



O que compete ao
Gestor,
ao
Diretor Técnico
e ao
Coordenador ?
técnico-pedagógico
numa piscina

Uma proposta de tarefas

Carlos **Custódio** Rui **Santos**

46° ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA
DE TÉCNICOS DE NATAÇÃO **APT**
CONGRESSO

XVI CONGRESSO
IBÉRICO DE NATAÇÃO



Título_

O que compete ao Gestor, ao Diretor Técnico, e ao Coordenador técnico-pedagógico numa piscina? Uma proposta de tarefas

Autores_

Rui Santos e Carlos Custódio

Edição_

APTN : Aldo M. Costa, Mário J. Costa, Nuno D. Garrido, Tânia Mira e Rui Ribeiro)

Data_

outubro 2023

Bibliografia relacionada_

Aldo M. Costa, Carlos Custódio, Rui Santos (2023). Direção Técnica de Piscinas - o(a) profissional fragmentado(a). Revista Motricidade, vol 19(1). <https://doi.org/10.6063/-motricidade.30718>

Introdução

A dimensão, a complexidade, e os interesses económicos que hoje envolvem o desporto, conduzem a inúmeras externalidades, nomeadamente com o sector da saúde, da educação, do ambiente, da ciência e tecnologia. Isso exige aos profissionais do desporto uma enorme consistência a nível de conhecimentos e de competências tácitas em áreas específicas. As piscinas são exemplos evidentes, onde o risco latente de uma má prática pode conduzir a um desastre.

Infelizmente, a figura do diretor técnico associado às piscinas não está especificamente regulada, dado que não assegura as especificidades necessárias para a sua atuação em qualidade, nomeadamente no plano pedagógico, e em segurança. Assim, e sem qualquer enquadramento legal, assiste-se em muitas piscinas à criação da figura do coordenador pedagógico, que geralmente reúne experiência e possui habilitação específica no âmbito do ensino da natação (grau 1 ou superior como treinador de natação). Como a gestão de piscinas é reconhecidamente complexa e repleta de especificidades, muito devido ao seu ecletismo na oferta de serviços desportivos, é igualmente comum encontrarmos a figura do gestor, que também não beneficia de um quadro regulamentar específico nestas instalações. Obviamente que os modelos de gestão são moldados às especificidades das instalações (p.e., dimensão plano de água, número de utentes) e ao perfil dos recursos humanos disponíveis, o que significa que estas três funções podem coexistir separadamente ou serem desempenhadas por dois ou mesmo um único colaborador. Não obstante, e porque a complexidade organizacional assim o requer, importa compreender o perfil e as competências realizadas nestas três funções que operam na gestão e na coordenação técnico-pedagógica

das piscinas, que irá contribuir para o seu reconhecimento social no mercado de trabalho atual. Esse exercício, que configura uma premissa da comunidade APTNGESTÃO, reclama, por um lado, a caracterização e a diferenciação das competências de cada função no seio destas organizações específicas (piscinas) e, por outro lado, a compreensão do nível de coerência dessas competências entre organizações equiparáveis. O estudo teve como objetivo identificar e analisar os intervenientes no processo de gestão e planeamento de uma piscina, tendo em conta as funções exercidas com base num questionário realizado a responsáveis de piscinas portuguesas de uso público. Foi com esse intuito que constituímos um grupo de trabalho, composto por cinco experientes diretores técnicos de piscinas. Em consenso absoluto, foram identificadas 39 tarefas principais, consideradas de rotina, e relativas a atos de gestão, coordenação e supervisão técnico-pedagógica. A lista de tarefas foi incluída num inquérito dirigido exclusivamente a responsáveis de piscinas portuguesas de uso público. As respostas permitiram conhecer, para cada tarefa, dois níveis de resposta, a saber:

- a) A identificação de quem desempenha a tarefa por rotina, e no âmbito das suas competências orgânicas definidas;
- b) A perceção pessoal sobre quem deveria efetivamente desempenhar a tarefa, considerando uma hipotética estrutura orgânica que reconhecesse três ou mais funções dentro da organização.

A aplicação do inquérito, entre junho e setembro de 2022, e consequente discussão dos resultados nos encontros zonais promovidos pela comunidade APTNGESTÃO junto de mais de 100 Diretores Técnicos, Coordenadores e Gestores de Piscinas de Norte a Sul e Ilhas, em 2022 e 2023, permitem-nos apresentar no 46.º Congresso APTN esta proposta das tarefas/-competências tipo mais referenciadas e que se «destacam» em cada uma das 3 funções: Diretor Técnico, Coordenador e Gestor de Piscinas.

Do diretor técnico de piscinas:

- Coordenar e supervisionar a prescrição, avaliação, condução e orientação de todos os programas e atividades desportivas na instalação.
- Elaborar o plano anual de atividades, caderno pedagógico e manual de operações da instalação.
- Planear, conceber e desenvolver em articulação com a coordenação, programas e atividades que vão ao encontro das necessidades e procura dos utilizadores das piscinas.
- Conhecer e aplicar a legislação específica aplicável às piscinas, atualizando e tornando públicos os registos exigidos pelas entidades competentes.
- Propor medidas de otimização e aumento da rentabilidade do plano de água e restantes espaço da instalação.
- Propor e operacionalizar um sistema de avaliação de desempenho para a equipa técnica.
- Operacionalizar os métodos de avaliação da qualidade dos serviços prestados.
- Proporcionar momentos e espaços formativos a todos os colaboradores.
- Colaborar na luta contra a dopagem no desporto.
- Frequentar formações, mantendo-se atualizado quanto às novas tendências nas diversas modalidades aquáticas.

Do gestor / diretor de instalação aquática:

- Gerir todos os espaços necessários ao funcionamento da instalação, procurando a sua rentabilização e estabelecendo os horários de trabalho.
- Orientar e supervisionar as equipas de atendimento e manutenção da instalação.
- Efetuar uma gestão adequada do funcionamento da instalação e da prossecução dos seus objetivos, garantindo os objetivos de sustentabilidade definidos ao nível económico, social e ambiental.

- Contratar e gerir as diferentes equipas e as relações entre as equipas necessárias ao funcionamento da instalação.
- Gerir a rentabilidade das diversas propostas de atividades aquáticas: adequação ao controlo de proveitos vs. custos.
- Gerir a organização dos eventos competitivos e não competitivos da instalação.
- Organizar e implementar o plano de formação interno dos Recursos Humanos.
- Efetuar a ligação com os departamentos de Manutenção Técnica da Instalação; *Marketing* e Comunicação; Comercial; Administrativo; RH e Financeiro.
- Elaborar os documentos internos e externos legalmente exigidos (regulamentos gerais e específicos; fichas de inscrição e restante documentação de apoio ao funcionamento da instalação).
- Garantir as condições necessárias e legalmente exigíveis ao nível dos parâmetros de garantia da saúde pública em piscinas, segurança e higiene da instalação.
- Garantir um plano de higiene e segurança no trabalho para todos os colaboradores.
- Frequentar formações, mantendo-se atualizado quanto às novas tendências nas diversas modalidades aquáticas.

Considerações finais

Na sequência desta proposta e da reflexão suportada nos dados e em opiniões obtidas no último ano junto da comunidade de gestores, diretores técnicos de piscinas, e coordenadores de atividades aquáticas, emergem as seguintes questões:

a) A Lei nº 39/2012 de 28 de agosto define o regime jurídico da responsabilidade técnica pela direção e orientação de atividades desportivas desenvolvidas em instalações desportivas que prestam serviços desportivos na área da manutenção da condição física, designadamente ginásios, academias ou clubes de saúde (*healthclubs*) - terá o legislador deixado esquecidos todos os restantes espaços e recintos desportivos, como por exemplo as piscinas?

b) De acordo com a legislação atual, nem todos os recintos desportivos precisam de um Diretor Técnico - por efeito, quem assume a responsabilidade técnica referente à instalação desportiva e às atividades nela desenvolvidas?

O Decreto Lei nº 141/2009 de 16 de junho consagra o regime jurídico das instalações desportivas onde obriga a que exista um diretor ou responsável pela instalação desportiva para que seja passado o alvará de autorização de utilização, sendo que no artigo 21.º do mesmo documento indica que «*O regime aplicável aos requisitos de habilitação, deveres e obrigações do diretor ou responsável da instalação, bem como da entidade responsável pela exploração, são definidos em legislação complementar*». Dado que a Lei 39/2012 de 28 de agosto não se aplica às responsabilidades exigidas no DL141/2009 de 16 de junho ao diretor ou responsável de instalação, passados 9 anos da entrada em vigor desta normativa continuamos a aguardar que

seja emitida a legislação complementar, continuando os diretores técnicos em todo o país a assumir funções de diretor de instalações sem que essa responsabilidade esteja contemplada explicitamente na legislação aplicável.

Desta forma, os dados parecem indicar que é urgente que se produzam documentos de suporte para que seja solicitada a alteração legislativa da figura legal e responsabilidades do diretor técnico ou gestor da instalação, assim como, a figura legal e responsabilidades do coordenador técnico. Esta lacuna legal tem implicações ao nível dos salários destes profissionais, impedindo muitas vezes que sejam requalificados na sua carreira, e também tem implicações ao nível da assunção legal das responsabilidades na prática já assumidas, mostrando-se assim premente que a situação seja revista e devidamente enquadrada em todas as áreas desportivas e todas as tipologias de instalação.

Proposta de Tarefas

Do coordenador técnico-pedagógico:

- Preparar todos os processos necessários para garantir a organização/rentabilização dos horários e distribuição de classes pela equipa técnica.
- Preparar todos os processos que garantam o funcionamento do plano de água e enquadramento das atividades, procurando a rentabilização máxima do plano de água no seguimento das linhas orientadoras elaboradas pelo DT.
- Promover e garantir o bom funcionamento das atividades no cais da piscina.
- Analisar o *stock* de material pedagógico, elaborando pesquisas e propostas de aquisição.
- Acompanhar o processo de substituições de técnicos quando se registam ausências.
- Assegurar o cumprimento, por parte dos técnicos, dos pressupostos, princípios e critérios de êxito inerentes ao funcionamento da escola de natação e restantes modalidades aquáticas desenvolvidas na instalação.
- Articular, juntamente com a equipa técnica, as alterações de classes e gestão de vagas.
- Garantir o acompanhamento direto do processo pedagógico, dando *feedback* aos técnicos sobre o decorrer das mesmas e respetivos aspetos a melhorar.
- Frequentar formações, mantendo-se atualizado quanto às novas tendências nas diversas modalidades aquáticas.