

Universidade Lusófona
Faculdade de Educação Física e Desporto

PROJETO

Gestão e Marketing das Organizações Desportivas – Fatores Críticos de Sucesso

3ª CONFERÊNCIA

“QUALIDADE COMO FATOR CRITICO DE SUCESSO”

ESTUDO DE CASO NA C.M.O

Autor – Rui Lopes 20094044

Orientadora: Ana Sousa

2014/2015

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| ÍNDICE..... | 1 |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | 3 |
| ÍNDICE DE TABELAS | 3 |
| INTRODUÇÃO..... | 4 |
| 1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO..... | 6 |
| 1.1. <i>Marketing</i> | 6 |
| 1.2. <i>Fatores Críticos de Sucesso</i> | 6 |
| 1.3. <i>A Importância da Qualidade</i> | 7 |
| 1.4. <i>A Importância da Satisfação</i> | 8 |
| 1.5. <i>Problemática, Objeto e Questões de Investigação</i> | 9 |
| 2. METODOLOGIA | 11 |
| 2.1. <i>Modelo de Análise</i> | 11 |
| 2.2. <i>Definição do Universo de Análise e Caracterização da Amostra</i> | 11 |
| 2.3. <i>Instrumentos de Recolha de Informação e Desenho da Intervenção</i> | 18 |
| 3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS..... | 19 |
| 3.1. <i>Caraterização da Prática Desportiva</i> | 19 |
| 3.1.1. <i>Qual é a perceção do responsável do Clube do Movimento acerca dos FCS?</i> 21 | |
| 3.1.2. <i>Qual é a perceção dos utentes acerca da Qualidade do serviço como FCS?..</i> 22 | |
| 3.1.3. <i>Qual o nível de satisfação global dos utentes?</i> | 24 |
| 5. CONCLUSÃO | 27 |
| 6. BIBLIOGRAFIA..... | 30 |
| 7. ANEXOS..... | 32 |
| Anexo 1 – Cronograma | 32 |
| Anexo 2 - Entrevista à responsável do <i>Clube do Movimento</i> da C.M.O..... | 33 |

Anexo 3 – Questionário aplicado aos utentes do *Clube do Movimento* da C.M.O 38

Anexo 4 – Base de Dados em Excel.....42

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 - Relação entre escalões etários e Sexo..... | 14 |
| Gráfico 2 - Relação entre o ano de inscrição no <i>Clube do Movimento</i> e Sexo | 15 |
| Gráfico 3 - Nível das Habilitações Literárias dos utentes | 17 |
| Gráfico 4 - Relação entre Habilitações Literárias e Sexo | 17 |
| Gráfico 5 - Percentagem de dias de atividade semanal no <i>Clube do Movimento</i> | 20 |
| Gráfico 6 - Aspetos mais importantes para os utentes do <i>Clube do Movimento</i> | 22 |
| Gráfico 7 - Perceção da Qualidade do serviço como FCS | 24 |
| Gráfico 8 - Satisfação dos utentes com o <i>Clube do Movimento</i> | 25 |
| Gráfico 9 - Recomendaria o <i>Clube do Movimento</i> a amigos | 26 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|---|------|
| Tabela 1 - Modelo de Análise Desagregado (MAD) | 1111 |
| Tabela 2 - Relação entre escalões etários e Sexo | 13 |
| Tabela 3 - Média de idades dos utilizadores do <i>Clube do Movimento</i> | 13 |
| Tabela 4 - Relação entre o ano de inscrição no <i>Clube do Movimento</i> e Sexo | 15 |
| Tabela 5 - Outras atividades praticadas fora do <i>Clube do Movimento</i> | 16 |
| Tabela 6 - Habilitações Académicas | 16 |
| Tabela 7 - Relação entre o número de treinos semanais e o Sexo | 20 |
| Tabela 8 - Perceção da Qualidade do serviço como FCS | 24 |

INTRODUÇÃO

No âmbito da linha de investigação de Gestão e Marketing das Organizações Desportivas, decidi escolher a Câmara Municipal de Odivelas para realizar a investigação. O tema a estudar será “A Qualidade de serviço como fator crítico de sucesso num evento da C.M.O”. Escolhi a Câmara Municipal de Odivelas (C.M.O), sendo Odivelas uma cidade com uma grande componente lúdico-desportiva para a sua população.

É do meu agrado poder trabalhar nesta área que é Gestão e Organização Desportiva, e tal como já referi, a C.M.O proporciona-me condições para tal, sendo também a minha área de residência.

Encontram-se frequentemente programas desportivos e lúdicos para a população reformada ou mais idosa, nunca esquecendo também os mais jovens, onde existem algumas parcerias de voluntariado e eventos com escolas e entidades da cidade.

Devo ainda completar com o fato que já possuo uma certa familiaridade com a C.M.O, na qual já integrei vários projetos de voluntariado em diversas atividades.

Estando agora noutra perspetiva e mais interessado em compreender como funciona ao nível de estratégias e mecanismos nas suas atividades, podendo interagir com os seus utilizadores e estrutura interna.

Como pergunta de partida decidi a seguinte: “É a Qualidade percebida como Fator Crítico de Sucesso, nos eventos desportivos da C.M.O?”

O objetivo da presente investigação enquadrar-se-á na tentativa de perceber quais as estratégias e modelos utilizados pela C.M.O, de modo a garantir a Qualidade de um serviço num programa chamado “*Clube do Movimento*” de Desporto Sénior. Sendo que pode ser importante também verificar quais os fatores críticos de sucesso (FCS) no programa, se existem, para melhor compreensão da sua organização, sendo a Qualidade o fator que mais importa investigar.

Perceber o que é feito para garantir a Qualidade do serviço prestado por parte dos responsáveis, mas também investigar a perspetiva dos utentes que frequentam o programa. Assim, tentarei perceber como o fator Qualidade é visto por partes da estrutura organizativa mas também por parte dos utilizadores e como influência a satisfação dos mesmos no serviço. Com isto vou tentar entender se o serviço prestado vai ao encontro da satisfação dos utentes e do que estes ambicionam.

Relativamente à minha hipótese de estudo, decidi que seria a seguinte: “Existem diferentes perceções de Qualidade entre os Sexos?” Tentando perceber se a perceção de Qualidade difere em grande escala consoante o Sexo.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. *Marketing*

Muitas vezes o conceito de Marketing é construído somente à base da ideia de venda de algum serviço. No entanto é um ponto de vista demasiado ínfimo para um tema que engloba uma diversidade de subtemas e estruturas. Temos de olhar para a questão de Marketing como uma argumentação de negócios ou de planos que consigam satisfazer as necessidades requeridas pelos consumidores, sendo aplicado a várias áreas, bens, lugares, ideias, experiências, entre outros. Vendo por um prisma mais específico do Marketing, poderíamos estar aqui a identificar conceitos como o que era feito num planeamento estratégico, ou num plano de negócios envolvendo assim outros conceitos como, a Análise SWOT, o Marketing-Mix, entre outros. Todos estes conceitos que expressam a integridade do Marketing são importantes em qualquer negócio ou produto de mercado, no entanto são conceitos que relativamente a este estudo não terão muito ênfase.

Iremos sim abordar palavras-chave como Fatores Críticos de Sucesso, a Qualidade do serviço como um fator de sucesso, a própria Satisfação e a sua relação.

Segundo Kotler (1996) o Marketing é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca. Ou seja, a essência do Marketing baseia-se nas necessidades e desejos da sociedade. É obrigatório ter como agregado ao conceito de Marketing os conceitos, como necessidades e desejos, no entanto é importante referenciar que o Marketing não cria necessidades. Este tenta responder às necessidades do público, mas como consequência, pode acabar por influenciar os desejos sobre a mesma.

Devemos ter em conta que “O marketing corporiza, nos nossos dias, esta atitude na gestão das organizações, cujo ponto de partida consiste na deteção das necessidades expressas ou emergentes. Perante as opções das pessoas concretas é preciso encontrar um serviço que satisfaça as necessidades, comunicá-lo e fazê-lo chegar aos utilizadores. Tudo isto ponderando, passo a passo, os custos e os proveitos julgados adequados” (Correia, A., Sacavém, A., & Colaço, C., 2006).

1.2. *Fatores Críticos de Sucesso*

O que são os Fatores Críticos de Sucesso (FCS)? Segundo Marvin T. Howell, “As organizações têm de ser basear nos FCS para definir as coisas que devem ser seguidas num

sistema, programa, processo, ou trabalho; se essas organizações quiserem alcançar os seus propósitos, missões ou objetivos.”

Rockart (1984), descreve os FCS, como áreas chave, essenciais a organizações para a obtenção dos seus objetivos. Sendo pontos essenciais que definem o sucesso ou o fracasso dos objetivos escolhidos. Através do objetivo que se escolhe, são então encontrados os fatores que irão ser considerados essenciais para que a empresa sobreviva e tenha sucesso nas suas tarefas. São como que um foco que deve ser seguido para o sucesso da tarefa. Segundo Marvin T. Howell, “Para ser verdadeiramente eficaz, os FCS, precisam de fazer parte de todo o processo de planeamento, metas e objetivos. Identificar os FCS é somente o primeiro passo, há que determinar a forma de garantir o melhor resultado desses mesmos fatores e ajustar se necessário.”

Em suma consiste em a empresa fazer bem aquilo que se propõe a fazer, e isso acontece através do cumprimento dos FCS, verificar se são os ideais para aqueles objetivos e retificar se algo não estiver bem. Se forem mal escolhidos ou não forem cumpridos, a empresa sujeita-se a não ser bem-sucedida. Com a seleção de FCS, consegue-se a recolha de diversas informações que vão permitir a seleção da melhor estratégia e elaboração de um plano para a obtenção dos objetivos. São fundamentais em todo o planeamento estratégico pois determinam o que se vai cumprir e quais os objetivos definidos, dando uma vantagem competitiva.

Com os FCS obtém-se uma maior probabilidade de ter sucesso, visto que foca os pontos fortes da organização e diminui os menos favoráveis. Criando um plano muito mais viável para a obtenção de sucesso e do cumprimento dos objetivos propostos, facilitando as ações que têm de ser feitas.

1.3. *A Importância da Qualidade*

Qualidade é considerar que determinado serviço é melhor do que outro. Não é algo imutável, mas sim algo que evolui e muda consoante as pessoas e as suas atividades. A Qualidade consiste em satisfazer as necessidades dos clientes ou adequar ao uso (Juran & Gryna, 1995); num grau previsível de uniformização e fiabilidade a um custo baixo, adequado às necessidades do mercado (Deming, 1986); ou na satisfação do cliente aos mais baixos custos possíveis (Feigenbaum, 1961). Assumimos então a Qualidade como um serviço que cumpra as finalidades que lhe são solicitadas, sem defeitos, satisfazendo o cliente ou empresa.

A Qualidade é tomada como algo a atingir de modo a garantir uma satisfação global do produto que se oferece. Ao aumentar a Qualidade estamos também a aumentar a Produtividade e/ou Rentabilidade, pois são dois princípios interligados. Dai que a Qualidade seja um ponto favorável que qualquer serviço tenta atingir, pois é um ótimo FCS. Qualquer utente de qualquer serviço procura algo com qualidade, ou seja, é essa perceção de Qualidade que se vai aqui estudar.

De modo a conseguir perceber como é que a qualidade é percebida pelos utentes, iremos usar o instrumento de medida chamado SERVQUAL, criado por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), e já usado em diversos estudos em que se julgou a Qualidade e a sua perceção por parte das pessoas. Este instrumento tem 22 questões e baseia-se em 5 dimensões de qualidade dos serviços que são prestados e percebidos pelos utentes, sendo eles: responsabilidade, segurança, tangibilidade, empatia e confiança.

1.4. A Importância da Satisfação

Satisfação é outro fator que está intimamente ligado à noção de Qualidade, podemos dizer que quando há uma qualidade num serviço que vai ao encontro dos desejos dos utentes então teremos com certeza utentes satisfeitos. Pois a Qualidade é um fator centrado no cliente, a procura da excelência do serviço prestado tem por base elevar os níveis de satisfação do cliente. Quando oferecemos algum serviço a um público geral temos de ter sempre presente que estamos a trabalhar para a satisfação do cliente e a tentar conseguir a sua fiabilidade e fidelidade. Tendo o exemplo dos ginásios e health clubs, todo o marketing e funcionalidades que acontecem são com base na retenção de clientes, e para isso oferecem-se experiências que promovam a satisfação do cliente para que este aprecie e permaneça no ginásio. Segundo Constantino (1998), o desporto do futuro será o desporto dos cidadãos e construído à medida de cada um, considerando as suas motivações, sexo, forma física e prazer.

Cada vez mais se tenta oferecer a Qualidade dos serviços indo assim ao encontro da satisfação dos clientes, pois estes são a primeira prioridade. É através da promoção de uma boa Qualidade de serviços que se consegue com grande contributo para a satisfação de clientes, e a obtenção de uma vantagem competitiva perante concorrentes que não conseguem essa promoção da satisfação.

“Uma vez que os processos de satisfação dos clientes passam pela elevação da qualidade dos serviços, o que, por sua vez, gera clientes mais satisfeitos e inicia um ciclo de

vantagens para as aspirações da organização, será necessário estabelecer mecanismos de comunicação entre quem dirige e quem consome os serviços, para que possam, deste modo, elevar os níveis de satisfação (Correia, 2001).”

1.5. Problemática, Objeto e Questões de Investigação

Segundo Martin (1982), os FCS são a “chave” para que as coisas sigam o caminho certo e de sucesso. Ajuda a lidar e avaliar uma organização, sendo extremamente útil para uma gestão de topo. De todos os FCS que poderíamos aqui abordar, a revisão da literatura foca-se bastante num que acha essencial; a Qualidade. Segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), um serviço de qualidade tornou-se numa prioridade de marketing nos anos 80. Com tamanha oferta de serviços na atualidade é fundamental a qualquer empresa apresentar um serviço de qualidade que consiga satisfazer os seus filiados, para não correr o risco de os perder.

Relativamente ao objeto de estudo e como já foi abordado anteriormente, uma gestão baseada nos FCS de referência é essencial para que a empresa seja viável no mundo dos negócios, e para isso o fator Qualidade tem de estar embutido nesses FCS. É fundamental que qualquer organização prime pela oferta de qualidade aos seus utentes para assim conseguir um negócio de sucesso através da satisfação dos seus utilizadores. Ou seja os FCS são um mapa do que se deve fazer para uma gestão de sucesso, abordando os aspetos críticos que uma organização deve trabalhar, dando informações sobre recursos, possibilidades, concorrência, entre outros.

Segundo Silva e Varvakis (2004, p. 35) “(...) define-se satisfação do cliente com a qualidade do serviço a partir da comparação da perceção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado.”. Qualquer pessoa quando adquire um serviço tem determinadas ideias sobre o que vai encontrar, e espera que a sua experiencia seja o mais positiva possível com o máximo de qualidade. Tal como a literatura indica quando essa perceção de Qualidade não é adquirida por parte do cliente, então as possibilidades de este vir a abandonar o serviço são grandes. Podemos facilmente ligar Qualidade com Produtividade ou mesmo Rentabilidade, pois através da Qualidade conseguimos atingir valores benéficos nesses aspetos.

Portanto é essencial que esse nível de satisfação do cliente seja cumprido ao máximo em prol dum clima saudável e crescimento da organização. A Qualidade do serviço sendo um FCS essencial, e sendo percebido pela organização e cliente, maior é a probabilidade de

sucesso no serviço, quer para a entidade, quer para o cliente, levando assim a uma satisfação geral. É essa a minha procura, se existe essa percepção de qualidade na parte organizacional e do cliente.

Logo o que se vai tentar observar é isso mesmo, é se o orientador/professor tem noção do que são esses FCS e se prima por tentar oferecer um evento com Qualidade, se se procura essa Qualidade e se coincide com as respostas dadas pelos seus utilizadores inquiridos por base de um questionário do SERVQUAL seleccionado.

Esta investigação através dos instrumentos de análise escolhidos, vai averiguar se a percepção de qualidade dos clientes vai ao encontro do que é oferecido pela organização.

As minhas questões de investigação são as seguintes:

- São abordados ou conhecidos algum tipo de FCS por parte da organização?
- O evento prima pela Qualidade e Satisfação dos seus utilizadores?
- Será que a noção de Qualidade por parte dos utentes difere relativamente ao Sexo?

2. METODOLOGIA

2.1. *Modelo de Análise*

Para se conseguir responder as questões de investigação, abordando as ideias de Quivy & Campenhoudt (1992), construiu-se o Modelo de Análise Desagregado (MAD). Consiste na elaboração de diversas variáveis para as questões de investigação, para que depois esses dados ajudem na construção do inquérito.

| Questões de Investigação | Variáveis | Indicadores |
|---|---|--|
| Q1: Qual é a perceção do responsável do <i>Clube do Movimento</i> acerca dos FCS? | 1.1. FCS | 1.1.1. Ser gratuito. 1.1.2. Existirem horários flexíveis. 1.1.3. Poder fazer Hidroginástica. 1.1.4. A oferta de Exercício Físico. 1.1.5. A proximidade com a minha residência. 1.1.6. A possibilidade de convívio com outras pessoas. 1.1.7. Existirem professores competentes nas atividades 1.1.8. Existirem atividades do meu gosto pessoal. |
| Q2: Qual é a perceção dos utentes acerca da Qualidade do serviço como FCS? | 2.1. Qualidade | 2.1.1. Tangibilidade 2.1.2. Fiabilidade 2.1.3. Responsabilidade 2.1.4. Garantia 2.1.5. Empatia |
| Q3: Qual o nível de satisfação global dos utentes? | 3.1. Satisfação | 3.1.1. Satisfação Global 3.1.2. Recomendação 3.1.3. Permanência |
| Caraterização da amostra: | 1. Idade 2. Sexo 3. Habilitações Académicas 4. Ano de inscrição no “ <i>Clube do Movimento</i> ” 5. Duração média da atividade, Dias/Semana 6. Frequenta outra Atividade Desportiva 7. Aula | |

Tabela 1 - Modelo de Análise Desagregado (MAD)

Fonte: Quivy & Campenhoudt, 1992

2.2. *Definição do Universo de Análise e Caraterização da Amostra*

Odivelas é uma cidade com uma grande componente desportiva, sendo que a sua Câmara Municipal tem um vasto leque de ofertas desportivas para toda a população, indo

desde as crianças até aos programas para reformados e idosos. No que diz respeito à metodologia utilizada neste projeto, o público-alvo serão os utentes que frequentam o programa “Clube do Movimento de Desporto Sénior” da C.M.O. Este programa é um programa de atividade física regular, gratuito, destinado a todos os munícipes do Concelho de Odivelas com mais de 60 anos e que se desenvolve desde 2000. O programa mobiliza mais de 1.300 pessoas de todas as freguesias do município.

Apesar de a minha População de estudo ser cerca de 1.300 pessoas (pessoas inscritas no *Clube do Movimento* em diferentes freguesias do concelho), eu optei por estudar somente os utentes do *Clube do Movimento* que têm as suas atividades no Pavilhão Multiusos de Odivelas. Portanto a minha amostra corresponde 75 indivíduos. Nesta minha fase de investigação inquiri os utilizadores de 4 tipo de aulas: Dança, Ginástica, Caminhada e Karaté. Sendo que o intervalo de idades é bastante elevado pois encontramos utentes desde os 60 anos até sensivelmente 85 anos de idade. Considero a minha amostra consistente para a exequibilidade deste projeto.

Este programa não tem qualquer vertente competitiva, limita-se sim a oferecer um bem-estar físico e psicológico aos seus utentes através de todas as suas ofertas e componentes.

Tal como referido anteriormente do número total da população que o *Clube do Movimento* possui (1300 indivíduos distribuídos por diferentes freguesias) tentei realizar o máximo de questionários de modo a maior amostra que me fosse possível realizar (75 indivíduos) dentro das modalidades que aconteciam no Pavilhão Multiusos de Odivelas.

Com o objetivo de apresentar e caracterizar de uma forma mais pormenorizada a amostra seguem-se os seguintes gráficos e tabela, que correspondem à relação entre o Sexo e os escalões etários, bem como o cruzamento desta variáveis com os anos de inscrição no clube destes praticantes. A amostra (Gráfico 1) é então composta por 26 praticantes do sexo masculino (correspondente a 35%) e 49 do sexo feminino (correspondente a 65 %), sendo que grande parte dos utentes se encontra acima dos 71 anos de idade. No entanto, tenho de realçar que o intervalo da faixa etária que abrange todos os utentes se situa entre os 60 e os 85 anos de idade, sendo os 60 anos a idade mínima para cada pessoa se poder inscrever no *Clube do Movimento*. Recorde-se que um dos processos a não esquecer em qualquer abordagem ao conceito de Marketing é a segmentação. Nesta linha, segundo Correia et al (2006) torna-se essencial perceber que toda e qualquer sociedade é composta por indivíduos com gostos e perfis bastante distintos e que é fundamental identificar aqueles grupos de populações que apresentam necessidades e preferências

distintas. Daí que o mesmo autor sugira um processo de segmentação que nos conceda uma “*utilização de estratégias bastante diversas, de modo a incluir o maior número de pessoas num determinado espaço*”.

| Escalões Etários | Sexo | | |
|------------------|-----------|-----------|-----------|
| | Masculino | Feminino | Total |
| 60 aos 65 | 5 | 14 | 19 |
| 66 aos 70 | 5 | 17 | 22 |
| 71 aos 80 | 15 | 17 | 41 |
| 81 aos 85 | 1 | 1 | 2 |
| Total | 26 | 49 | 75 |

Tabela 2 - Relação entre escalões etários e sexo

Fonte: Questionário SERVQUAL de Parasuraman, Zeithami e Berry (1988).

| | |
|------------------------------------|-----------------------------|
| <i>Média de idades dos utentes</i> | <i>69,68 Anos ± 70 anos</i> |
|------------------------------------|-----------------------------|

Tabela 3 - Média de idades dos utilizadores do *Clube do Movimento*

Fonte: Questionário SERVQUAL de Parasuraman, Zeithami e Berry (1988).

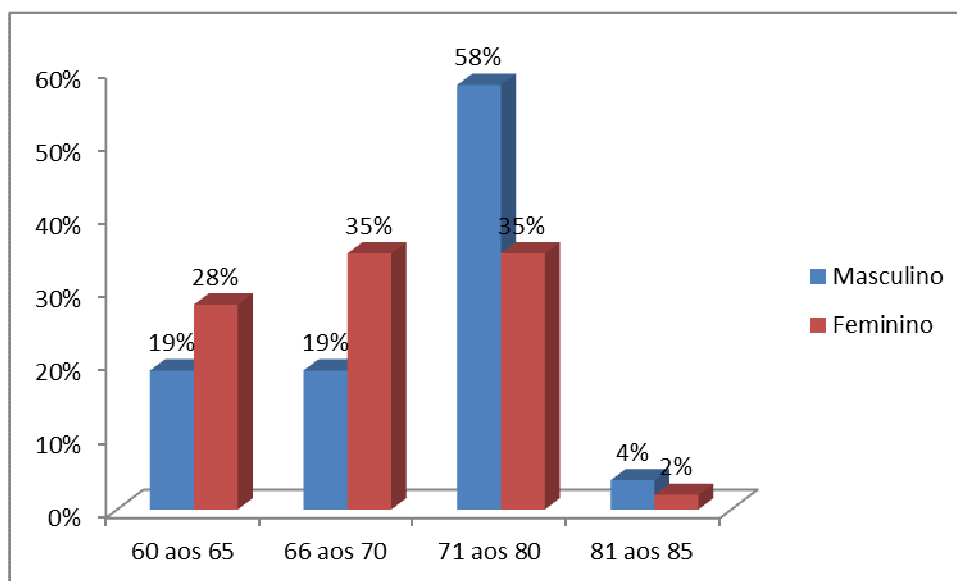


Gráfico 1 - Relação entre escalões etários e sexo

Fonte: Questionário SERVQUAL de Parasuraman, Zeithami e Berry (1988).

Ainda relativamente à amostra inquirida consegue-se observar que o sexo feminino se sobrepõe ao masculino até à faixa etária dos 70 anos, mas também é em maior número relativamente ao ano de inscrição no *Clube do Movimento*, uma vez que são as senhoras que demonstram estar à mais tempo inscritas no programa. Conclui-se igualmente que a média de idades do total de utentes inquiridos se encontra nos 70 anos (Tabela 3). Uma vez que este programa já existe há pelo menos 15 anos, nota-se também que a maior taxa de praticantes relativamente ao ano de inscrição ocorreu entre os anos de 2010 a 2013 (Tabela 4). Sendo um programa sénior é de todo importante relevar o benefício que esta população idosa usufrui ao conseguir estar desportivamente ativa até a idades já consideravelmente elevadas.

| <i>Ano de inscrição no Clube do Movimento</i> | <i>Masculino</i> | <i>Feminino</i> | <i>Total</i> |
|---|------------------|-----------------|--------------|
| 2014 | 7 | 8 | 15 |
| Entre 2013 e 2010 | 12 | 20 | 32 |
| Entre 2009 e 2005 | 6 | 16 | 22 |
| Entre 2004 e 2000 | 1 | 5 | 6 |
| Total | 26 | 49 | 75 |

Tabela 4 - Relação entre o ano de inscrição no *Clube do Movimento* e sexo

Fonte: Questionário SERVQUAL de Parasuraman, Zeithami e Berry (1988).

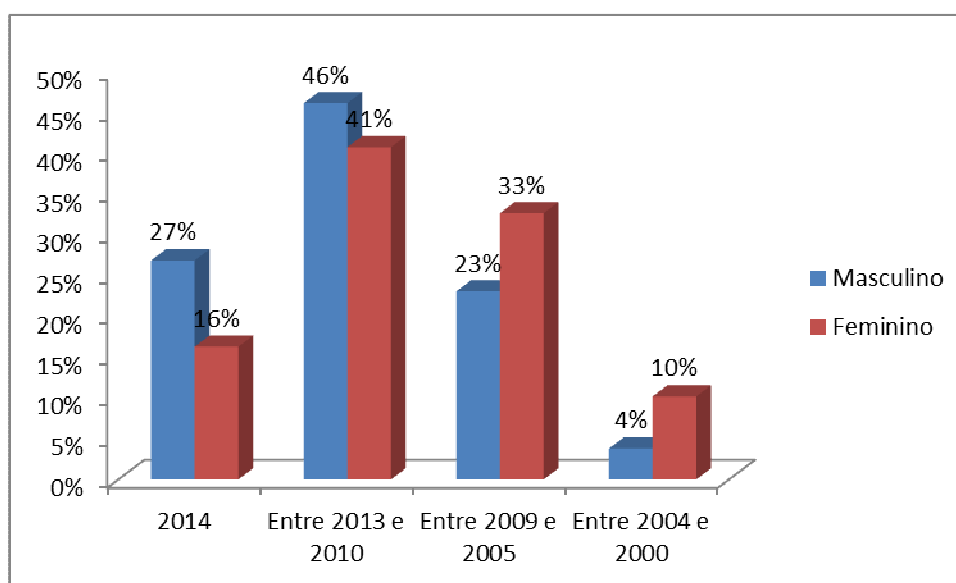


Gráfico 2 - Relação entre o ano de inscrição no *Clube do Movimento* e sexo

Fonte: Questionário SERVQUAL de Parasuraman, Zeithami e Berry (1988).

É ainda de salientar que existem alguns utentes que praticam outras modalidades, além das suas atividades no *Clube do Movimento*. Num total de 10 utentes que frequentam outras atividades fora do *Clube do Movimento*, a maior percentagem de frequência é em aulas de hidroginástica (5 utentes frequentam hidroginástica), (Tabela 5).

| <i>Outras atividades praticadas</i> | |
|-------------------------------------|-----------|
| Hidrogenástica | 5 |
| Tai-chi | 1 |
| Ioga | 1 |
| Caminhadas | 2 |
| Natação | 1 |
| Total | 10 |

Tabela 5 - Outras atividades praticadas fora do *Clube do Movimento*

Fonte: Questionário SERVQUAL de Parasuraman, Zeithami e Berry (1988).

Estando a falar de uma população de estudo em que a faixa etária ronda os 70 anos, achei interessante aferir quais eram as habilitações académicas dos indivíduos em estudo. Encontraram-se em maior presença indivíduos com a escolaridade mínima, 56 utentes (Ensino Básico), (Tabela 6).

De relevar também que relativamente ao ensino Básico as senhoras encontram-se em maior número que os homens (Gráfico 3). No total dos 75 indivíduos inquiridos encontrou-se apenas 3 utentes com o nível de Ensino Superior (ou seja apenas 4% do total da população), sendo então neste grau de ensino que os homens surgem em maior número do que as senhoras (2 homens e 1 senhora).

| <i>Habilitações Académicas</i> | |
|--------------------------------|-----------|
| Ensino Básico | 56 |
| Ensino Secundário | 16 |
| Ensino Superior | 3 |
| Total | 75 |

Tabela 6 - Habilitações Académicas

Fonte: Questionário SERVQUAL de Parasuraman, Zeithami e Berry (1988).

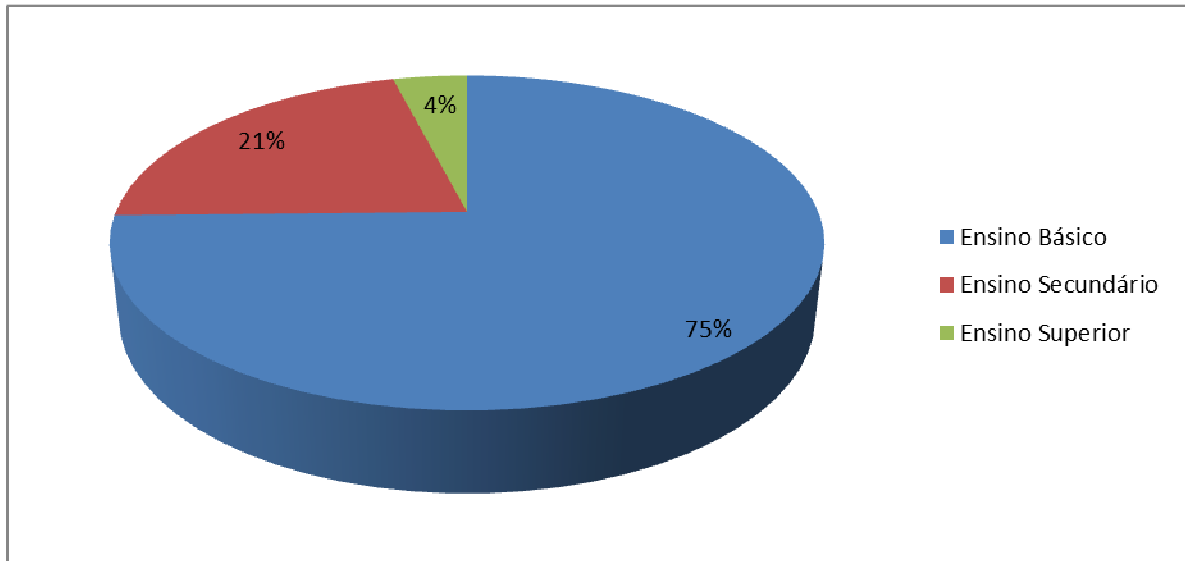


Gráfico 3 - Nível das Habilitações Literárias do total de utentes

Fonte: Questionário SERVQUAL de Parasuraman, Zeithami e Berry (1988).

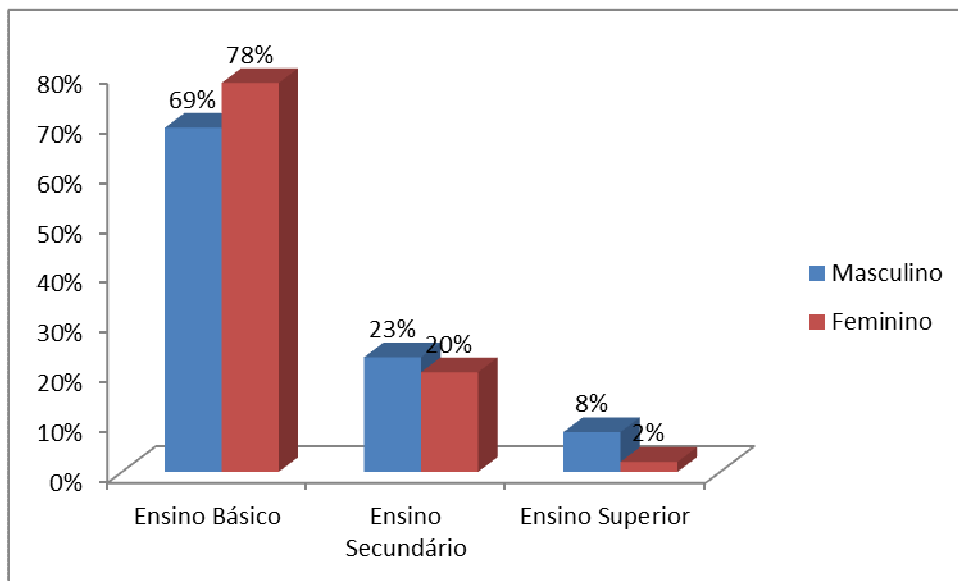


Gráfico 4 - Relação entre Habilitações Literárias e Sexo

Fonte: Questionário SERVQUAL de Parasuraman, Zeithami e Berry (1988).

2.3. *Instrumentos de Recolha de Informação e Desenho da Intervenção*

“Um instrumento é capaz de produzir todas as informações adequadas e necessárias para testar as hipóteses” (Quivy, 1995). Assim, os instrumentos a utilizar neste estudo são: uma entrevista e inquéritos aos utentes.

A recolha de informação, foi feita de modo faseado; a primeira fase consistiu na realização de uma entrevista à responsável do *Clube do Movimento* de Desporto Sénior, neste caso a Dra. Sofia Neves. Com diversas questões sobre FCS e sobre a avaliação da Qualidade e Satisfação no Programa em questão.

A segunda fase consistiu em inquirir os utentes através de um questionário individual com algumas questões e diversas variáveis e indicadores de resposta, de modo a perceber como é a Qualidade percebida por cada um. Deste modo e com a análise das respostas dadas tentarei analisar os dados para verificar se as opiniões dos utentes se verificam nas respostas dadas pelo responsável, e verificar assim que a Qualidade é percebida como um FCS no *Clube do Movimento* e vai ao encontro dos desejos dos utentes.

Assim que foram realizadas as entrevistas e os inquéritos, iniciei a terceira fase, onde, elaborei uma tabela/base de dados que ilustra a recolha e apresentação de dados conseguida através dos instrumentos de recolha de informação (inquéritos). Seguidamente e através dessa base de dados construíram-se os gráficos e foram feitas as devidas análises.

Como instrumento de avaliação foi utilizado questionário SERVQUAL, questionário com 22 questões dentro dos 5 critérios de qualidade, sendo; elementos tangíveis, fiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia. Através do qual foi feito a recolha de informação junto dos utentes. Relativamente à metodologia utilizada neste projeto, o público-alvo foram os utentes que frequentam as aulas de Dança, Ginástica, Caminhada e Karaté do programa *Clube do Movimento*. Foram escolhidas as atividades e turmas que se realizavam no Pavilhão Multiusos de Odívetas, sendo o que tem melhores instalações e condições em comparação com outros locais de prática do Programa. No processo de aplicação e recolha dos questionários a questão de estar a trabalhar com uma faixa etária bastante elevada dificultou a recolha de dados, por razões de compreensão dos questionários. A solução encontrada foi aplicar estes mesmos questionários em pequenos grupos de 7/8 pessoas para que a minha ajuda e feedback fosse mais próximo e diminuísse essas dificuldades, de modo a conseguir respostas utilizáveis para o estudo.

As questões do inquérito SERQUAL foram divididas em 5 dimensões: Dimensão da Tangibilidade que inclui as perguntas 1;2;3;4 e 9; a Dimensão da Confiança que inclui as questões 5,11,12,14 e 17; a Dimensão da Responsabilidade que engloba as questões 6,10,13,16 e 21; a Dimensão da Segurança que engloba as questões 7,15 e 22 e por fim a Dimensão da Empatia que inclui as questões 8,18,19 e 20.

Na pergunta 23 vai se conseguir identificar qual dos fatores lá enunciados, tem mais impacto e importância para os utentes do *Clube do Movimento* inquiridos.

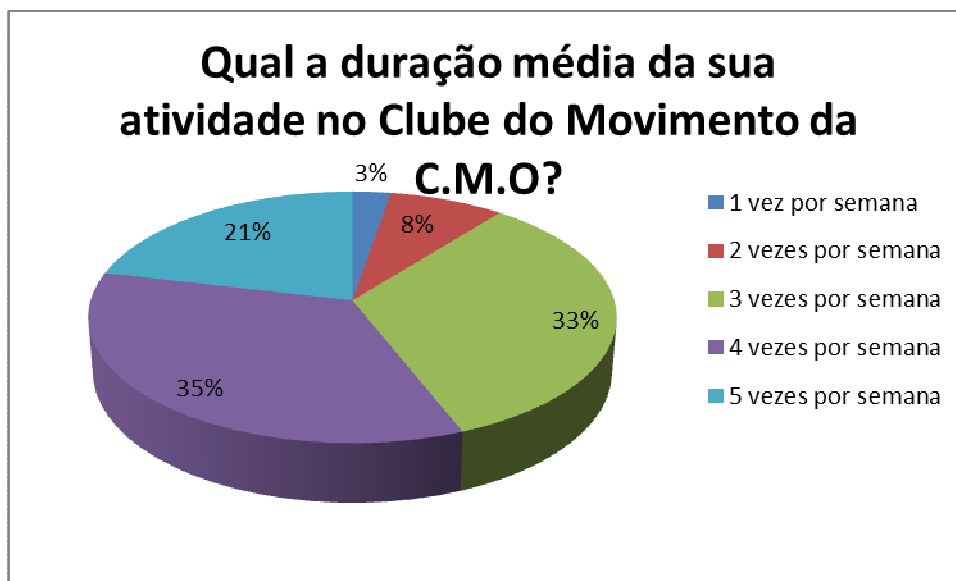
As questões 24 e 25 servem para averiguar se os utentes iriam recomendar o *Clube do Movimento* a outras pessoas e na questão seguinte, quantificar o seu grau de satisfação para com o *Clube do Movimento*. A última questão 26 pretendia relacionar a perceção dos FCS que a responsável identificou na entrevista previamente realizada com a perceção da realidade da qualidade por parte dos utilizadores do *Clube do Movimento*.

3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Agora nesta fase e depois de recolhidos os questionários, foi feita então a sua análise e síntese dos resultados para depois se conseguir analisar e fazer as recomendações necessárias.

3.1. Caracterização da Prática Desportiva

No *Clube do Movimento* os utentes têm a possibilidade de frequentar as suas aulas desde 1 vez por semana a 5 vezes por semana, consoante o número de vagas existentes, podendo mesmo em alguns casos estar inscritos em 2 aulas diferentes no mesmo dia. Perante isto e pelos dados recolhidos encontra-se uma notória maioria entre 3 a 4 vezes de atividade semanal no *Clube do Movimento* (Gráfico 5). Mais uma vez as senhoras encontram-se em maior número relativamente ao fato de aderirem mais vezes por semana às aulas do *Clube do Movimento* em comparação com os senhores (Tabela 7).

Gráfico 5 - Dias de atividade semanal no *Clube do Movimento*

Fonte: Questionário SERVQUAL de Parasuraman, Zeithami e Berry (1988).

| <i>Nº de treinos semanais</i> | <i>Masculino</i> | <i>Feminino</i> | <i>Total</i> |
|-------------------------------|------------------|-----------------|--------------|
| 1x/semana | 1 | 1 | 2 |
| 2x/semana | 1 | 5 | 6 |
| 3x/semana | 6 | 19 | 25 |
| 4x/semana | 10 | 16 | 26 |
| 5x/semana | 8 | 8 | 16 |
| Total | 26 | 49 | 75 |

Tabela 7 - Relação entre o número de treinos semanais e o sexo

3.1.1. Qual é a percepção do responsável do *Clube do Movimento* acerca dos FCS?

A responsável pelo *Clube do Movimento*, foi conseguindo ir ao encontro e respondendo às questões iniciais colocadas, conseguindo identificar os FCS que reconhecia como importantes à satisfação dos clientes e ao bom funcionamento do Clube.

Considerou que havia algumas vertentes importantes, que os utentes valorizavam bastante, “(...) o fato de ser gratuito é essencial. (...) haver hidroginástica também, (...), o fato de haver proximidade dos locais de ginástica com a residência dos praticantes. Uma oferta de diversificada de exercício físico também é importante. A responsável considerou ainda importante haver uma formação de qualidade por parte dos professores “(...) haver professores com qualidade e competência aliada com a sensibilidade é um bom fator crítico de sucesso.”

Em comparação com as respostas dos utentes do *Clube do Movimento*, estes consideram na maior parte das questões respondidas que a realidade que encontraram era bastante melhor que as suas expectativas. A maioria respondeu que não esperava encontrar condições tão boas como as que encontrou, nem que os professores tivessem a formação e preocupação com cada aluno como têm.

Nas respostas dos utentes nota-se também que vão ao encontro dos FCS sugeridos pela responsável do *Clube do Movimento*. Como mais importante e maior número de respostas, encontramos o fato de ser gratuito. As outras respostas atingiram sensivelmente o mesmo número de respostas e o menos votado foi o fato de “existirem atividades do meu gosto pessoal”. Assim, segundo Kotler e Keller (2006), tendo em conta que a Missão de uma empresa consiste na definição de fins estratégicos gerais, podemos dizer que isso acontece no *Clube do Movimento* onde se tenta definir estratégias para os melhores programas possíveis.

Podemos então concluir que o que os utentes atribuem mais importância é terem acesso gratuito ao *Clube do Movimento*, depois de todos os FCS enumerados, estes não foram capazes de evidenciar mais algum, concluindo-se de que todos aqueles enumerados encontram iguais números de preferência.

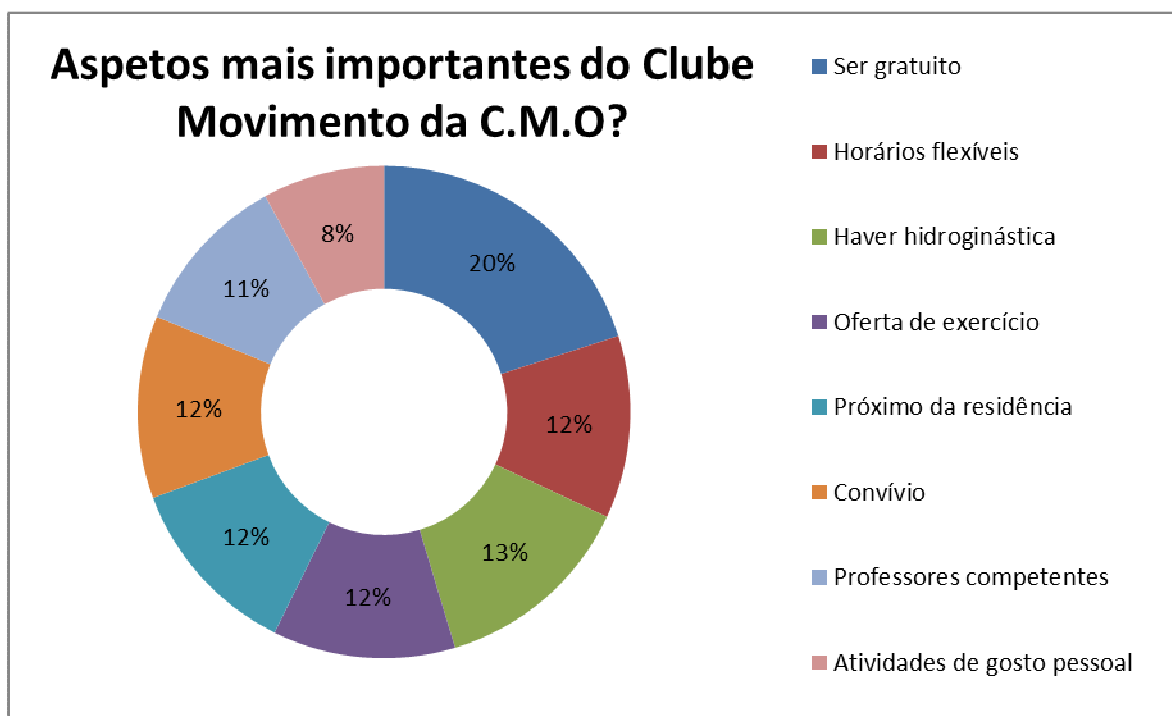


Gráfico 6 - Aspetos mais importantes para os utentes do *Clube do Movimento*

Fonte: Questionário SERVQUAL de Parasuraman, Zeithami e Berry (1988).

3.1.2. Qual é a perceção dos utentes acerca da Qualidade do serviço como FCS?

Relativamente à questão da perceção da qualidade do serviço como FCS, por parte dos utentes, encontramos o mesmo índice de respostas em comparação com as anteriores, ou seja, aqui deparamo-nos novamente com um maior índice de respostas em relação à Realidade encontrada em comparação com a Expetativa.

Relativamente à Dimensão da Tangibilidade, que engloba as questões 1, 2, 3 e 4, encontramos respostas muito similares caracterizando com notas altas as diversas questões, não sendo assim possível enumerar algo que os utentes prefiram. Na dimensão Confiança, questões 5, 11, 12 e 14, encontra-se novamente valores bastantes equiparados nos valores mais elevados, mas nota-se que as características que os utentes apreciam bastante é a componente humana que os professores oferecem aos seus alunos em conjunto com um serviço de qualidade. Relativamente às dimensões da Responsabilidade, questões 6, 10, 13, 16 e 21 e Segurança, questões 7, 15 e 22, encontramos um padrão de cotação também elevado pois tal como na dimensão anterior vê-se claramente que os utentes estão bastante satisfeitos com o serviço que lhes é prestado não só na componente física e de aula mas essencialmente

pela componente humana e disponibilidade que os professores apresentam perante cada necessidade individual dos seus alunos.

Por último na dimensão da Empatia, questões 8, 18, 19 e 20, os utentes na sua maioria gostam das condições que o *Clube do Movimento* lhes oferece, tal como a variedade de aulas e horários oferecidos

Segundo “Bodet (2006) e Ferrand et al, (2010), estes, consideram que a qualidade do serviço tem uma relação direta com a satisfação dos sócios. Nem todos os atributos do serviço possuem o mesmo peso, pelo que não têm a mesma influência na satisfação”.

Segundo a responsável, no caso do *Clube do Movimento* a Qualidade não é um FCS. Pois perante aquela faixa etária, a responsável considera que os utentes procuram é convívio e algo que possam sair de casa, sendo que não deixam de ir às atividades do *Clube do Movimento* por existir material degradado ou más condições do espaço. Tal como a própria refere “A Qualidade não é procurada por este tipo de população. (...), procuram nos mais para ter algumas atividades para sair de casa, para conviver, etc. Nunca ninguém desiste porque o material é mau ou porque o local está em mau estado para a prática.”

A Dra. Sofia (responsável do *Clube do Movimento*), inclusive, classifica como mais importante toda uma componente humana e de precisão dos serviços prestados e só depois então as questões materiais, como a aparência das instalações. Ao comparar com as respostas dos utentes vê-se claramente que é a isso que estes dão um grande valor, ao ter professores competentes nas suas tarefas mas também bastante preocupados com a individualidade de cada aluno mesmo para questões de foro pessoal e não da própria aula.

Depois da análise dos dados recolhidos podemos também responder a uma das hipóteses de estudo, dizendo que neste estudo caso, do Programa do *Clube do Movimento* da C.M.O, o sexo dos utentes não influencia significativamente a perceção de Qualidade por parte destes.

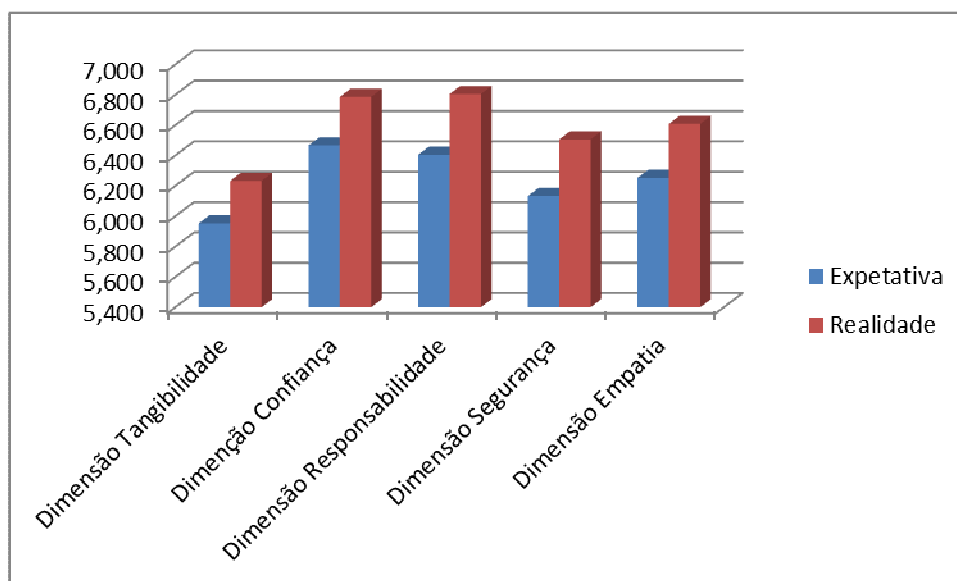


Gráfico 7 - Percepção da Qualidade do serviço como FCS

Fonte: Questionário SERVQUAL de Parasuraman, Zeithami e Berry (1988).

| <i>Teste</i> | <i>Expetativa</i> | <i>Realidade</i> |
|----------------------------------|-------------------|------------------|
| Dimensão Tangibilidade | 5,953 | 6,233 |
| Dimensão Confiança | 6,467 | 6,787 |
| Dimensão Responsabilidade | 6,405 | 6,805 |
| Dimensão Segurança | 6,133 | 6,507 |
| Dimensão Empatia | 6,253 | 6,609 |

Tabela 8 - Percepção da Qualidade do serviço como FCS

Fonte: Questionário SERVQUAL de Parasuraman, Zeithami e Berry (1988).

3.1.3. Qual o nível de satisfação global dos utentes?

Ao abordar a Satisfação, a responsável do *Clube do Movimento* considera que ali a satisfação não se restringe só a componente física e resultados alcançados. A juntar a isso tenta-se que a pessoa leve uma atenção individualizada, respeito e carinho, envolver bastante a componente humana em todo o processo; “(...) tentamos que não seja só o exercício físico. Penso que passa mais pela atenção que é dada individualmente a cada aluno, a individualização do seu caso particular e a preocupação pela pessoa em si.”

Ao se abordar a Satisfação Global, a Dra. Sofia, considera que não se faz somente pelos questionários que são realizados no final de cada ano, mas também pelo contato direto

com as pessoas, onde se consegue perceber mais facilmente as necessidades de cada um. Finalizando que decididamente que o saldo é positivo pois o feedback dos utentes é bastante agradável. Podemos dizer que o posicionamento do produto que lhes é oferecido segue as normas correctas, ou seja é bastante trabalhado para o resultado no próprio utente, e tendo em conta Al Ries e Jack Trout (1989) o posicionamento não é aquilo que é feito ao produto, mas sim aquilo que é feito à mente do possível cliente. Indo de encontro a esta ideia, a responsável refere que o *Clube do Movimento* tem uma imagem clara e bem definida no que compete ao público público-alvo. O que, com base nestes resultados, pode afirmar-se que a imagem que o *Clube do Movimento* tem é percebida da melhor maneira.

A satisfação dos utentes do *Clube do Movimento*, é bastante elevada tal como vemos pelos dados inquiridos, onde, 59% considera que o seu grau de satisfação é “muito elevado” e 40% é “elevado”, tal como observamos no gráfico 9.

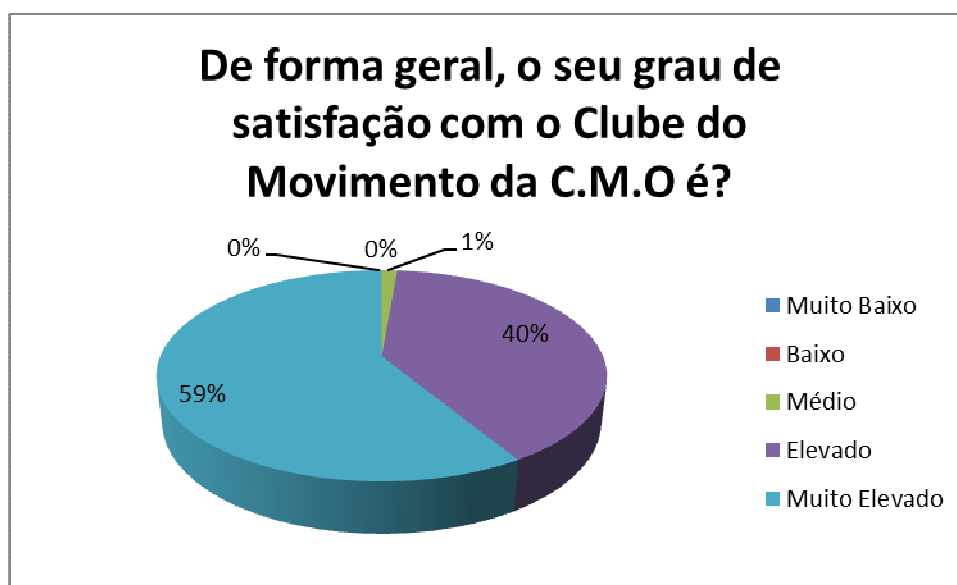


Gráfico 8 - Satisfação dos utentes com o *Clube do Movimento*

Fonte: Questionário SERVQUAL de Parasuraman, Zeithami e Berry (1988).

É isso que se observa pelos dados recolhidos na pergunta 24 e 25. Os utentes estão bastante satisfeitos com o que o Programa do *Clube do Movimento* lhes oferece e a prova disso é que 72% das pessoas muito provavelmente recomendaria o programa aos seus amigos e familiares (Gráfico 10). Os dados relativos a notas menos elevadas, dizendo que não o

recomendaria ou que estaria insatisfeito, não tiveram sequer expressão ou foram em números sem significado expressivo.

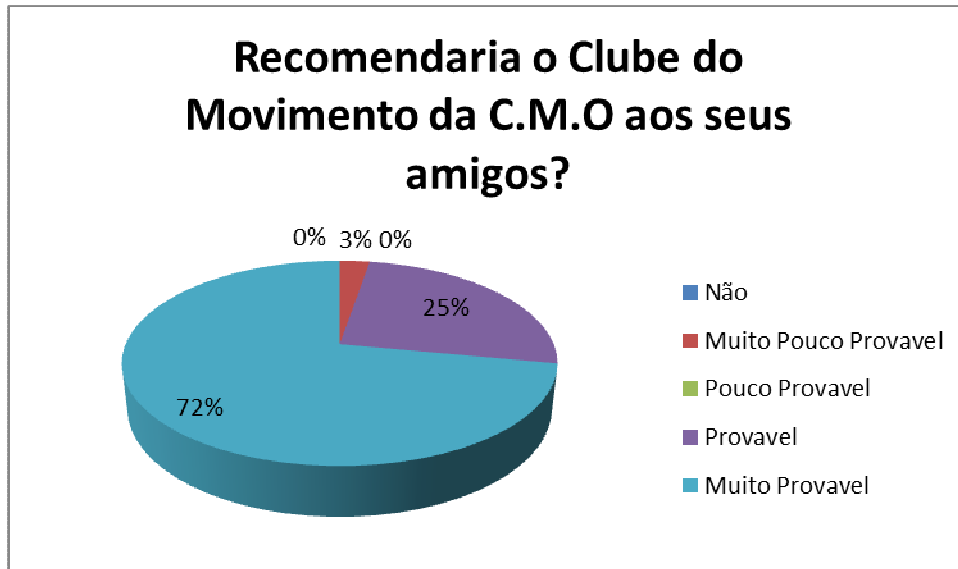


Gráfico 9 - Recomendaria o *Clube do Movimento* a amigos

Fonte: Questionário SERVQUAL de Parasuraman, Zeithami e Berry (1988).

CONCLUSÃO

Este projeto teve o intuito de estudar e perceber como funcionava o *Clube do Movimento* da C.M.O, principalmente ao nível de utilização de FCS e da satisfação dos seus utentes. Perceber existia a aplicação de FCS e se esses iriam ao encontro do que era procura pelos utilizadores do *Clube do Movimento*.

A minha amostra reduziu-se a 75 elementos, apesar de a minha recolha ter sido superior, no entanto obtive alguns questionários mal preenchidos, não os podendo assim usar na investigação. Não esquecer também da população deste estudo, estamos a falar de pessoas com idades superior a 60 anos. Foi aí que talvez tenha tido a minha maior dificuldade, ou seja, tentar transformar um questionário científico, em algo que esta população conseguisse responder de maneira mais acessível possível. A própria recolha dos dados teve de ser dividida por diversos dias e turmas, tentando juntar um grupo de pessoas (sensivelmente 7/8 pessoas) para que pudesse acompanhar de forma mais pormenorizada cada questionário e respondendo assim diretamente a cada dúvida que surgia. Mesmo com este tipo de tratamento encontrei bastantes questionários que não pude aplicar no estudo por estarem mal preenchidos.

Posteriormente à apresentação dos principais dados da investigação e à análise e discussão dos mesmos é possível retirar algumas conclusões relevantes para o projeto, que passam pela resposta às hipóteses de estudo apresentadas no começo da investigação, que serviram como ponto de partida do projeto, que guiaram o seu desenvolvimento e que servirão agora para a sua respetiva finalização.

Posto isto, relativamente à perceção de Qualidade como FCS por parte da organização, é sabido que a Qualidade é importante em qualquer serviço mas tal como foi referido pela Dra. Sofia, estamos a lidar com uma população que requer outros tipos de cuidados e que dão valor a outro tipo de fatores que não só a Qualidade de espaços e materiais. Aqui no *Clube do Movimento* os utentes dão primazia ao atendimento, à disponibilidade de todas as pessoas com quem se deparam, tenta-se fazer daquelas aulas de exercício físico algo mais que meramente a componente física. Pelos resultados observados é isso que a população quer, é uma atenção especial, é o cuidado e competência dos professores e saber que pelo menos ali naqueles momentos tem um convívio saudável com pessoas que estão sempre disponíveis a tentar ajudar.

Relativamente à segunda hipótese de estudo onde se tentou perceber se os utentes tinham essa perceção da Qualidade do serviço e se ia ao encontro do que nos foi referido pela responsável. Uma vez mais observamos um resultado positivo, os utentes estão bastante satisfeitos com o que encontram no *Clube do Movimento*. O que os utentes procuravam encontrar no serviço, realmente encontram-no e neste caso é a componente humana que tem grande valor. Vêm-se pessoas contentes, agradadas por estarem ali, com o convívio com outras pessoas e a possibilidade de uma melhora física mas também psicológica. Pelos resultados registados nota-se que claramente existe uma procura além da componente física, as pessoas vão pelas suas aulas e pelo exercício mas vão essencialmente pelo convívio com outros utentes e professores. Eu próprio recolhi bastantes feedbacks positivos sobre a qualidade do serviço prestado e também sobre a boa componente humana que existe no programa *Clube do Movimento*.

É de referir que a recolha de dados só aconteceu no novo Pavilhão Multiusos de Odivelas, onde as condições materiais são as melhores, desde os próprios materiais, como os espaços de aula e balneários, podendo assim atribuir as notas bastantes elevadas que os utentes davam na realidade do serviço, quando se abordava questões de espaços e materiais. Não podemos esquecer que o *Clube do Movimento* estende-se por diversas freguesias de Odivelas, e há com certeza espaços menos positivos ou materiais mais degradados, e com certeza utentes menos satisfeitos, que não tive oportunidade de inquirir conseguindo apurar apenas alguns “desabafos”.

Finalizando, relativamente à satisfação dos utentes quanto ao serviço que lhes é proporcionado, pode concluir-se que, em geral, os praticantes se encontram satisfeitos ou até muito satisfeitos quando à prática em questão. No entanto, sugere-se a talvez melhoria de algumas questões materiais de outros espaços que não no Pavilhão de Multiusos de Odivelas, estendendo assim o grau de satisfação a utentes que não frequentam o pavilhão e têm as aulas em outros locais.

Na última hipótese de estudo, onde se investigou o grau de satisfação dos utentes, era esperado até pelos resultados das duas questões anteriores, que fosse bom. É isso que acontece, o grau de satisfação da população do estudo é bastante elevado. Por tudo o que já referi anteriormente, pelo serviço que vem sido oferecido às pessoas, que engloba não só a componente do exercício, mas a componente humana, com professores formados e preocupados, pela disponibilidade da estrutura, pelas iniciativas e rastreios, entre outros. Tudo isso vale ao *Clube do Movimento* uma muito boa nota relativa à satisfação dos seus utentes.

Durante a elaboração deste estudo chegou-se à conclusão que seria melhor eliminar uma das hipóteses de estudo que teria sido colocada na fase inicial do mesmo. A hipótese de estudo era a de verificar as diferenças existentes entre sexos, relativamente a algumas questões do questionário. No entanto depois de uma análise mais cuidada sobre a base de dados, verificou-se que não seria muito pertinente o estudo desse fator visto que as respostas eram bastante idênticas em toda a amostra e assim não iria acrescentar valor à análise.

Como estratégia futura o que posso recomendar à estrutura do *Clube do Movimento* é que essencialmente mantenha essa postura de se preocupar com as pessoas como um todo e não se limitar aos “serviços mínimos”. É isso que lhes dá valor, é isto que faz as pessoas saírem de sua casa para irem às aulas. É um espaço que permite a muitas pessoas as únicas horas de convívio diário com outras pessoas, que lhes permite fazer os únicos rastreios a nível da saúde, que lhes permite a deteção de casos de maus tratos ou problemas psicológicos.

A outra recomendação vai no sentido de se apostar na contratação de mais professores, de modo a conseguir abranger mais pessoas, mais concelhos, diferentes tipos de aulas e assim reduzir a lista de espera que pelo que percebi é começa a ser grande.

Tal como referi no início, a idade desta população acabou indiretamente por “influenciar” os resultados do estudo. Isto tratando-se de um questionário científico, onde temos de seguir determinadas linhas de orientação e havendo coisas que não podemos alterar, tornou difícil para quem respondia. Mesmo depois de algumas alterações quer a nível estrutural e tamanho do texto, houve utentes a responder aleatoriamente, ou copiando pela pessoa mais próxima. O fato de serem 26 questões, por escala numérica tornava as respostas repetitivas para alguns inquiridos.

Por fim gostava de agradecer à C.M.O pela disponibilidade para o estudo, à Divisão de Desenvolvimento Desportivo da C.M.O e essencialmente à Dra. Sofia Neves, que mesmo depois da entrevista, foi quem me acompanhou em todas as recolhas de dados, me ajudou a chegar a cada utente e se mostrou sempre disponível para qualquer esclarecimento.

BIBLIOGRAFIA

Livros

- Correia, A., Sacavém, A., & Colaço, C. (2006). *Manual de Fitness & Marketing*. Lisboa: Visão e Contextos.
- Hague, Paul; Jackson, Peter. (1996) *Como Fazer Estudos de Mercado*. Edições CETOP. 1.^a Edição.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing: a edição do novo milénio/Philip Kotler*; tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro.
- Silva, C. F. & Varvakis, G. (2004). Premissas sobre a competitividade da hotelaria. In D. Ruschmann, & K. T. Solha, *Turismo: uma visão empresarial*, (pp. 29 – 45). São Paulo: Manole.
- Rockart, J. F. (1978). Chief executives define their own data needs. *Harvard business review*, 57 (2), 81-93.
- Ries, A. e Trout, J. (1989). *Marketing de Guerra*. São Paulo, McGraw-Hill.
- Quivy, R. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva. Lisboa.

Artigos

- Gaspar, C. C. G. (2010). A influência da qualidade da prestação dos serviços, na fidelização e retenção de clientes do Health Club every. body.
- Kouthouris, C., & Alexandris, K. (2005). Can service quality predict customer satisfaction and behavioural intentions in the sport tourism industry? An application of the SERVQUAL model in an outdoors setting. *Journal of Sport Tourism*, 10(2), 101.
- Martin, E. W. (1982). Critical success factors of chief MIS/DP executives. *Mis Quarterly*, 1-9.

Teses

- Da Qualidade, M. C. D. A. (2008). Golfe e Qualidade de Serviços (Doctoral dissertation, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
- Teixeira, S. C. C. A. (2009). Serviços de recreação e lazer: qualidade de serviço, satisfação e intenções de comportamento no futuro.

Internet / Sites / Revista Digital

- [Http://www.cm-odivelas.pt/](http://www.cm-odivelas.pt/)

Anexo 2 - Entrevista à responsável do *Clube do Movimento* da C.M.O

(Entrevista não gravada, os dados foram redigidos por mim com base no que a Dra. Sofia ia referindo em cada pergunta durante a entrevista)

Fatores Críticos de Sucesso

1. Tem conhecimento dos FCS no seu mercado, neste caso o mercado das atividades desportivas e de lazer, mais concretamente no *Clube do Movimento*? Quais são? [Rockart (1984), descreve os FCS, como áreas chave, absolutamente essenciais a organizações para a obtenção dos seus objetivos. Sendo pontos essenciais que definem o sucesso ou fracasso dos objetivos escolhidos. Através do objetivo que se escolhe, são então encontrados os fatores que irão ser considerados essenciais para que a empresa sobreviva e tenha sucesso nas suas tarefas. São como que um foco que deve ser seguido para o sucesso da tarefa.]

Dra. Sofia Neves: Alguns sim. Na minha opinião o fato de ser gratuito é essencial. O fato de haver hidroginástica também, é uma boa atividade que faz bastante sucesso nos nossos utentes, até porque é recomendada pelos médicos o que faz que seja bastante procurada. Posso atribuir como fator de sucesso também o fato de haver proximidade dos locais de ginástica com a residência dos praticantes. Uma oferta de diversificada de exercício físico também é importante para haver uma boa adesão, penso também que o fato de poderem “sair de casa” é importante nestas idades, sendo que muitos não têm qualquer ocupação. Tentamos também oferecer atividades procuradas pela população, algo do seu gosto pessoal. Por fim posso dizer que o fato de haver professores com qualidade e competência aliada com a sensibilidade é um bom fator crítico de sucesso.

2. Relativamente à gestão das atividades desportivas da C.M.O, na prática, tem em consideração os FCS que referiu?

Dra. Sofia Neves: Sim tenho. Consoante os questionários de satisfação que fazemos, procuramos implementar o que é pedido pelas pessoas, tentando corresponder às suas expectativas. Por exemplo, Dança é muito pedida, no Boccia criaram nos essa necessidade e vem em crescendo ao nível de pessoas aderentes. No entanto pesa muito o orçamento disponível para as atividades, os locais de prática se estão disponíveis ou não e também a disponibilidade dos professores é muito importante. Se não existirem professores disponíveis não conseguimos avançar com alguma outra atividade que possa ter sido pedida pelos utentes. Mas em tudo isso tentamos seguir esses critérios que já falei.

3. Quais são as principais dificuldades sentidas na implementação dos FCS (que referiu) no *Clube do Movimento de Desporto Sénior da C.M.O*?

Dra. Sofia Neves: As dificuldades passam muito pelo orçamento disponível e também pela indisponibilidade dos professores e/ou locais de prática das atividades. Tudo isso acaba por impedir a expansão do *Clube do Movimento*. Se não existirem professores disponíveis para leccionar a atividade obviamente que esta não vai acontecer. E a Câmara tem um limite de professores contratados. Temos nos seguir por isso, então acaba por ser uma limitação.

Qualidade

4. Estudos demonstram que a Qualidade de Serviço é um FCS. Concorda? Porquê?

Dra. Sofia Neves: Neste caso penso que não. A Qualidade não é procurada por este tipo de população. Estamos a falar de população sénior, acima dos 60 anos de idade, procuram nos mais para ter algumas atividades para sair de casa, para conviver, etc. Nunca ninguém desiste porque o material é mau ou porque o local está em mau estado para a prática. Depois de cá estarem no *Clube do Movimento* até podem possivelmente expor algumas críticas, mas nunca deixam a atividade por causa disso.

5. Na sua opinião, o que abrange a Qualidade de Serviço?

Dra. Sofia Neves: Penso que define-se muito pela competência dos Recursos Humanos envolvidos, e da sua sensibilidade às questões dos alunos. Nesta faixa etária eles procuram muito o contato, o carinho, etc. O clube mudou um pouco desde a sua criação, agora trabalha bem mais para as pessoas e as suas necessidades, sejam físicas, mentais, tudo. Se notarmos em algum caso que a pessoa necessita de algum tipo de apoio, nós encaminhamos para o gabinete de saúde, de psicologia, etc. Por exemplo podemos notar algum tipo de violência doméstica que o utente sofra e encaminhamo-lo para o local que trata disso. Podemos também relembrar para consultas com o médico de família por exemplo, e caso a pessoa não tenha, nós aqui tentamos tratar disso e marcar consultas. Fazemos também alguns rastreios e tudo isso. Aqui tentamos que não seja somente o exercício físico mas um bem-estar geral das pessoas.

6. Ordene por favor, do mais importante para o menos importante.

A - A aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação do *Clube do Movimento* de Desporto Sénior.

B - A capacidade do *Clube do Movimento* de Desporto Sénior, desempenhar o serviço prometido com confiança e precisão.

C - A vontade do *Clube do Movimento* de Desporto Sénior em ajudar os seus utentes e fornecer um serviço de qualidade.

D - O conhecimento e a cortesia dos professores/funcionários do *Clube do Movimento* de Desporto Sénior e a sua capacidade de transmitir qualidade e confiança.

E - A preocupação e a atenção individualizada que o *Clube do Movimento* de Desporto Sénior oferece aos seus utentes.

Dra. Sofia Neves: C, B, D, E, A.

Satisfação

7. Na sua perspetiva quais os aspetos mais importantes na Satisfação dos utentes do Clube do Movimento?

Dra. Sofia Neves: Como já referi, tentamos que não seja só o exercício físico. Penso que passa mais pela atenção que é dada individualmente a cada aluno, a individualização do seu caso particular e a preocupação pela pessoa em si. Não é muito pelos resultados que eles conseguem, mas sim por receber uma boa atenção, o respeito e carinho. E nós aqui tentamos que todos os nossos professores tenham também essa componente humana para “tratar” individualmente cada caso em particular.

8. Tem perceção do nível de satisfação global dos utentes do Clube de Movimento?

Dra. Sofia Neves: Sim. Essa perceção é feita através dos Questionários de Satisfação no final do ano, mas também há essa perceção muito através do contato pessoal que se tem com cada utente. E neste momento posso dizer que é uma perceção muito boa, as pessoas gostam muito do programa que existe e do que este lhes oferece.

9. Quais as estratégias usadas para contribuir para um elevado nível de Satisfação dos utentes do Clube do Movimento?

Dra. Sofia Neves: Tentamos muito ir ao encontro das expectativas dos utentes, através da análise desses mesmos questionários de satisfação que mencionei. Nos questionários consegue-se a informação de satisfação relativa às atividades em si, e assim a criação de novas atividades quando o é possível. Mas no contato direto com a pessoa consegue-se

perceber outro tipo de necessidade que também tratamos e tentamos “trabalhar” e encaminhar para o devido tratamento.

Anexo 3 – Questionário aplicado aos utentes do *Clube do Movimento* da C.M.O

Este questionário faz parte de um estudo realizado no âmbito de um projeto de licenciatura em Educação Física e Desporto na Universidade Lusófona. É um estudo sobre a qualidade do programa *Clube do Movimento* com o objetivo de medir a sua perceção sobre o mesmo, de modo a melhorar e adequar o programa às suas expetativas. A informação fornecida é confidencial e a sua participação voluntária é indispensável para este estudo. Desde já agradecemos a sua participação e autenticidade nas respostas.

PARTE 1

Baseado na sua experiência como utente do *Clube do Movimento* de Odivelas, pedimos que preencha a seguinte grelha que tem como objetivo medir a sua expetativa face à qualidade de serviços (**coluna: A minha expetativa**) e a sua perceção sobre o serviço que realmente é prestado (**coluna: Realidade do Serviço**).

Utilize a escala numérica abaixo indicada, e faça um círculo à volta do número que melhor expressa a sua opinião.

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---|---|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Discordo totalmente | | | | | | Concordo totalmente |

| | Realidade do Serviço | A Minha Expetativa |
|---|----------------------|--------------------|
| 1. O <i>Clube do Movimento</i> tem equipamentos de aparência moderna? | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2. As instalações físicas do <i>Clube do Movimento</i> são visualmente atraentes? | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |

| | | |
|--|-----------------------------|---------------------------|
| 3. Os professores do <i>Clube do Movimento</i> têm uma boa aparência (limpa)? | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4. Os documentos afixados sobre o <i>Clube do Movimento</i> são visualmente atraentes? | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5. Quando o <i>Clube do Movimento</i> promete fazer algo, faz? | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6. Quando apresenta um problema, o <i>Clube do Movimento</i> mostra interesse em resolvê-lo? | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| | Realidade do Serviço | A Minha Expetativa |
| 7. O <i>Clube do Movimento</i> desempenha o serviço certo logo à primeira vez? | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 8. O <i>Clube do Movimento</i> fornece os serviços num horário adequado? | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 9. O <i>Clube do Movimento</i> tem folhas de sugestões. (Não Responder!) | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 10. Os professores do <i>Clube do Movimento</i> avisam-no de quando existem iniciativas? | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 11. Os professores do <i>Clube do Movimento</i> oferecem um serviço de qualidade? | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 12. Os professores do <i>Clube do Movimento</i> demonstram sempre vontade em ajudá-lo? | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 13. Os professores do <i>Clube do Movimento</i> nunca estão ocupados para atender as suas solicitações? | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 14. Os comportamentos dos professores do <i>Clube do Movimento</i> demonstram-lhe confiança? | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 15. Sente segurança nas suas transações com o <i>Clube do Movimento</i> . (Não Responder!) | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 16. Os professores do <i>Clube do Movimento</i> são educados? | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 17. Os professores do <i>Clube do Movimento</i> possuem conhecimentos necessários para responder às suas questões? | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 18. O <i>Clube do Movimento</i> dá-lhe alguma atenção especial. (Não Responder!) | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 19. O <i>Clube do Movimento</i> tem um horário adequado às necessidades dos utentes? | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 20. O <i>Clube do Movimento</i> tem funcionários que lhe dão especial atenção? | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 21. O <i>Clube do Movimento</i> deve ter como prioridade os interesses dos alunos? | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 22. Os professores do <i>Clube do Movimento</i> entendem as suas necessidades específicas? | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |

PARTE 2

23. Em baixo estão cinco características do *Clube do Movimento* e alguns dos seus serviços.

Gostaríamos de saber qual a importância que cada uma destas características tem para si, quando faz a avaliação da qualidade das atividades do *Clube do Movimento*.

Ordene por favor de 1 a 5, sendo 1 o mais importante e 5 o menos importante.

___ A - A aparência das instalações físicas, equipamentos, professores e documentos afixados do *Clube do Movimento*.

___ B - A capacidade do *Clube do Movimento* desempenhar a atividade prometida com confiança e precisão.

___ C - A vontade do *Clube do Movimento* em ajudar os seus utentes e fornecer um serviço de qualidade.

___ D - O conhecimento e a cortesia dos professores do *Clube do Movimento* e a sua capacidade de transmitir qualidade e confiança.

___ E - A preocupação e a atenção individualizadas que os professores do *Clube do Movimento* oferecem aos seus utentes.

24. Recomendaria o *Clube do Movimento* da C.M.O aos seus amigos?

Não Muito pouco provável Pouco provável Provável
Muito provável

25. De forma geral, o seu grau de satisfação com o *Clube do Movimento* da C.M.O é?

Muito baixo Baixo Médio Elevado Muito elevado

26. Quais são na sua opinião os aspetos mais importantes do *Clube do Movimento* da C.M.O? Ordene por favor de 1 a 8, sendo 1 o mais importante e 8 o menos importante.

___ A - Ser gratuito.

___ B - Existirem horários flexíveis.

___ C - Poder fazer Hidroginástica.

___ D - A oferta de Exercício Físico.

___ E - A proximidade com a minha residência.

___ F - A possibilidade de convívio com outras pessoas.

___ G - Existirem professores competentes nas atividades

___ H - Existirem atividades do meu gosto pessoal.

PARTE 3

Idade? _____

Género? Feminino Masculino

Habilitações académicas? Ensino básico Ensino secundário

Ensino superior

Ano de inscrição no *Clube do Movimento* da C.M.O? _____

Qual a duração média da sua atividade no *Clube do Movimento* da C.M.O? _____Dias/semana

Frequenta outro/a atividade desportiva fora do *Clube do Movimento*?

Sim Não **Se sim, qual é a atividade?** _____

Aula que está a frequentar neste momento?

Muito obrigado pela colaboração!

