Journal*, 5, pp. 35-45.
- Spilling, O. (2000). "Beyond intermezzo? On the long-term industrial impacts of mega-events – the case of Lillehammer 1994". In Mossberg, L. (Ed.) *Evaluation of Events: Scandinavian Experiences*. New York: Cognizant.
- Stake, R. (2005). "Case Studies". In Denzin, N. & Lincoln, Y., *The SAGE Handbook of Qualitative Research (3rd Edn.)*. London: Sage Publications.
- Tavares, A. (2007). *Gestão da Qualidade e da Excelência nos Eventos Desportivos: O modelo MEDE como ferramenta de gestão de eventos desportivos*. Dissertação de Mestrado não publicada. Porto: Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Taveira, A., James, C., Karsh, B. & Sainfort, F. (2003). Quality management and the work environment: an empirical investigation in a public sector organization. *Applied Ergonomics*, 34, pp. 281-291.
- Terra, J. (1999). *Gestão do Conhecimento – aspectos Conceptuais e Estudo Exploratório sobre as Práticas de Empresas Brasileiras*. Dissertação de Doutoramento não publicada. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.



- Theodorakis, N. & Alexandris, K. (2008). Can service quality predict spectators' behavioral intentions in professional soccer? *Managing Leisure*, 13(3), pp. 162-178.
- Theodorakis, N., Kambitsis, C., Laios, A. & Koustelios, A. (2001). Relationship between measures of service quality and satisfaction of spectators in professional sports. *Managing Service Quality*, 11(6), pp. 431-438.
- Torkildsen, G. (2005). *Leisure and Recreation Management (5th Ed.)*. London: Routledge.
- Tripodi, J. A. e Sutherland, M. (2000). *Ambush marketing – An Olympic event*. *Journal Of Brand Management*, 7, 6; 412-422.
- Tsai, C. & Chiu, C. (2004). A purchase-based market segmentation methodology. *Expert Systems with Applications*, 27, (2), pp. 265-276.
- Tse, D. & Wilton, P. (1988). Models of consumer satisfaction formation: an extension. *Journal of Marketing Research*, 25, pp. 204-212.
- Veloso, R. (2007). *Gestor de Eventos. Estudo de caso com dois Gestores de Sucesso em Portugal*. Dissertação de Mestrado não publicada. Porto: Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Vijandea, M. & González, L. (2007). Gestión de la calidad total de acuerdos con el modelo EFQM: Evidencias sobre sus efectivos en el rendimiento empresarial. *Universia Business Review*, Pimerer trimestre, 013, pp. 76-89.
- Vilares, M. & Coelho, P. (2005). *A Satisfação e a Lealdade do Cliente. Metodologias de Avaliação, Gestão e Análise*. Lisboa: Escolar Editora.
- Wakefield K. & Sloan H. (1995). The effects of team loyalty & selected stadium factors on spectators attendance. *Journal of Sport Management*, 9, pp. 153-172.
- Watt, D. (1998). *Event Management in Leisure and Tourism*. Harlow: Addison Wesley Longman.
- Watt, D. (2004). *Gestão de Eventos em Turismo e Lazer*. Porto Alegre: Bookman.
- Wells, W., Burnett, J. & Moriarty, S. (1995). *Advertising Principles and Practice*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Westerbeek, H., Smith, A., Turner, P., Emery, P., Green, C. & Van Leeuwen, L. (2006). *Managing Sport Facilities and Major Events*. London: Routledge.
- Weyner, E. (2003). Relationships not leadership sustain successful organizations. *Journal of Change Management*, 3, 4, 319-331.

- Whitford, M. (2009). A framework for the development of event public policy: Facilitating regional development. *Tourism Management*, 30, pp. 674–682
- Wood, E. (2004). “A strategic approach for the use of sponsorship in the events industry”. In Yeoman, I., Robertson, M., Ali-Knight, J. McMahon-Beattie, U. & Drummond, S. (Eds.), *Festival and Events Management: An International Arts and Cultural Perspective*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Wright, B., Duray, N. & Goodale, T. (1992). Assessing perceptions of recreation centre service quality: an application of recent advancements in service quality research. *Journal of Park and Recreation Administration*, 10(3), pp. 33-47.
- Zhang, J., Lam, E., Connaughton, D., Bennett, G. & Smith, D. (2005). Development of a scale to measure spectator satisfaction toward support programs of minor league hockey games. *International Journal of Sport Management*, 6(1), pp. 47-70.
- Zeithaml, V. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, pp. 2-22.
- Zeithaml, V. & Bitner, M. (2003). *Services Marketing: integrating customer focus across the firm (3rd Edn.)*. New York. McGraw-Hill.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Berry, L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), pp. 33-46.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Berry, L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press.
- Zeithaml, V., Berry, L. & Parasuraman, A. (1996). The Behavioural Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60, pp. 31- 46.

### **Outra(s) fonte(s) de informação**

Decreto-Lei nº 166-A/99 de 13 de Maio, publicado no D.R. nº 111/99 Suplemento I-A Série. Retirado a 12 de Abril de 2011 em:[http://www.uc.pt/fctuc/dei/fduc/pdfs/jean\\_monnet/sistemadequalidad eservicospub.pdf](http://www.uc.pt/fctuc/dei/fduc/pdfs/jean_monnet/sistemadequalidad eservicospub.pdf).

## **APÊNDICES**

**Apêndice 1** | Questionário dos Gestores |

**Apêndice 2** | Questionário dos Colaboradores |

**Apêndice 3** | Questionário dos Atletas (versão portuguesa) |

**Apêndice 4** | Questionário dos Atletas (versão inglesa) |

**Apêndice 5** | Autorização da investigação no evento 'X Triatlo Professor Carlos Gravata - Cidade de Quarteira' |

**Apêndice 6** | Autorização da investigação no evento 'BTT Alte 2011' |







O presente questionário pretende a recolha de dados para um estudo de natureza académica (Tese de Mestrado em Direcção e Gestão Desportiva) da Universidade de Évora, em colaboração com a Câmara Municipal de Loulé, com o objectivo de analisar a qualidade da gestão dos eventos desportivos, permitindo efectuar uma avaliação comparativa global e inicial com base na percepção dos gestores.

A sua contribuição, sendo totalmente voluntária e confidencial, é fundamental para o sucesso desta investigação, pelo que será integralmente assumido por nós que os resultados finais não identificarão nenhuma das partes envolvidas, tanto o evento como o próprio inquirido.

**Este instrumento por si só não constitui ou substitui um trabalho de auditoria pelo modelo EFQM. As questões estão especificamente orientadas para aplicação a um Evento Desportivo.**

Ficariamos muito gratos se tivesse a amabilidade de responder a todas as questões, pois o tempo estimado de preenchimento de cada critério neste questionário não ultrapassa os 2 minutos.

**Agradecemos desde já a sua colaboração.**

## SECÇÃO A

O preenchimento do questionário é individual e lembramos que não existem respostas 'certas' ou 'erradas' para as questões que são colocadas, apenas pedimos que assinala a opção que mais se aproxima da realidade do evento, indicando o grau de implementação ou resultados relativamente ao conteúdo da mesma.

FACILITADORES (5)				
①	②	③	④	⑤
Não iniciado ou não sabe.	Implementação escassa ou pouco relevante.	Implementação parcialmente significativa.	Implementação plena e sistemática.	Implementação e revisões plenas e sistemáticas.

### 1. LIDERANÇA

1.1.	Definem e declaram por escrito a missão e visão do evento.	①	②	③	④	⑤
1.2.	Definem e declaram por escrito os objectivos para o evento.	①	②	③	④	⑤
1.3.	Definem uma estratégia para o evento.	①	②	③	④	⑤
1.4.	Orientam e mudam a estrutura do evento no sentido de apoiar a implementação da estratégia.	①	②	③	④	⑤
1.5.	Comunicam pessoalmente as bases estratégicas do evento (missão, visão, objectivos e estratégia) aos seus colaboradores.	①	②	③	④	⑤
1.6.	Permanecem disponíveis para inspirar, ouvir e apoiar os colaboradores.	①	②	③	④	⑤
1.7.	Potenciam os objectivos, orientados para a satisfação dos clientes, tendo em conta as bases estratégicas definidas para o evento.	①	②	③	④	⑤
1.8.	Ajudam e apoiam os colaboradores ( <i>feedbacks</i> positivos; reuniões; ...) a atingir os seus objectivos no evento.	①	②	③	④	⑤
1.9.	Garantem a obtenção de informação (questionário; sugestões; ...) de todos os envolvidos, quanto à eficácia e eficiência da gestão do evento.	①	②	③	④	⑤
1.10.	Promovem e contribuem para um bom ambiente de trabalho (definição das tarefas; responsabilização das pessoas; sentido de humor; motivação; ...).	①	②	③	④	⑤
1.11.	Estabelecem e participam em parcerias com os envolvidos no evento.	①	②	③	④	⑤
1.12.	Utilizam um processo de avaliação, revisão e melhoria dos resultados-chave do evento.	①	②	③	④	⑤
1.13.	Dedicam algum tempo, após o evento, a analisar os aspectos onde poderiam ser introduzidas melhorias na gestão do evento (planeamento; logística; segurança; ...).	①	②	③	④	⑤
1.14.	Estabelecem e participam em iniciativas de melhoria em conjunto com os envolvidos no evento (reuniões; acções correctivas; análise e reavaliação das situações; ...).	①	②	③	④	⑤

FACILITADORES (5)								
①	②	③	④	⑤				
Não iniciado ou não sabe.	Implementação escassa ou pouco relevante.	Implementação parcialmente significativa.	Implementação plena e sistemática.	Implementação e revisões plenas e sistemáticas.				
1.15.	Encorajam a inovação e melhoria na organização do evento, através de um sistema de intervenção sistemática de todos os envolvidos.			①	②	③	④	⑤
1.16.	Comunicam as mudanças e a sua necessidade aos envolvidos no evento (comunicações internas/externas; reuniões; documento escrito; ...).			①	②	③	④	⑤
1.17.	Identificam e seleccionam as actividades de mudança a implementar no evento.			①	②	③	④	⑤
<b>2. ESTRATÉGIA</b>								
2.1.	É avaliada e seleccionada a(s) estratégia(s) mais adequada(s) para cumprir a missão, visão e objectivos do evento, tendo em conta as perspectivas das partes interessadas.			①	②	③	④	⑤
2.2.	Identificam e compreendem as necessidades e expectativas presentes, e antecipam as necessidades futuras dos clientes (participantes; patrocinadores; ...) do evento.			①	②	③	④	⑤
2.3.	Effectuam uma análise do ambiente externo (factores económicos; socioculturais; demográficos; ...) e do ambiente interno (recursos físicos; financeiros; humanos; ...) para sustentar a estratégia do evento.			①	②	③	④	⑤
2.4.	Definem um planeamento para o evento que reflecta de forma clara a visão, a missão, os objectivos e a estratégia do evento.			①	②	③	④	⑤
2.5.	O planeamento é transformado em planos operacionais, para cada sector ou departamento, de forma coerente com os objectivos do evento.			①	②	③	④	⑤
2.6.	A implementação dos planos operacionais do evento é acompanhada, avaliada e corrigida.			①	②	③	④	⑤
2.7.	É elaborado um manual de procedimentos para todas as funções e tarefas, com o respectivo responsável, prazo de execução, padrões de desempenho e mensuração.			①	②	③	④	⑤
2.8.	Implementam mecanismos de comunicação (reuniões; página na internet; ...) que garantam que todos os envolvidos entendam qual é a estratégia do evento.			①	②	③	④	⑤
2.9.	Definem mecanismos de controlo sistemáticos (reuniões; relatórios; <i>checklists</i> com prazos de execução; ...), de forma a controlar se a implementação da estratégia e os planos operacionais estão a decorrer conforme o planeado.			①	②	③	④	⑤
2.10.	A estratégia definida para o evento é regularmente revista, actualizada e melhorada (relatórios de avaliação; reuniões; análise das inscrições; comité organizador; ...).			①	②	③	④	⑤
2.11.	Recolheram informações para rever a estratégia (receitas; despesas; reclamações; ...).			①	②	③	④	⑤
2.12.	Analisam outros eventos ( <i>benchmarking</i> ; ...) que se destacam pela excelência.			①	②	③	④	⑤
2.13.	A concorrência ao evento é identificada e acompanhada a sua actividade.			①	②	③	④	⑤
2.14.	Identificam tendências demográficas e económicas e o seu impacto futuro na actividade do evento.			①	②	③	④	⑤
2.15.	Os riscos associados ao evento são identificados e geridos.			①	②	③	④	⑤
<b>3. PESSOAS</b>								
3.1.	O plano de colaboradores está alinhado com a estratégia do evento (experiência dos anos anteriores; necessidades por área; disponibilidade de voluntários; ...).			①	②	③	④	⑤
3.2.	Todos os colaboradores são implicados na elaboração da estratégia do evento.			①	②	③	④	⑤
3.3.	Recolhem informação (questionários; propostas de melhoria; caixa de sugestões; ...) que permita determinar as necessidades e expectativas dos colaboradores no evento.			①	②	③	④	⑤
3.4.	Elaboram um manual de acolhimento dos colaboradores para o evento.			①	②	③	④	⑤
3.5.	Identificam critérios de atribuição de recompensas (cumprimento de prazos; tarefas cumpridas; satisfação do cliente; ...), assim como os mecanismos necessários para os controlar, para os diferentes tipos de colaboradores (contratados e voluntários).			①	②	③	④	⑤
3.6.	Divulgam informações e decisões fundamentais da gestão do evento a todos os colaboradores.			①	②	③	④	⑤
3.7.	Garantem que todos os colaboradores conhecem a sua função e respectivas tarefas, bem como todas as funções do evento, de uma forma global.			①	②	③	④	⑤
3.8.	Os colaboradores são encorajados a participar em actividades de melhoria (sessões de <i>brainstorming</i> ; relatórios; ...) em todos os sectores ou departamentos do evento.			①	②	③	④	⑤
3.9.	Implementam um sistema de comunicação interno (reuniões; actas; comunicação interna; <i>e-mail</i> ; painel informativo; ...), de forma a interligar todos os sectores ou departamentos e permitir uma rápida gestão da informação.			①	②	③	④	⑤



FACILITADORES (5)								
①	②	③	④	⑤				
Não iniciado ou não sabe.	Implementação escassa ou pouco relevante.	Implementação parcialmente significativa.	Implementação plena e sistemática.	Implementação e revisões plenas e sistemáticas.				
3.10.	Tem um procedimento para medir a satisfação dos colaboradores (questionário; reuniões; ...).			①	②	③	④	⑤
3.11.	Expressam os padrões de desempenho, os objectivos ou as metas a atingir (dinheiro; prazo; quantidade; qualidade; ...) para todos os colaboradores no evento.			①	②	③	④	⑤
3.12.	Implementam um sistema que permita identificar os desvios do padrão de desempenho esperado, analisar as responsabilidades, seleccionar acções correctivas e preventivas, e estabelecer um plano de melhoria para os colaboradores no evento.			①	②	③	④	⑤
3.13.	Reconhecem as iniciativas e a criatividade dos colaboradores e felicitam-nos pelo bom trabalho.			①	②	③	④	⑤
3.14.	Definem um plano global de reconhecimento/premiação dos colaboradores, que inclua uma perspectiva de evolução (recomendações; divulgação interna e/ou externa; ...).			①	②	③	④	⑤
3.15.	A selecção e recrutamento dos colaboradores resulta directamente das necessidades decorrentes da estratégia definida para o evento.			①	②	③	④	⑤
3.16.	Alinham-se os objectivos dos colaboradores com as metas do evento.			①	②	③	④	⑤
3.17.	Identificam e desenvolvem a capacidade dos colaboradores para garantir que o evento atinja os objectivos.			①	②	③	④	⑤
3.18.	Garantem a formação dos colaboradores, de forma a estarem aptos a executar a tarefa ou função que lhes é solicitada no evento.			①	②	③	④	⑤
3.19.	Envolvem os colaboradores em actividades de melhoria.			①	②	③	④	⑤
<b>4. PARCERIAS E RECURSOS</b>								
4.1.	Identificam e gerem as parcerias (fornecedores; <i>outsourcing</i> ; federações; ...) e as oportunidades na comunidade em concordância com as bases estratégicas do evento.			①	②	③	④	⑤
4.2.	Os fornecedores do evento são envolvidos para a obtenção de redução de custos e criação de valor em benefício de ambas as partes.			①	②	③	④	⑤
4.3.	Formam parcerias relacionadas com o ciclo de fornecimentos do evento em que se conseguem ganhos de valor para os clientes.			①	②	③	④	⑤
4.4.	Asseguram a compatibilidade cultural e a partilha de conhecimentos com as entidades parceiras do evento.			①	②	③	④	⑤
4.5.	As infraestruturas, equipamentos e os materiais são geridos de acordo com o planeamento e a estratégia do evento.			①	②	③	④	⑤
4.6.	Elaboram protocolos ou contratos escritos (preço e formas de pagamento; cláusula de cancelamento; ...) com as parcerias criadas para o evento.			①	②	③	④	⑤
4.7.	Os parceiros são envolvidos na fase de planeamento do evento, contribuindo com sugestões e outras informações, no sentido de apoiar a estratégia do evento.			①	②	③	④	⑤
4.8.	Identificam claramente quais as fontes de financiamento do evento (venda de bilhetes; inscrições; patrocínios; direitos de transmissão; ...).			①	②	③	④	⑤
4.9.	Efectuam um levantamento rigoroso dos custos e das potenciais receitas do evento.			①	②	③	④	⑤
4.10.	Implementam indicadores financeiros de planeamento e controlo de forma a informar os envolvidos em relação às suas expectativas em todo o evento.			①	②	③	④	⑤
4.11.	Asseguram uma utilização eficaz e eficiente dos recursos do evento com base em indicadores financeiros.			①	②	③	④	⑤
4.12.	Efectuam um planeamento do financiamento, das despesas e receitas a realizar, de modo a garantir a organização do evento e o cumprimento integral dos compromissos efectuados.			①	②	③	④	⑤
4.13.	Identificam exaustivamente os recursos de infraestruturas, equipamentos e materiais que são necessários para o evento.			①	②	③	④	⑤
4.14.	Possuem procedimentos relativos à correcta gestão e manutenção dos recursos físicos e materiais, através plano de manutenção sistemático (inspecções; simulações; ...) que permita ter tudo pronto e a funcionar no dia do evento.			①	②	③	④	⑤
4.15.	O desenvolvimento tecnológico é gerido e apoia a estratégia do evento ( <i>chip</i> ; comunicação VHF; cartão magnético; código de barras; ...).			①	②	③	④	⑤
4.16.	Elaboram todos os regulamentos necessários ao evento (regulamento geral; actividade desportiva; irregularidades; prémios; público; ...).			①	②	③	④	⑤
4.17.	Efectuam um levantamento exaustivo de todas as actividades que requerem licenças e autorizações e efectuam-nas (pirotecnia; ocupação da via pública; ruído; ...).			①	②	③	④	⑤

FACILITADORES (5)								
①	②	③	④	⑤				
Não iniciado ou não sabe.	Implementação escassa ou pouco relevante.	Implementação parcialmente significativa.	Implementação plena e sistemática.	Implementação e revisões plenas e sistemáticas.				
4.18.	Efectuaram seguros para o evento (responsabilidade civil; protecção de pessoas; transporte; riscos financeiros; prémios de batimento do recorde; ...).			①	②	③	④	⑤
4.19.	Garantem a segurança do evento (policimento; ambulâncias; bombeiros; seguros; ...).			①	②	③	④	⑤
4.20.	Implementam um sistema de identificação de todos os potenciais riscos do evento (eventos de teste; simulações; diagrama de falhas; apelo a peritos; ...).			①	②	③	④	⑤
4.21.	Avaliam e incorporam as tecnologias actuais, alternativas e emergentes, de forma a procurar utilizar no evento os mecanismos que façam frente à concorrência e melhorem o seu desempenho operacional (gestão de resultados; inscrições; ...).			①	②	③	④	⑤
4.22.	Utilizam tecnologias de informação e comunicação ( <i>youtube; facebook; ...</i> ) para apoiar e melhorar as actividades do evento.			①	②	③	④	⑤
4.23.	A informação é preparada e pode ser acedida pelos envolvidos do evento.			①	②	③	④	⑤
4.24.	Implementam um sistema de comunicação externo, antes e durante o evento (sinalética; equipamento de som; ecrã; locutor profissional; mídia; ...).			①	②	③	④	⑤

## 5. PROCESSOS, PRODUTOS E SERVIÇOS

5.1.	Identificam e desenham os processos utilizados na gestão do evento (transportes; alojamento; alimentação; segurança; relação com os mídia; ...).			①	②	③	④	⑤
5.2.	Desdobram os processos-chave num conjunto de sub-processos operacionais, que lhe permitam alcançar os resultados desejados.			①	②	③	④	⑤
5.3.	Os processos são acompanhados por indicadores de resultados e comparados com as metas definidas para o evento.			①	②	③	④	⑤
5.4.	Estabelecem padrões de desempenho e asseguram que sejam atingidos.			①	②	③	④	⑤
5.5.	Utilizam mecanismos e procedimentos para recolha de informação relativa às necessidades e expectativas actuais dos serviços prestados no evento (pesquisas de mercado; comunicação directa; questionários; ...).			①	②	③	④	⑤
5.6.	Os envolvidos no evento têm oportunidade de fazer reclamações/sugestões (livro de reclamações; marcação de reunião; ...).			①	②	③	④	⑤
5.7.	Existem instrumentos para recolher e tratar as reclamações e sugestões dos clientes no evento e garantem uma rápida resolução dos problemas.			①	②	③	④	⑤
5.8.	Utilizam indicadores de monitorização das reclamações/sugestões dos envolvidos no evento (total de reclamações; reclamações relativas a um serviço; ...).			①	②	③	④	⑤
5.9.	É utilizada informação dos envolvidos no evento (clientes; colaboradores; fornecedores; gestores; ...), bem como os padrões de eventos de referência, para o estabelecimento de padrões de funcionamento e objectivos de melhoria.			①	②	③	④	⑤
5.10.	Identificam os diferentes clientes que necessitam de serviços especiais ( <i>vips; arbitragem; dirigentes; mídia; autoridades; ...</i> ) e planeia individualmente os processos necessários ( <i>zona reservada, alojamento; transporte, catering; segurança; ...</i> ).			①	②	③	④	⑤
5.11.	Utiliza-se a criatividade e a inovação dos envolvidos para desenhar e desenvolver novos serviços para o evento.			①	②	③	④	⑤
5.12.	Elaboram uma base de dados, com vista à melhoria contínua e a aprendizagem, com todas as informações sobre a execução do projecto, registos da avaliação final, resultados, dados das inscrições, contactos, sugestões dos participantes, etc. que será útil na organização de eventos futuros.			①	②	③	④	⑤
5.13.	Identificam melhorias e registam-nas para ajudar em eventos futuros.			①	②	③	④	⑤
5.14.	Recolhem informação relativamente às necessidades dos colaboradores (condições de trabalho; remunerações; oportunidades de aprendizagem; realização profissional; ...).			①	②	③	④	⑤

RESULTADOS (4)					
①	②	③	④	⑤	
Sem dados, tendências negativas.	Melhoria pouco evidente.	Resultados com tendência para melhorar durante alguns anos.	Bons resultados na maioria das áreas.	Resultados excelentes.	
<b>6. RESULTADOS NOS CLIENTES</b>					
6.1.	Identificam e segmentam os clientes do evento (participantes; patrocinadores; espectadores; ...).			①	② ③ ④ ⑤
6.2.	Definem indicadores para medir as percepções dos clientes sobre o evento (imagem e reputação; qualidade, valor e segurança; incidentes ocorridos; ...).			①	② ③ ④ ⑤
6.3.	Definem indicadores para medir as percepções dos clientes relativamente aos colaboradores do evento (capacidade; ajuda e apoio; competência; ...).			①	② ③ ④ ⑤
6.4.	Utilizam indicadores para avaliar a percepção dos clientes sobre a sua lealdade para com o evento (intenção de voltar; intenção de recomendar; ...).			①	② ③ ④ ⑤
6.5.	Utilizam indicadores de actividade internos para avaliar a imagem do evento para os clientes (número de louvores; nomeações para prémios; tipo de notícias; ...).			①	② ③ ④ ⑤
6.6.	Utilizam indicadores de actividade internos para avaliar o serviço prestado aos clientes no evento (incidentes; número e motivo das reclamações; elogios; ...).			①	② ③ ④ ⑤
6.7.	Utilizam indicadores de actividade internos para avaliar a lealdade dos clientes para com o evento (duração da relação com clientes; novos clientes; ...).			①	② ③ ④ ⑤
<b>7. RESULTADOS NAS PESSOAS</b>					
7.1.	Utilizam indicadores para medir a percepção dos colaboradores relativamente à sua satisfação no evento (comunicação; condições de trabalho; vencimentos; ...).			①	② ③ ④ ⑤
7.2.	Utilizam indicadores de motivação para avaliar a percepção dos colaboradores no evento (realização profissional; envolvimento; reconhecimento; ...).			①	② ③ ④ ⑤
7.3.	Utilizam indicadores de actividade internos para avaliar a motivação dos colaboradores no evento (níveis de resposta aos questionários; ...).			①	② ③ ④ ⑤
7.4.	Utilizam indicadores de actividade internos para avaliar a satisfação dos colaboradores no evento (absentismo; acidentes; ausências inesperadas de colaboradores; ...).			①	② ③ ④ ⑤
7.5.	Utilizam indicadores de actividade internos para avaliar a produtividade dos colaboradores (desempenho das tarefas; cumprimento de prazos; ...).			①	② ③ ④ ⑤
7.6.	Utilizam indicadores de actividade internos para avaliar o nível de identificação dos colaboradores com o evento (participação em reuniões; ...).			①	② ③ ④ ⑤
<b>8. RESULTADOS NA SOCIEDADE</b>					
8.1.	Utilizam indicadores para avaliar a percepção da sociedade acerca do evento (libertação de informação; envolvimento na comunidade; imagem do evento; ...).			①	② ③ ④ ⑤
8.2.	Utilizam indicadores para avaliar a percepção da sociedade em relação ao impacto económico local do evento.			①	② ③ ④ ⑤
8.3.	Utilizam indicadores de actividade internos para avaliar o impacto ambiental do evento (ruído; emissões; poluição; reciclagem; ...).			①	② ③ ④ ⑤
8.4.	Utilizam indicadores de actividade internos para avaliar o impacto social do evento (envolvimento na educação/ensino; crianças e jovens; voluntariado; ...).			①	② ③ ④ ⑤
8.5.	Utilizam indicadores de actividade internos para avaliar os riscos do evento para a sociedade.			①	② ③ ④ ⑤
8.6.	Utilizam indicadores de actividade internos para avaliar o impacto económico do evento (duração do evento; percentagem de pessoas de fora da 'economia local'; ...).			①	② ③ ④ ⑤
8.7.	Utilizam indicadores de actividade internos para avaliar o impacto mediático do evento (conteúdo da mensagem; volume e tipo da mensagem; género; ...).			①	② ③ ④ ⑤
8.8.	Recebem prémios e reconhecimentos da comunidade pela realização do evento.			①	② ③ ④ ⑤
<b>9. RESULTADOS CHAVE</b>					
9.1.	Utilizam indicadores para avaliar se os objectivos do evento são alcançados (número de participantes; relatório da federação; número de notícias saídas na imprensa; ...).			①	② ③ ④ ⑤
9.2.	Utilizam indicadores para avaliar a situação financeira do evento (relação custos-receitas; relação custos previstos sobre custos reais; desvios; ...).			①	② ③ ④ ⑤
9.3.	Utilizam indicadores para acompanhar a performance sobre o balanço ou avaliação final do evento (investimentos; existências; abates; ...).			①	② ③ ④ ⑤
9.4.	Utilizam indicadores para monitorizar o fluxo de dinheiro gerado pela actividade do evento (custos operacionais do evento; inscrições; venda de bilhetes; ...).			①	② ③ ④ ⑤

RESULTADOS (4)								
①	②	③	④	⑤				
Sem dados, tendências negativas.	Melhoria pouco evidente.	Resultados com tendência para melhorar durante alguns anos.	Bons resultados na maioria das áreas.	Resultados excelentes.				
9.5.	Utilizam indicadores para avaliar o consumo de materiais/equipamentos do evento.			①	②	③	④	⑤
9.6.	Utilizam indicadores para avaliar o valor do capital intelectual (implementação de novos processos; processos inovadores; ...).			①	②	③	④	⑤
9.7.	Utilizam indicadores de actividade internos que lhe permitam avaliar o desempenho de cada um dos processos.			①	②	③	④	⑤
9.8.	Utilizam indicadores para monitorizar o desempenho dos fornecedores do evento (preços; prazos; ofertas; valor acrescentado; ...).			①	②	③	④	⑤
9.9.	Todas as informações, sugestões, acções correctivas e preventivas, ocorrências e resultados, são registados e recolhidos, constituindo um relatório ou dossier para eventos futuros.			①	②	③	④	⑤
9.10.	Elaboram uma base de dados com as informações necessárias à organização de eventos futuros.			①	②	③	④	⑤

## SECÇÃO B

### B1. Sexo

1. Masculino
2. Feminino

### B2. Idade

|\_|\_| anos

### B3. Nacionalidade

### B4. Grau de Instrução

1. 1º Ciclo do Ensino Básico (antiga 4ª classe)
1. 2º Ciclo de Ensino (6º ano)
3. 3º Ciclo de Ensino (9º ano)
4. Ensino Secundário (12º ano ou antigo 7º ano)
5. Ensino Superior (Bacharelato, licenciatura, mestrado, doutoramento)

### B5. Formação académica ou profissional na área da gestão de eventos.

1. Sim. Qual(ais)?
2. Não

### B6. Tempo como gestor do evento |\_|\_| anos.

### B7. O evento tem alguma certificação de gestão da qualidade?

1. Sim. Qual(ais)?
2. Não

Chegou ao fim do questionário. Muito obrigado por ter disponibilizado o seu tempo e colaborado no preenchimento do questionário.





## SECÇÃO B

**B1. Sexo?**

Masculino

Feminino

**B2. Idade?**

Anos

**B3. Nacionalidade?**

**B4. Grau de instrução?**

3º Ciclo (9º ano)  
ou inferior

Ensino  
Secundário

Licenciado ou  
superior

**B5. É a primeira vez que **colabora** neste evento?**

Sim

Não

**B6. Qual é o seu **vínculo contratual** com o evento?**

Contratado

Voluntário

**B7. Qual a **função/tarefa** que desempenha neste evento?**

Chegou ao fim do questionário. Muito obrigado por ter disponibilizado o seu tempo e colaborado no preenchimento do questionário.



Universidade de Évora  
Município de Loulé



## QUESTIONÁRIO | colaboradores |

O presente questionário pretende a recolha de dados para um estudo de natureza académica (Tese de Mestrado em Direcção e Gestão Desportiva) da Universidade de Évora, em colaboração com a Câmara Municipal de Loulé.

A sua participação, sendo totalmente voluntária e confidencial, é muito importante para ajudar a compreender as percepções dos colaboradores relativamente à cultura organizacional e ao ambiente de trabalho vivido nos eventos desportivos.

Ficáramos muito gratos se tivesse a amabilidade de responder a todas as questões, pois o tempo estimado de preenchimento do questionário ronda os **5 minutos**.

**Agradecemos desde já a sua colaboração.**

Jorge Guerra  
jorge.guerra@cm-loule.pt

Por favor, vire a página.



## SECÇÃO A

O preenchimento do questionário é individual e lembramos que não existem respostas 'certas' ou 'erradas', sendo a sua opinião a única coisa que nos interessa.

Para cada afirmação pedimos que responda com a maior sinceridade, assinalando o **grau de concordância** que considera ser o mais adequado.

Se **discorda totalmente** com a afirmação, assinale com **X** o número **1**.

Se **concorda totalmente** com a afirmação, assinale com **X** o número **5**.

Pode assinalar qualquer um dos números intermédios (de 2 a 4) que melhor corresponda àquilo que sente.

		Discordo totalmente		Nem concordo nem discordo		Concordo totalmente
		⊗		⊕		☺
1. O ambiente de trabalho no evento é impessoal.	①	②	③	④	⑤	
2. Os gestores do evento, normalmente, elogiam os colaboradores quando fazem algo bem feito.	①	②	③	④	⑤	
3. No evento são poucos os colaboradores com responsabilidades importantes.	①	②	③	④	⑤	
4. A variedade e a mudança não são importantes para o evento.	①	②	③	④	⑤	
5. Os colaboradores do evento têm liberdade para desempenharem as tarefas de uma forma autónoma.	①	②	③	④	⑤	

6.	No evento existe uma constante preocupação em fazer cumprir os regulamentos.	①	②	③	④	⑤
7.	Os colaboradores do evento raramente convivem juntos fora do local de trabalho.	①	②	③	④	⑤
8.	No evento existe uma cultura para implementar ideias novas e diferentes.	①	②	③	④	⑤
9.	No evento desperdiça-se muito tempo devido à falta de eficiência.	①	②	③	④	⑤
10.	No evento os colaboradores podem usar qualquer tipo de vestuário.	①	②	③	④	⑤
11.	Os colaboradores do evento empenham-se activamente na realização das suas tarefas.	①	②	③	④	⑤
12.	No evento espera-se que os colaboradores desempenhem estritamente as suas funções.	①	②	③	④	⑤
13.	Os gestores do evento têm uma atitude de superioridade para com os colaboradores.	①	②	③	④	⑤
14.	No evento os colaboradores interessam-se pessoalmente uns pelos outros.	①	②	③	④	⑤
15.	No evento há sempre muita urgência para concluir as respectivas tarefas.	①	②	③	④	⑤
16.	No evento existe uma política de não adiar sucessivamente as tarefas.	①	②	③	④	⑤
17.	Os colaboradores do evento podem usar a iniciativa própria para realizar as suas funções.	①	②	③	④	⑤
18.	No evento as responsabilidades dos gestores estão claramente definidas.	①	②	③	④	⑤
19.	Os colaboradores do evento raramente sentem uma sobrecarga de trabalho.	①	②	③	④	⑤
20.	Quando é admitido um novo colaborador no evento, os outros colaboradores ajudam-no a sentir-se integrado.	①	②	③	④	⑤
21.	No ambiente de trabalho do evento não há espírito de grupo.	①	②	③	④	⑤

Por favor, vire a página.









## SECÇÃO B

- B1.** Quantas vezes já esteve no Concelho de Loulé? Não conte com esta viagem.  
0 (passe para B4.)  1 ou 2  3 ou 4  5 ou mais vezes
- B2.** Nas suas **visitas anteriores** ao Concelho de Loulé alguma vez **participou** ou **assistiu** ao evento?  
Sim  Não  (passe para B4.)
- B3.** Quando o objectivo da sua viagem é a participação no evento, quantos **dias extra** costuma permanecer no Concelho de Loulé?  
0 dias  1 a 2 dias  3 a 4 dias  5 ou mais dias
- B4.** Quantos dias vai **permanecer** no Concelho de Loulé?  Dias
- B5.** Quanto está a gastar aproximadamente por pessoa e por dia no Concelho de Loulé? (alojamento, alimentação, transporte, pequenas compras, diversões, etc., excluindo a viagem até ao destino)? (€ - Euros)  
< 10 €  10-30 €  30-50 €  50-70 €  >70 €
- B6.** O que mais o(a) **influenciou** a escolher o evento?  
Cobertura Mídia  Outros Atletas  Agência de Viagens  Federação  Experiências Anteriores   
Outro(s)  Qual(ais)?

## SECÇÃO C

- C1. Sexo?**  
Masculino  Feminino
- C2. Idade?**  Anos
- C3. Nacionalidade?**
- C4. Grau de instrução?**  
3º Ciclo (9º ano) ou inferior  Ensino Secundário  Licenciado ou superior
- C5. Há quantos anos **pratica** a modalidade em causa?**  Anos

Chegou ao fim do questionário. Muito obrigado por ter disponibilizado o seu tempo e colaborado no preenchimento do questionário.



Universidade de Évora  
Município de Loulé



Português

## QUESTIONÁRIO | atletas |

O presente questionário pretende a recolha de dados para um estudo de natureza académica (Tese de Mestrado em Direcção e Gestão Desportiva) da Universidade de Évora, em colaboração com a Câmara Municipal de Loulé.

A sua participação, sendo totalmente voluntária e confidencial, é muito importante para ajudar perceber as percepções dos atletas relativamente às dimensões de qualidade e satisfação experimentada nos eventos desportivos.

Ficáramos muito gratos se tivesse a amabilidade de responder a todas as questões, pois o tempo estimado de preenchimento do questionário ronda os **5 minutos**.

**Agradecemos desde já a sua colaboração.**

Jorge Guerra  
jorge.guerra@cm-loule.pt

Por favor, vire a página.



## SECÇÃO A

O preenchimento do questionário é individual e lembramos que não existem respostas 'certas' ou 'erradas', sendo a sua opinião a única coisa que nos interessa.

Para cada afirmação pedimos que responda com a maior sinceridade, assinalando o **grau de concordância** que considera ser o mais adequado.

Se **discorda totalmente** com a afirmação, assinale com **X** o número **1**.

Se **concorda totalmente** com a afirmação, assinale com **X** o número **5**.

Pode assinalar qualquer um dos números intermédios (de 2 a 4) que melhor corresponda àquilo que sente.

		Discordo totalmente		Nem concordo nem discordo		Concordo totalmente
		⊗		⊕		☺
1.	Os equipamentos utilizados no evento têm aparência de ser modernos.	①	②	③	④	⑤
2.	As infraestruturas desportivas do evento são visualmente atractivas.	①	②	③	④	⑤
3.	Os colaboradores do evento têm boa aparência.	①	②	③	④	⑤
4.	Os elementos materiais relacionados com o serviço prestado no evento são visualmente atractivos.	①	②	③	④	⑤
5.	Quando a organização do evento promete fazer algo num determinado período de tempo, cumpre-o.	①	②	③	④	⑤
6.	Quando um atleta tem um problema, a organização do evento demonstra um sincero interesse em resolvê-lo.	①	②	③	④	⑤
7.	A organização do evento presta bem o serviço à primeira tentativa.	①	②	③	④	⑤
8.	A organização do evento presta os seus serviços nos prazos indicados.	①	②	③	④	⑤
9.	A organização do evento não comete erros.	①	②	③	④	⑤
10.	A organização do evento comunica aos atletas quando o serviço será executado.	①	②	③	④	⑤
11.	No evento, os colaboradores fornecem um serviço imediato aos atletas.	①	②	③	④	⑤
12.	No evento, os colaboradores estão sempre dispostos a ajudar os atletas.	①	②	③	④	⑤
13.	No evento, os colaboradores nunca estão muito ocupados para responder prontamente às solicitações dos atletas.	①	②	③	④	⑤

14.	O comportamento dos colaboradores no evento transmite confiança aos atletas.	①	②	③	④	⑤
15.	Os atletas sentem segurança na relação com a organização do evento.	①	②	③	④	⑤
16.	No evento, os colaboradores são sempre gentis com os atletas.	①	②	③	④	⑤
17.	No evento, os colaboradores possuem conhecimentos suficientes para responder às perguntas dos atletas.	①	②	③	④	⑤
18.	A organização do evento possibilita aos atletas uma atenção individualizada.	①	②	③	④	⑤
19.	O evento dispõe de horários convenientes para todos os atletas.	①	②	③	④	⑤
20.	O evento tem colaboradores que oferecem uma atenção personalizada aos atletas.	①	②	③	④	⑤
21.	A organização do evento preocupa-se com os melhores interesses dos atletas.	①	②	③	④	⑤
22.	Os colaboradores do evento compreendem as necessidades específicas dos atletas.	①	②	③	④	⑤
23.	Em geral, eu recebi um serviço de elevada qualidade no evento.	①	②	③	④	⑤
24.	Geralmente, o serviço prestado no evento é excelente.	①	②	③	④	⑤
25.	De uma forma geral, o serviço prestado no evento é superior.	①	②	③	④	⑤
26.	Em geral, o serviço prestado aos atletas é notável.	①	②	③	④	⑤
27.	Creio que o desempenho dos colaboradores no evento é excelente.	①	②	③	④	⑤
28.	Estou feliz com as experiências que tive no evento.	①	②	③	④	⑤
29.	Estou satisfeito com as minhas experiências no evento.	①	②	③	④	⑤
30.	Gostei realmente de participar no evento.	①	②	③	④	⑤
31.	Estou realmente emocionado com as experiências que tive no evento.	①	②	③	④	⑤
32.	A participação no evento foi extremamente agradável.	①	②	③	④	⑤
33.	Creio que o evento tem um grande valor.	①	②	③	④	⑤
34.	Em geral, os serviços recebidos durante o evento acrescentam um excelente valor.	①	②	③	④	⑤
35.	Por ter participado no evento obtive benefícios.	①	②	③	④	⑤
36.	No futuro pondero voltar a participar neste evento.	①	②	③	④	⑤
37.	Pondero recomendar este evento aos meus amigos e/ou familiares.	①	②	③	④	⑤
38.	Não considero que aconteça algum incidente se no futuro voltar a participar neste evento.	①	②	③	④	⑤

Por favor, vire a página.



**Apêndice 4** | Questionário dos Atletas (versão inglesa) |



## SECTION B

**B1.** How **many times** have stayed in the Municipality of Loulé? Do not count with this trip.

0 (go to B4.)  1 or 2  3 or 4  5 or more times

**B2.** In your **past visits** to the Municipality of Loulé did you **ever participate in** or **watch** the event?

Yes  No  (go to B4.)

**B3.** When the purpose of your trip is to attend the event, how many **extra days** wont stay in the Municipality of Loulé?

0 days  1 to 2 days  3 to 4 days  5 or more days

**B4.** How **many days** are you going to **stay** in the Municipality of Loulé?  Days

**B5.** How is **spending** approximately **per person per day** in the Municipality of Loulé? (lodging, food, transport, small purchases, entertainment, etc., excluding the trip to the destination)? (€ - Euros)

< 10 €  10-30 €  30-50 €  50-70 €  >70 €

**B6.** What **influenced** you to **choose** the event?

Media coverage  Previous athletes  Travel agency  Federation  Previous experiences   
Other(s)  What?

## SECTION C

**C1. Gender?**

Male  Female

**C2. Age?**

Years

**C3. Nationality?**

**C4. Level of education?**

High School or less  Undergraduate  Graduate or higher

**C5. How many years practicing** the sport in question?

Years

Reached the end of the questionnaire. Thank you for having made available their time and cooperated in completing the questionnaire.



Universidade de Évora  
Município de Loulé



English

## QUESTIONNAIRE | athletes |

This questionnaire aims to collect data for a study of an academic nature (Master in Sport Management) at the University of Évora, in collaboration with the Municipality of Loulé.

Your participation is completely voluntary and confidential, it is very important to help understand the perceptions of athletes on the dimensions of quality and satisfaction experienced in sporting events.

We would be grateful if you had been kind enough to answer all the questions, because the estimated time of completion of the questionnaire is around **5 minutes**.

**Thank you for your cooperation.**

Jorge Guerra  
jorge.guerra@cm-loule.pt

Please, turn the page.



## SECTION A

The completion of the questionnaire is individual and remember that there are no 'right' or 'wrong', and its opinion, the only thing that interests us.

For each statement please respond with the utmost sincerity, indicating the degree of agreement that considers the most appropriate.

If you **totally disagree** with the statement, mark an **X** in the number 1.

If **totally agree** with the statement, mark an **X** in the number 5.

You can mark any of the intermediate numbers (2-4) that best matches what you feel.

		<b>Strongly disagree</b>		<b>Neither agree Nor disagree</b>		<b>Strongly agree</b>
		⊗		⊕		☺
1.	The equipment used at the event have the appearance of being modern.	①	②	③	④	⑤
2.	The event sport infrastructures are visually attractive.	①	②	③	④	⑤
3.	Event's employees have good appearance.	①	②	③	④	⑤
4.	The material associated with the service provided at the event are visually attractive.	①	②	③	④	⑤
5.	When the event organization's promises to do something at a certain time, they do it.	①	②	③	④	⑤
6.	When an athlete has a problem, the event organization's demonstrates a sincere interest in solving it.	①	②	③	④	⑤
7.	The event's organization provides the service correctly at the first time.	①	②	③	④	⑤
8.	The event's organization provides its services in time.	①	②	③	④	⑤
9.	The event's organization does not make mistakes.	①	②	③	④	⑤
10.	The event's organization communicates to athletes when the service will be performed.	①	②	③	④	⑤
11.	At the event, the employees provide prompt service to athletes.	①	②	③	④	⑤
12.	At the event, employees are always willing to help athletes.	①	②	③	④	⑤

13.	In the event, employees are never too busy to respond promptly to requests from athletes.	①	②	③	④	⑤
14.	The behavior of employees in the event conveys confidence to the athletes.	①	②	③	④	⑤
15.	Athletes feel secure in their relationship with the organization of the event.	①	②	③	④	⑤
16.	At the event, employees are always kind to the athletes.	①	②	③	④	⑤
17.	At the event, employees have sufficient knowledge to answer questions from athletes.	①	②	③	④	⑤
18.	The event's organization provides individualized attention to athletes.	①	②	③	④	⑤
19.	The event offers convenient schedules for all athletes.	①	②	③	④	⑤
20.	The event has employees who offer personalized attention to the athletes.	①	②	③	④	⑤
21.	The event's organization is concerned with the best interests of athletes.	①	②	③	④	⑤
22.	The event's employees understand the specific needs of athletes.	①	②	③	④	⑤
23.	In general, I received a high quality service in the event.	①	②	③	④	⑤
24.	Generally, the service provided at the event is excellent.	①	②	③	④	⑤
25.	Overall, the service provided at the event is superior.	①	②	③	④	⑤
26.	In general, the service provided to athletes is remarkable.	①	②	③	④	⑤
27.	I think the performance of employees in the event is excellent.	①	②	③	④	⑤
28.	I am happy with my experiences at the event.	①	②	③	④	⑤
29.	I am satisfied with my experiences at the event.	①	②	③	④	⑤
30.	I really enjoyed participating in the event.	①	②	③	④	⑤
31.	I am really happy with the experiences I had at the event.	①	②	③	④	⑤
32.	Participation in this event was extremely enjoyable.	①	②	③	④	⑤
33.	I think the event is a great value.	①	②	③	④	⑤
34.	In general, the services received during the event add a great value.	①	②	③	④	⑤
35.	I participated in the event getting benefits.	①	②	③	④	⑤
36.	In the future, I ponder once again participate in this event.	①	②	③	④	⑤
37.	I ponder recommend this event to my friends and/or family members.	①	②	③	④	⑤
38.	I do not consider will be any incident in the future if I participate again in this event.	①	②	③	④	⑤

Please, turn the page.





**Apêndice 5** | Autorização da investigação no evento 'X Triatlo Professor Carlos Gravata - Cidade de Quarteira' |



**Exmo. Sr.**

**Responsável pelo 'X Triatlo Professor Carlos Gravata - Cidade de Quarteira'.**

**Assunto:** Pedido de autorização para aplicação do projecto de investigação no evento desportivo 'X Triatlo Professor Carlos Gravata - Cidade de Quarteira'.

Jorge Miguel Pereira Guerra, aluno do Curso de Mestrado Direcção e Gestão Desportiva, ministrado pela Universidade de Évora, vem solicitar a V/ Exa. autorização, no âmbito da tese de mestrado com o título '*Avaliação da Qualidade dos Eventos Desportivos: as perspectivas dos diferentes actores sobre os eventos no Município de Loulé*', para administrar e recolher inquéritos por questionário a três populações distintas - gestores, colaboradores e clientes, no evento desportivo 'X Triatlo Professor Carlos Gravata - Cidade de Quarteira', tendo como orientador da dissertação o Professor Doutor Carlos Alberto da Silva e co-orientador o Mestre Duarte Lopes.

Os questionários recolhidos serão analisados e tratados segundo o método científico garantindo o anonimato de todos os inquiridos, para além do ciclo académico interessado.

Com os melhores cumprimentos,

Loulé, 09 de Março de 2011

  
\_\_\_\_\_  
(Jorge Guerra)

  
  
09/03/11







**Exmo. Sr.**

**Responsável pelo 'BTT Alte 2011'**

**Assunto:** Pedido de autorização para aplicação do projecto de investigação no evento desportivo 'BTT Alte 2011'.

Jorge Miguel Pereira Guerra, aluno do Curso de Mestrado Direcção e Gestão Desportiva, ministrado pela Universidade de Évora, vem solicitar a V/ Exa. autorização, no âmbito da tese de mestrado com o título *'Avaliação da Qualidade dos Eventos Desportivos: as perspectivas dos diferentes actores sobre os eventos no Município de Loulé'*, para administrar e recolher inquéritos por questionário a três populações distintas – gestores, colaboradores e clientes, no evento desportivo 'BTT Alte 2011', tendo como orientador da dissertação o Professor Doutor Carlos Alberto da Silva e co-orientador o Mestre Duarte Lopes.

Os questionários recolhidos serão analisados e tratados segundo o método científico garantindo o anonimato de todos os inquiridos, para além do ciclo académico interessado.

Com os melhores cumprimentos,

Loulé, 16 de Março de 2011

  
\_\_\_\_\_  
(Jorge Guerra)



