



APTN

# RELATÓRIO

*Caracterização das tarefas  
de gestão, direção e coordenação  
técnico-pedagógica realizadas  
em piscinas de uso público*

Carlos Custódio e Rui Santos

**Título\_**

*Relatório: caracterização das tarefas de gestão, direção e coordenação técnico-pedagógica realizados em piscinas de uso público*

**Autores\_**

Carlos Custódio e Rui Santos

**Edição\_**

APTN, 2023 (Aldo M. Costa, Mário J. Costa, Nuno D. Garrido, Tânia Mira e Rui Ribeiro)

**Apoio\_**

AQUAPLAY - Equipamentos Profissionais de Aqua & Fitness



**Bibliografia relacionada\_** Aldo M. Costa, Carlos Custódio, Rui Santos (2023). Direção Técnica de Piscinas - o(a) profissional fragmentado(a). Revista Motricidade, vol 19(1). in press

# INTRODUÇÃO

**O** estudo teve como objetivo identificar e analisar os intervenientes no processo de gestão e planeamento de uma piscina, tendo em conta as funções desempenhadas com base num questionário realizado a responsáveis de piscinas portuguesas de uso público.

As piscinas, de acordo com o Decreto-Lei n.º 114/2009, de 16 de junho, estão obrigadas a dispor de um Diretor Técnico, sendo inquietante a ausência de legislação específica que exija a sua qualificação profissional complementar na área da nataçãõ, pois daí poderão originar constrangimentos.

A gestão da piscina está, assim, muitas vezes dependente de três cargos, o diretor técnico, o gestor de instalação e o coordenador pedagógico, muitas vezes com experiência e habilitações em nataçãõ, sendo que estes cargos podem ser realizados por um único colaborador ou vários.

## METODOLOGIA

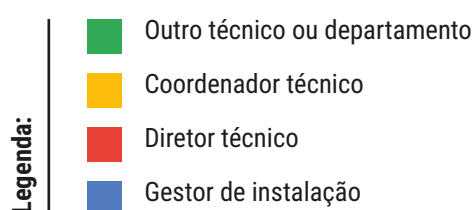
**U**m grupo de trabalho composto por cinco experientes diretores técnicos de piscinas identificou 39 tarefas principais (ver anexo, p. 8), consideradas de rotina e relativas a atos de gestão, coordenação e supervisão técnico-pedagógica. A lista de tarefas foi incluída num inquérito dirigido exclusivamente a responsáveis de piscinas portuguesas de uso público. O inquérito foi aplicado entre junho e setembro de 2022 e contou com a participação de 57 responsáveis de piscinas de diferentes regiões do país, contemplando piscinas de gestão pública (71,9%), de gestão pelo tecido associativo/clubes (12,3%), de gestão por empresa municipal (8,8%) e privadas (7,0%). No total de participantes registaram-se 32 (56,1%) diretores técnicos, 11 (19,3%) coordenadores pedagógicos e 14 (33,3%) gestores de instalação. Apenas 14% dos responsáveis inquiridos não possui formação académica superior, sendo que 45,6% é detentor de uma pós-graduação ou do grau de mestre.

# RESULTADOS

A partir do questionário é possível perceber que a dinâmica da gestão da piscina difere de umas para outras, abrangendo diferentes intervenientes consoante a tarefa, não sendo estas tarefas específicas necessariamente de um cargo, mas muitas vezes de dois ou três colaboradores (diretor técnico, coordenador pedagógico, gestor de instalação). Em 2223 respostas, menos de metade (46%) referem-se a tarefas realizadas por um único elemento e as restantes são tarefas partilhadas por dois ou três elementos.

O diretor técnico é quem desempenha mais tarefas na piscina, estando especialmente responsável por “superintender tecnicamente, no âmbito do funcionamento das instalações desportivas, as atividades desportivas nelas desenvolvidas” (42%), “operacionalizar a realização de questionários para avaliar a qualidade dos serviços pelos utilizadores da piscina” (42%), “propor e operacionalizar um sistema de avaliação para os colaboradores não professores” (41%), “coordenar e supervisionar a avaliação da qualidade dos serviços prestados, bem como propor ou implementar medidas visando a melhoria dessa qualidade” (40%), “gerir a organização dos eventos competitivos e não competitivos da instalação” (40%) e “efetuar a ponte com os departamentos de Manutenção Técnica da Instalação; Marketing e Comunicação; Comercial; administrativo; RH; outros” (40%).

2



DIVISÃO DAS 39 TAREFAS POR CARGO

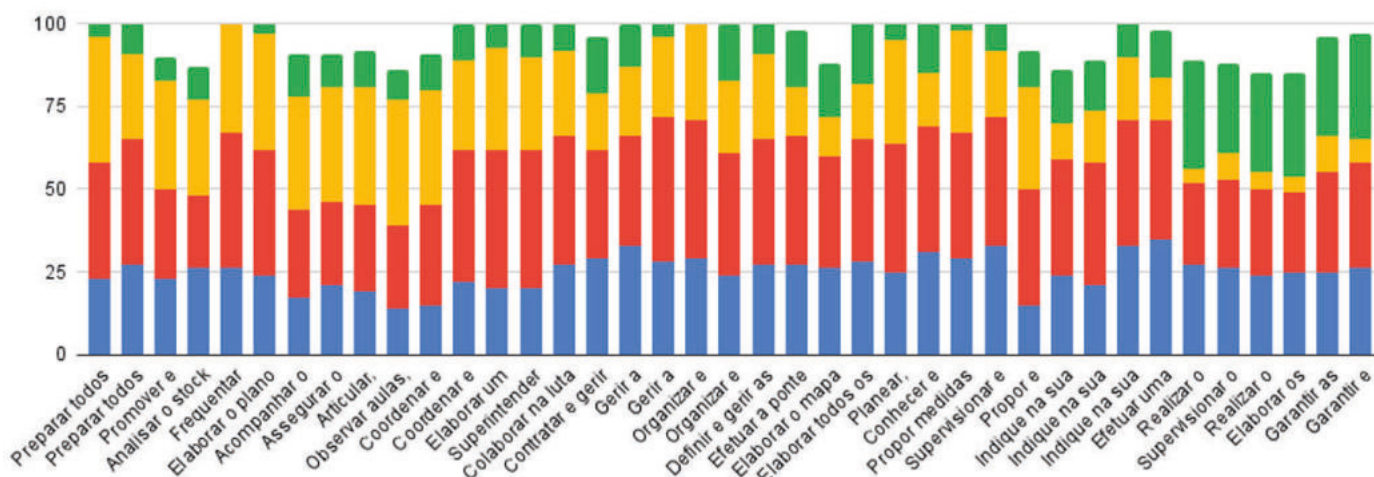
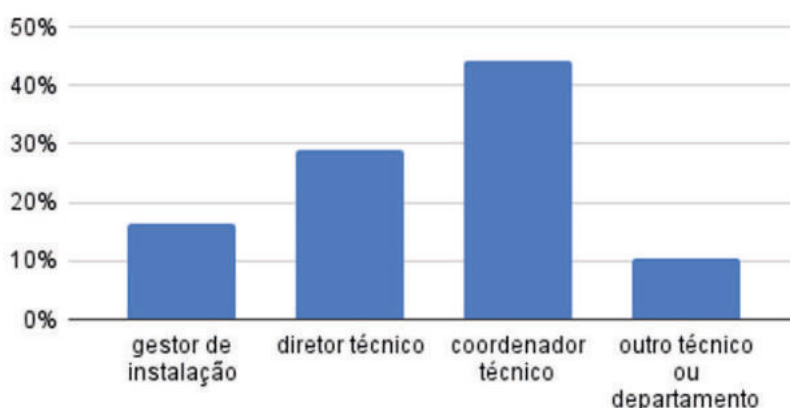


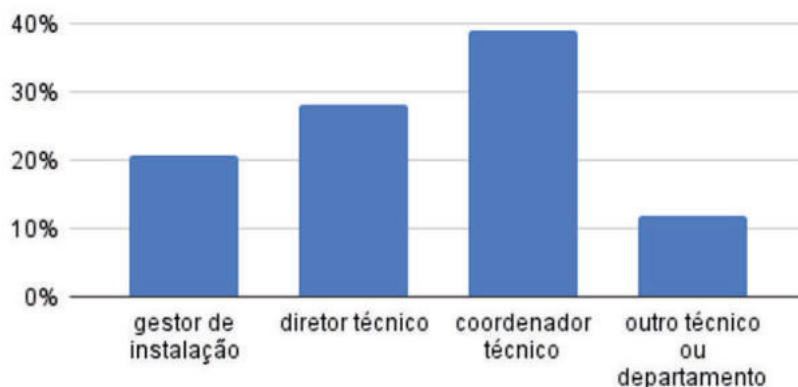
Figura 1: Divisão das 39 tarefas por cargo (em %).

O coordenador técnico está na maioria dos casos ligado às tarefas mais diretamente relacionadas com a gestão de aulas e professores, mais especificamente nas tarefas de “observar aulas, fornecendo *feedback* aos professores sobre o decorrer das mesmas e respetivos aspetos a melhorar” (44%), “articular, juntamente com os professores e equipa de atendimento, as passagens de nível, possíveis vagas criadas e situações de *overbooking* quando o limite de vagas é atingido” (39%), “assegurar o cumprimento, por parte dos professores, dos pressupostos/princípios/critérios de êxito inerentes ao funcionamento da escola de natação e restantes modalidades aquáticas” (38%), “coordenar e supervisionar a prescrição, avaliação, condução e orientação de todos os programas e atividades, da área da manutenção da condição física (fitness), no âmbito do funcionamento das instalações desportivas, aos utentes” (38%) e “preparar todos os processos necessários para garantir a organização/rentabilização dos horários e distribuição de classes pela equipa de professores” (37%).

■ Observar aulas fornecendo feedback sobre o decorrer das mesmas e respetivos aspetos a melhorar.



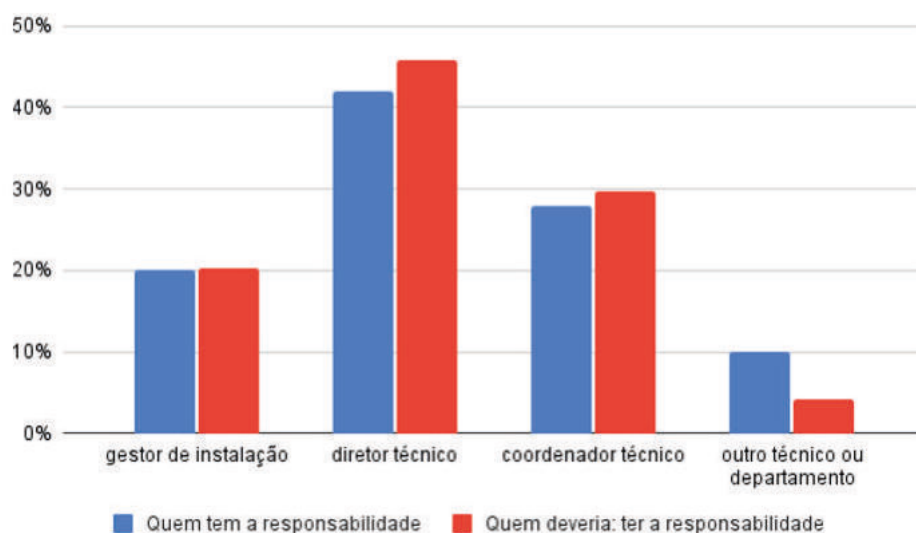
■ Articular, juntamente com os professores e equipa de atendimento, as passagens de nível, possíveis vagas criadas e situações de *overbooking* quando o limite de vagas é atingido.



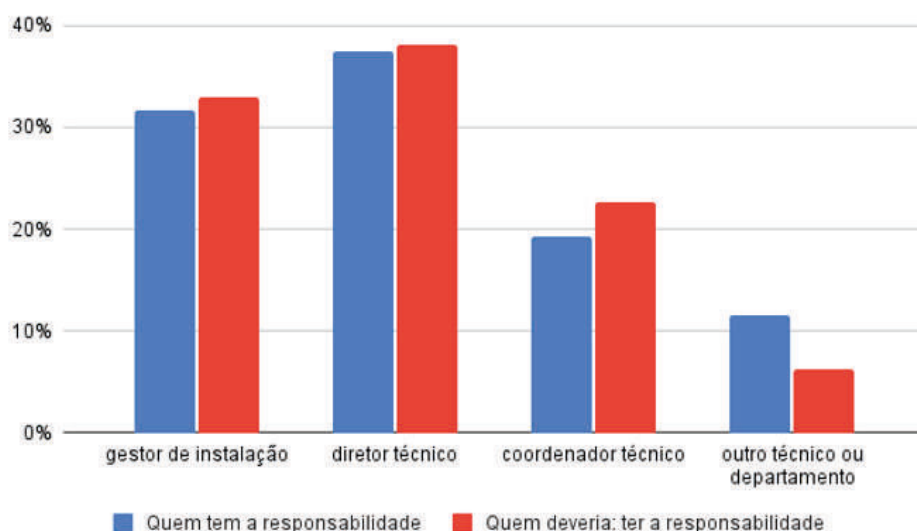
**Figura 2:** Divisão das tarefas “Observar aulas, fornecendo feedback aos professores sobre o decorrer das mesmas e respetivos aspetos a melhorar” e “Articular, juntamente com os professores e equipa de atendimento, as passagens de nível, possíveis vagas criadas e situações da *overbooking* quando o limite de vagas é atingido” (por cargo, em %).

Pode-se verificar que na grande maioria das tarefas de rotina de uma piscina de uso público existe coerência entre quem desempenha a tarefa e a percepção sobre quem deveria desempenhar.

- Superintender tecnicamente, no âmbito do funcionamento das instalações desportivas, as atividades desportivas nas mesmas



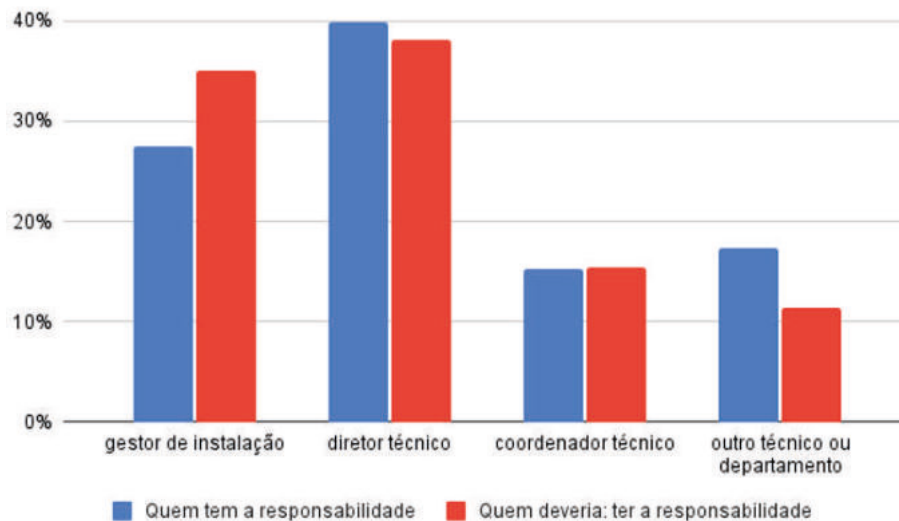
- Supervisionar e avaliar o desenrolar das atividades aquáticas, plano de limpeza/manutenção, atendimento e suas equipas



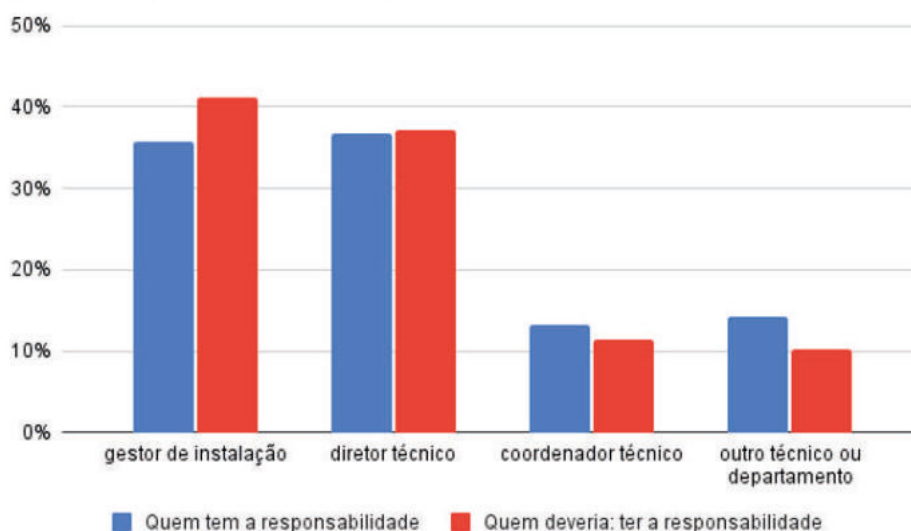
**Figura 3:** Comparação entre quem tem a responsabilidade e a percepção de quem a deveria ter nas tarefas “Superintender tecnicamente, no âmbito do funcionamento das instalações desportivas, as atividades desportivas nelas desenvolvidas” e “Supervisionar e avaliar o desenrolar das atividades aquáticas, plano de limpeza/manutenção, atendimento e suas equipas” (por cargo, em%).

Pode-se verificar que na grande maioria das tarefas de rotina de uma piscina de uso público existe coerência entre quem desempenha a tarefa e a percepção sobre quem deveria desempenhar.

- Efetuar a ponte com os departamentos de Manutenção Técnica da Instalação, Marketing e Comunicação, Comercial;



- Efetuar uma gestão adequada ao funcionamento da piscina e à prossecução dos seus objetivos

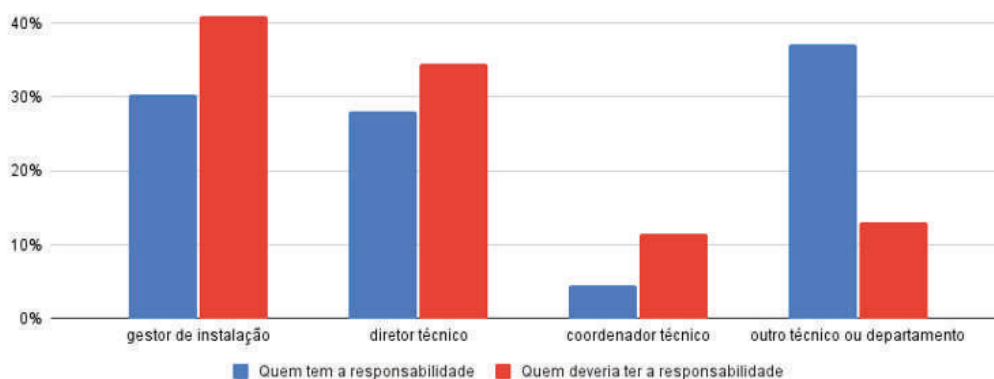


**Figura 4:** Comparação entre quem tem a responsabilidade e a percepção de quem a deveria ter nas tarefas “Efetuar a ponte com os departamentos de Manutenção Técnica da Instalação, Marketing e Comunicação; Comercial; administrativo; RH; outros.” e “Efetuar uma gestão adequada ao funcionamento da piscina e à prossecução dos seus objetivos, garantindo a sua sustentabilidade económica, social e ambiental” (por cargo, em%).

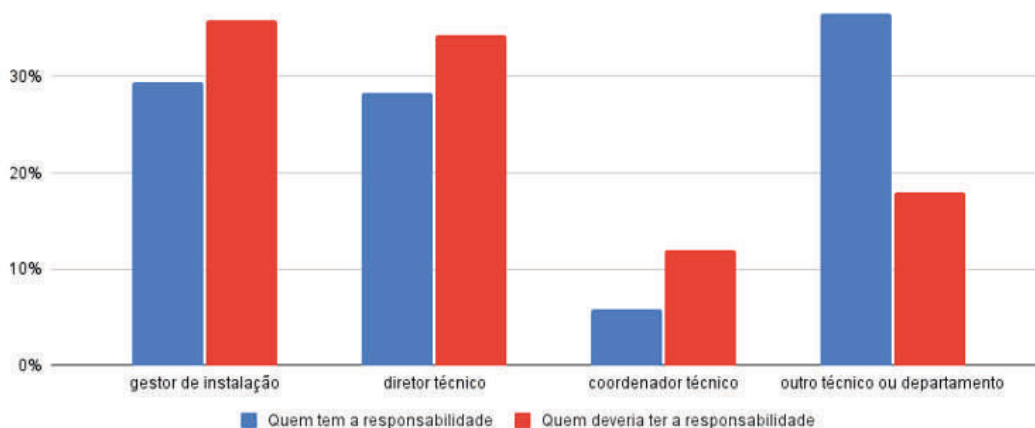
Onde existe maior discrepância entre o profissional responsável pela tarefa e a percepção pessoal sobre quem deveria efetivamente desempenhar a tarefa é nas tarefas referentes à saúde, manutenção e higiene da piscina. Estas tarefas são maioritariamente da responsabilidade de “outro técnico ou departamento”, mais fortemente expressa na tarefa de “realizar o controlo dos processos de manutenção e tratamento de águas” (37%), seguida de “elaborar os procedimentos de manutenção corretiva sempre que necessário” (36%), “realizar o planeamento da manutenção preventiva” (35%), “garantir e supervisionar o procedimento de prevenção da Legionella na instalação” (33%), “supervisionar o preenchimento dos livros de registo sanitário de cada tanque” (31%) e “garantir as condições de higiene e limpeza da instalação (31%).

Contudo, na percepção do responsável pela piscina, tendo em conta o inquérito realizado, estas tarefas deveriam ser controladas pelo gestor de instalação e/ou pelo diretor técnico, como se pode observar nos gráficos seguintes.

Realizar o controlo dos processos de manutenção e tratamento de águas



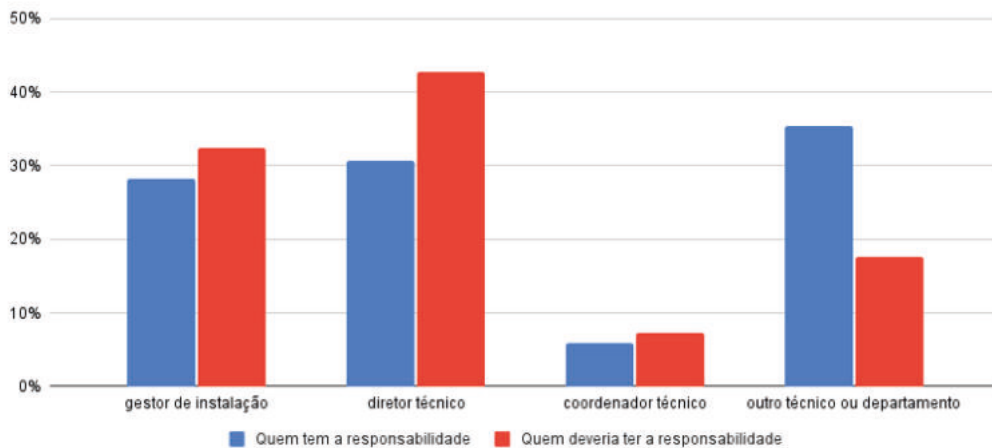
Elaborar os procedimentos de manutenção corretiva sempre que necessário



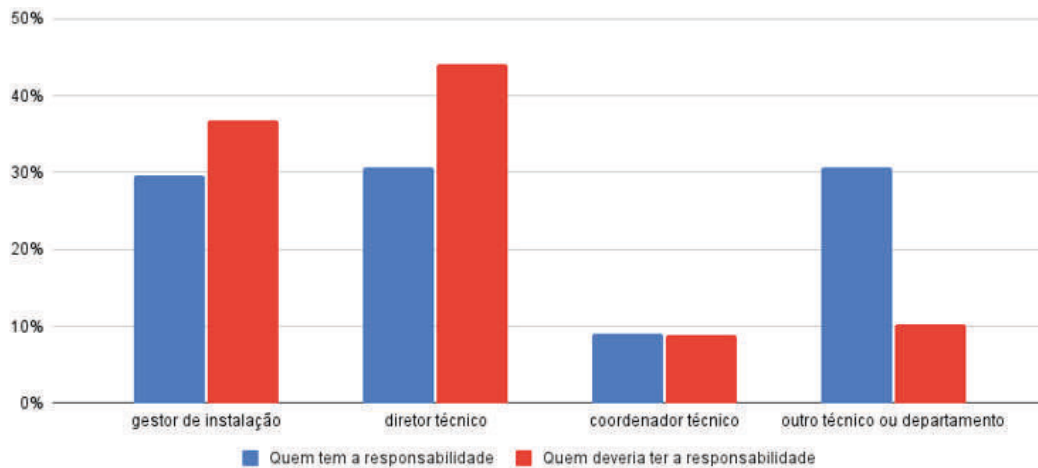
**Figura 5:** Comparação entre quem tem a responsabilidade e a percepção de quem a deveria ter nas tarefas “Realizar o controlo dos processos de manutenção e tratamento das águas” e “Elaborar os procedimentos de manutenção corretiva sempre que necessário” (por cargo, em%).



Realizar o planeamento de manutenção preventiva



Supervisionar o preenchimento dos livros de registo sanitário de cada tanque



**Figura 6:** Comparação entre quem tem a responsabilidade e a perceção de quem a deveria ter nas tarefas “Realizar o planeamento da manutenção preventiva” e “Supervisionar o preenchimento dos livros de registo sanitário de cada tanque” (por cargo, em%).

Conclui-se a partir do estudo que há vários intervenientes na gestão de uma piscina, verificando-se que na maioria das tarefas há concordância entre quem desempenha a tarefa e a perceção de quem deveria realizá-la. Nota-se, no entanto, divergência nas tarefas relacionadas com a saúde, manutenção e higienização do recinto desportivo. De acordo com o questionário, quem mais realiza estas tarefas é “outro técnico ou departamento”, o que difere da perceção sobre quem deveria realizá-la, que é partilhada entre o gestor de instalação e o diretor técnico. É também possível denotar uma certa ambiguidade na dinâmica de gestão da piscina em que várias tarefas são partilhadas por mais do que um elemento da organização.

# AGRADECIMENTOS

A APTN agradece a Rita Fernandes (Futebol Clube do Porto), Nuno Ferraz (Real Clube Fluvial Portuense) e Pedro Morais (GESPAÇOS, Gestão de Equipamentos Municipais E.M S.A.), pela sua participação no grupo de trabalho para a preparação, promoção e análise dos resultados aqui sistematizados, e sumariamente apresentados no 45º Congresso da Associação Portuguesa de Técnicos de Natação.

## ANEXO

Lista de tarefas principais, consideradas de rotina, e relativas a atos de gestão, coordenação e supervisão técnico-pedagógica em piscinas de uso público.

1. Preparar todos os processos necessários para garantir a organização/rentabilização dos horários e distribuição de classes pela equipa de professores.
2. Preparar todos os processos que garantam o funcionamento do plano de água e enquadramento das atividades, procurando a rentabilização máxima do plano de água.
3. Promover e garantir o bom funcionamento das atividades no cais da piscina.
4. Analisar o stock de material pedagógico, elaborando pesquisas e propostas de aquisição.
5. Frequentar formações, mantendo-se atualizado quanto às novas tendências nas diversas modalidades aquáticas.
6. Elaborar o plano anual de atividades em conjunto com a equipa de professores e calendarizar as diversas iniciativas.
7. Acompanhar o processo de substituições quando se registam ausências de professores.
8. Assegurar o cumprimento, por parte dos professores, dos pressupostos/princípios/critérios de êxito inerentes ao funcionamento da escola de natação e restantes modalidades aquáticas.
9. Articular, juntamente com os professores e equipa de atendimento, as passagens de nível, possíveis vagas criadas e situações de overbooking quando o limite de vagas é atingido.
10. Observar aulas, fornecendo feedback aos professores sobre o decorrer das mesmas e respetivos aspetos a melhorar.
11. Coordenar e supervisionar a prescrição, avaliação, condução e orientação de todos os programas e atividades, da área da manutenção da condição física (fitness), no

âmbito do funcionamento das instalações desportivas, aos utentes.

12. Coordenar e supervisionar a avaliação da qualidade dos serviços prestados, bem como propor ou implementar medidas visando a melhoria dessa qualidade.

13. Elaborar um manual de operações das atividades desportivas que decorrem nas instalações desportivas que prestam serviços desportivos na área da manutenção da condição física.

14. Superintender tecnicamente, no âmbito do funcionamento das instalações desportivas, as atividades desportivas nelas desenvolvidas.

15. Colaborar na luta contra a dopagem no desporto.

16. Contratar e gerir equipas e as relações entre as equipas necessárias ao funcionamento da Instalação.

17. Gerir a rentabilidade das diversas propostas de atividades aquáticas: adequação da matriz proveitos vs. custos.

18. Gerir a organização dos eventos competitivos e não competitivos da Instalação.

19. Organizar e implementar o plano de atividades da instalação.

20. Organizar e implementar o plano de formação interno dos Recursos Humanos.

21. Definir e gerir as prioridades no que concerne à utilização das linhas de água: atividades vs. tempo vs. espaço.

22. Efetuar a ponte com os departamentos de manutenção técnica da Instalação; marketing e comunicação; comercial; administrativo; RH; outros.

23. Elaborar o mapa semanal de utilização da Instalação para envio aos departamentos de manutenção e planeamento (afetação de RH base - seguranças; técnicos, limpeza).

24. Elaborar todos os documentos internos necessários ao funcionamento da instalação (regulamentos gerais e específicos; fichas de inscrição e restantes documentação de suporte ao funcionamento geral e pontual da instalação).

25. Planear, conceber e desenvolver programas a nível das atividades aquáticas, que vão ao encontro das necessidades e procura dos utilizadores das piscinas.

26. Conhecer e aplicar a legislação específica. sobre piscinas, atualizando e tornando públicos os registos exigidos pelas entidades competentes.

27. Propor medidas de otimização e aumento do número de utentes.

28. Supervisionar e avaliar o desenrolar das atividades aquáticas, plano de limpeza/manutenção, atendimento e suas equipas.

29. Propor e operacionalizar um sistema de avaliação para a equipa de professores.

30. Propor e operacionalizar um sistema de avaliação para os colaboradores não professores.

31. Operacionalizar a realização de questionários para avaliar a qualidade dos serviços pelos utilizadores da piscina.

32. Gerir todos os espaços necessários ao funcionamento da instalação, procurando a sua rentabilização e estabelecendo os horários de trabalho.

33. Efetuar uma gestão adequada ao funcionamento da piscina e à prossecução dos seus objetivos, garantindo a sua sustentabilidade económica, social e ambiental.

34. Realizar o controlo dos processos de manutenção e tratamento de águas.

35. Supervisionar o preenchimento dos livros de registo sanitário de cada tanque.

36. Realizar o planeamento da manutenção preventiva.

37. Elaborar os procedimentos de manutenção corretiva sempre que necessário.

38. Garantir as condições de higiene e limpeza da instalação.

39. Garantir e supervisionar o procedimento de prevenção da Legionella na instalação.



**Gestão**

---

APT N 2023

---