

Gestão da Qualidade Total de acordo com o Modelo EFQM: a autoavaliação dos Eventos Desportivos no Município de Loulé

Jorge Miguel Pereira Guerra
Câmara Municipal de Loulé, Portugal
jorge.guerra@cm-loule.pt

Resumo

A relevância dos eventos desportivos exige a criação de projetos que levem à sua maximização, tornando-se necessário avaliar e melhorar a sua gestão da qualidade. Desta forma, o objetivo do estudo prendeu-se com a avaliação da gestão da qualidade dos eventos desportivos no Município de Loulé. Para isso, aplicou-se aos gestores de 2 eventos desportivos o Modelo de Excelência EFQM (*European Foundation for Quality Management*) através do método de autoavaliação. Num total de 1000 pontos possíveis, ambos os eventos desportivos obtiveram uma classificação geral considerada aceitável, entre 650-700 pontos. Cada evento desportivo reúne ainda um diagnóstico da sua gestão da qualidade, através de uma lista detalhada de ações de melhoria. O presente estudo pretende assim afirmar-se como um contributo para aprofundar esta matéria e, acima de tudo, prover aos eventos desportivos um instrumento 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 perspetiva de otimização dos eventos desportivos.

Palavras-Chave: Gestão de Eventos Desportivos; Gestão da Qualidade Total; Modelo EFQM; Melhoria Contínua.

Abstract

The relevance of sports events requires the creation of projects that lead to its maximization, making it necessary to evaluate and improve their quality management. Thus, the objective of the study was related to the evaluation of the quality management of sporting events in the Municipality of Loulé. To this was applied to the managers of two sporting events the EFQM Excellence Model by the method of self-assessment. A total of 1000 possible points, both sporting events were rated acceptable overall, between 650-700 points. Every sporting event it hosts a diagnosis of your quality management, through a detailed list of improvement actions. The present study therefore aims to establish itself as a contribution to further discuss this matter and, above all, provide a tool to sporting events for the implementation of programs to improve the quality and therefore facilitate the achievement of results aimed at meeting of all stakeholders in a prospective optimization of sporting events.

Key-words: (no máximo 5 palavras).

Introdução

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. No entanto, a indústria emergente é muitas vezes associada a exemplos de má

gestão (Emery, 2010). Apesar dos fundamentos sobre gestão de eventos existirem há já vários milhares de anos é apenas na última década que se criou a ideia de uma indústria de eventos, e que a profissão ganhou algum destaque (Harris, 2004). A indústria dos eventos desportivos pode ser analisada em várias dimensões conceptuais.

Os eventos desportivos são organizados para homens e/ou mulheres em todo o mundo, aptos ou inaptos fisicamente e de todas as idades. Existem formatos simples e multidesportivos, alguns dos quais estão universalmente disponíveis, enquanto outros são específicos de uma determinada região de um país. Numa dimensão temporal, existem vários formatos de competição, de torneios de um dia a competições ao longo do ano. Numa dimensão socioeconómica, existem eventos amadores e profissionais, e aqueles que reúnem espectadores ou participantes. Há também a dimensão da capacidade e realização, no centro da competição, com eventos desportivos populares para aqueles que estão a dar os primeiros passos na modalidade, e eventos que são organizados para atletas de alto nível (Masterman, 2009).

O reconhecimento crescente da gestão de eventos como uma profissão por direito próprio (Bowdin et al., 2006), pode ser visto como sintomático de uma maior aceitação do valor estratégico dos eventos.

Os eventos desportivos são um meio de atingir mais valias a diferentes níveis, contribuindo para o desenvolvimento local e regional (Pereira et al., 2010). Os eventos desportivos estão-se a tornar um veículo de promoção turística e investimento nos locais onde se realizam, constituindo-se uma poderosa ferramenta de influência sobre a imagem e a promoção destes anfitriões (Chalip & Costa, 2005). Todavia, começa-se a reconhecer entre os anfitriões de eventos desportivos a necessidade de retorno sobre o investimento efetuado para o evento. Um investimento que possa implicar benefícios mais amplos e a longo prazo, contrariamente à visão da realização do evento per si (Masterman, 2009).

O presente artigo teve como base a tese intitulada “*Avaliação da Qualidade dos Eventos Desportivos: a perspetiva dos diferentes atores sobre os eventos do Município de Loulé*” que foi sujeita a defesa para obtenção do grau de mestre em Direção e Gestão Desportiva pela Universidade de Évora, em 2011, ao qual o Município de Loulé não se mostrou indiferente e colaborou desde o primeiro momento para a sua concretização, que a partir da perspetiva de Excelência,

objetivou-se avaliar e melhorar a gestão da qualidade num grupo-piloto de eventos desportivos no Município de Loulé.

Embora os dados do estudo realizado sejam de certo modo, temporalmente distantes, mas face à relevância e atualidade dos mesmos, tomamos a liberdade de os publicar numa revista. Isto, também, porque temos assistido por parte dos governos à utilização dos eventos como parte integrante das suas políticas nacionais, regionais e locais para se desenvolverem, pois continuam a demonstrar uma capacidade para gerar resultados positivos para os seus anfitriões. Portanto, há uma necessidade crescente de assegurar políticas públicas para os eventos tendo a capacidade de facilitar oportunidades para o seu desenvolvimento (Whitford, 2009).

1. Gestão de eventos desportivos e a Qualidade

Ao analisarmos uma parte da literatura existente sobre gestão de eventos, verificámos que esta se centra particularmente na importância do processo de planeamento dos eventos. Inúmeras teorias (Allen et al., 2002; Watt, 2004; Pedro et al., 2005; Bowdin et al., 2006; Masterman, 2009; Poit, 2006) mostram que o planeamento dos eventos é um processo faseado. Contudo, as fases podem variar em número e denominação conforme os seus autores. 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 respetivos recursos e tempo necessário, assim como a relação entre as mesmas. Nesta linha, os impactos dos eventos desportivos numa perspetiva atual 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 (Ritchie, 2000; Allen et

al., 2002; Bowdin et al., 2006; Masterman, 2009; Pereira et al., 2010).

A grande dimensão que os eventos desportivos estão a conseguir acarreta um crescente interesse para efetuar uma boa gestão dos mesmos. “*A organização de eventos desportivos está longe de ser uma ciência exata, no entanto, se utilizarmos alguns procedimentos e preceitos técnicos, diminuiremos sensivelmente a possibilidade de erros crassos*” (Poit, 2006, p.75). Ao se 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 corresponde 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 atividades, que melhor Qualidade apresente nos seus serviços, que melhor comunique os seus serviços e ou produtos, que melhor estratégia selecione, que melhor identifique e planeie os processos a desenvolver, enfim, que melhor resultados obtenha em todos os setores (Tavares, 2007).

O enorme repto que se coloca aos eventos desportivos para conseguirem sobreviver é a aposta na Qualidade. “*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, p.5). Durante as últimas décadas, surgiram diferentes metodologias para tentar avaliar a qualidade, tanto a nível subjetivo como objetivo, em que a sua análise tanto pode ser quantitativa e/ou qualitativa, como interna e/ou externa à organização, desde que seja suficiente para alcançar a satisfação do cliente (Dorado & Gallardo, 2005; Romo et al., 2010). A qualidade do serviço é um fator 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 (Redondo et al., 2006). Pires (2000) realça que a evolução dos conceitos de qualidade pode ser esquematicamente resumida na seguinte sequência: (i) Inspe-

ção, atividades de medição, comparação, verificação; (ii) Controlo da Qualidade, atividades que se centram na monitorização, nomeadamente na análise dos desvios e reposição dos parâmetros dos processos nas condições desejadas; (iii) Garantia da Qualidade, atividades planeadas e sistemáticas que de uma forma integrada podem garantir que a qualidade desejada está a ser alcançada; (iv) Gestão da Qualidade, atividades 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 qualidade evoluiu de forma a obter-se uma gestão da qualidade total, também designada por TQM (Total Quality Management), cujo conceito significa a aplicação da qualidade a todos os níveis e áreas da organização, assentando numa cultura de participação e de melhoria contínua, ainda que o seu compromisso seja a satisfação do cliente. 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.

A TQM 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 TQM 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 perceções dos clientes externos sobre a qualidade do serviço, de forma a aumentar a motivação, o desempenho e a produtividade (Samson & Terziowski, 1999).

Na mesma linha de pensamento os serviços apresentam algumas características particulares que os distinguem dos produtos/bens de consumo, das quais se destacam quatro (Grönroos, 1990; Parasuraman et al. 1985; 1988; Quaresma, 2008): (i) Intangibilidade;

(ii) Heterogeneidade; (iii) Produção e Consumo Simultâneo; e, (iv) Perdurabilidade. Isto quer salientar que a qualidade do serviço é uma variável de natureza complexa. Esta complexidade aumenta quando nos referimos aos eventos 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).

Tal como referimos anteriormente, “*a Qualidade hoje em dia já não se discute, está implícita, pois sem ela uma organização não sobrevive*” (Pires, 2000, p.5). A implementação de sistemas da qualidade nas organizações é por si só precursora de uma nova visão do mundo da gestão (Chelladurai & Chang, 2000). Na mesma linha de pensamento, o Modelo de Excelência 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).

O modelo EFQM é apontado como um dos mais bem sucedidos modelos de autoavaliação da TQM em todo o mundo (Bou-Llusar et al., 2008; Allur, 2010). O que permite estabelecer um quadro de referência que permite às organizações avaliarem-se de acordo com determinados critérios, agrupados em Facilitadores e Resultados (Allur, 2010). 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 autoavaliação 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.

Gemoets (2009) reforça que independentemente do tipo de organização, o modelo EFQM é genérico e

aplicável a todas as organizações, sem fins lucrativos, grandes e pequenas, simples e complexas. 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 atividades de autoavaliação e melhoria tangível com resultados; e, ‘Recognized for Excellence’ (R4E), para organizações que obtenham mais de 400 pontos.

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 conceito 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, menos sobreposto e o conteúdo atualizado, sendo a sua ponderação agora mais simples e equilibrada; e, (iii) Nos elementos RADAR para Resultados e Facilitadores foi efetuada 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 aspetos como a criatividade, eficiência e oportunidade a ser integrados na bem conhecida trilogia de «abordagem, implantação e avaliação e revisão» (Gemoets, 2009).

A nível nacional e internacional não se encontraram estudos sobre a avaliação da gestão da qualidade nos eventos desportivos com base no modelo EFQM. Este modelo foi selecionado, dado o seu reconhecimento internacional como uma das melhores metodologias para avaliar a gestão da qualidade total e adaptabilidade às características e necessidades dos diferentes tipos de organização (Costa, 2003; Julià,

2003; Muñoz-Nieto, 2003; Gemoets, 2009; Allur, 2010).

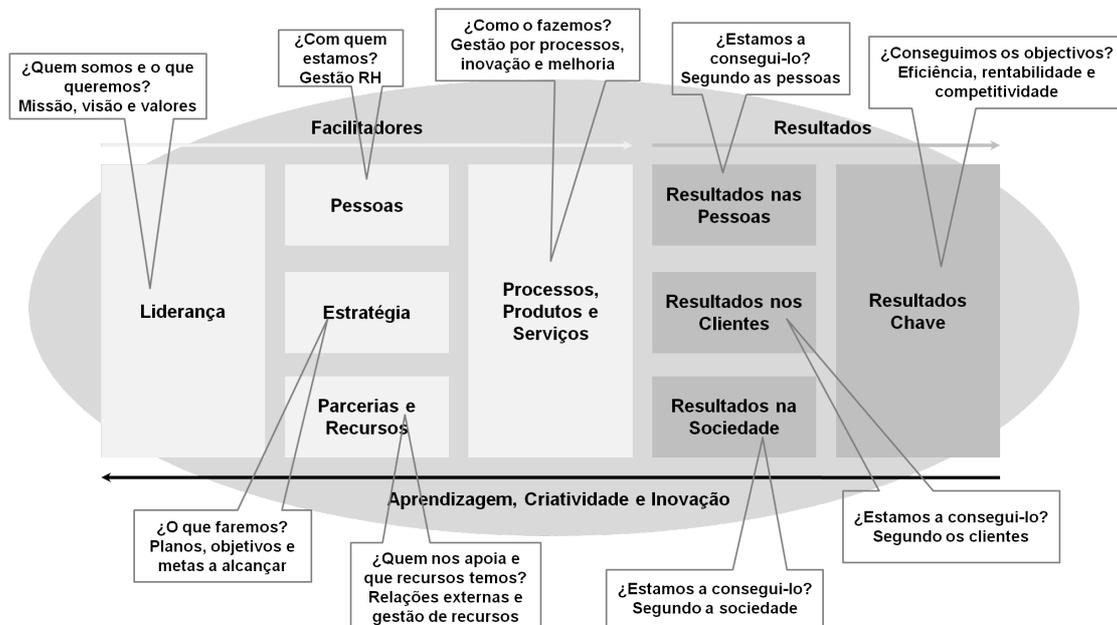
O modelo EFQM é composto por nove critérios, que ajudam a avaliar o estado da organização em termos da sua gestão da qualidade total. Os nove critérios do modelo são agrupados em duas grandes áreas designadas por Facilitadores e Resultados; a primeira analisa como a organização planeia e realiza as suas atividades, e a última refere-se aos seus resultados, como demonstra a Figura 1 (adaptado de Gemoets, 2009; Parra et al., 2009).

Os Facilitadores fazem referência à gestão sobre a liderança, estratégia, pessoas, parcerias e recursos e processos, produtos e serviços. Quanto aos Resultados, o modelo considera quatro critérios em que mede o impacto causado pela atividade da organização, estes são: resultados nos clientes, pessoas, sociedade e resultados chave. Cada critério tem uma determinada importância no modelo EFQM, designado por peso ou ponderação, e é comumen-

te apresentada através de percentagem. O estudo, por razões metodológicas, não se afastou das ponderações definidas pelo modelo (Tabela 1).

Para finalizar, a importância da avaliação dos eventos desportivos não pode ser subestimada. A avaliação pode ser uma ferramenta eficaz se estiver totalmente dependente dos objetivos. Se os objetivos forem específicos, com prazos e indicadores de desempenho que possam ser mensurados, então o processo de avaliação pode ser projetado para fornecer feedbacks objetivos e significativos sobre o desempenho do evento, de forma a auxiliar a tomada de decisão futura (Masterman, 2009). A avaliação não só auxilia o evento a ser melhor sucedido, como também ajuda a profissionalizar o sector (Allen et al., 2002). Avaliar é fundamental para a melhoria contínua do evento. É através deste processo que se conseguem as indicações necessárias que servirão de base a uma melhor aprendizagem e aperfeiçoamento dos eventos (Masterman, 2009; Pedro et al., 2005; Allen et al., 2002).

Figura 1. Modelo de Excelência EFQM



Fonte: EFQM adaptado de Gemoets (2009) e Parra et al. (2009).

Tabela 1. Ponderação dos critérios do Modelo de Excelência EFQM

Área	Critérios	Ponderação		Total (pontos/%)
		Pontos	%	
Facilitadores	Liderança	100	10	500/50
	Estratégia	100	10	
	Pessoas	100	10	
	Parcerias e Recursos	100	10	
	Processos, Produtos e Serviços	100	10	
Resultados	Resultados nos Clientes	150	15	500/50
	Resultados nas Pessoas	100	10	
	Resultados na Sociedade	100	10	
	Resultados Chave	150	15	
Total Global				1000/100

Fonte: EFQM.

É, nesta linha, que os eventos desportivos que têm como premissa a TQM, traduzem uma maior e melhor qualidade e, consequentemente, numa maior satisfação das suas partes interessadas. 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 atividade, visando sempre o sucesso, parece-nos indispensável aplicá-la aos diversos procedimentos e ações 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.

2. Metodologia

A metodologia é parte integrante de qualquer processo de investigação, pois o seu principal objetivo é o de acautelar, objetivamente, que os resultados obtidos apresentem coerência e significância no referencial teórico e real, de acordo com os limites preestabelecidos.

A seleção dos eventos no estudo foi efetuada a partir de uma listagem de eventos desportivos que após a análise do cumprimento dos critérios incluídos numa primeira abordagem informal e sugestão do órgão executivo da autarquia, continham determinadas características consideradas relevantes. Além disso, os eventos também foram selecionados de acordo com a riqueza da informação que pareciam oferecer. Por sua vez, efetuou-se um convite aos responsáveis pelos eventos para que colaborassem no presente estudo. O processo de seleção dos eventos desportivos não pode ser considerado de todo aleatório. Este é, então, um estudo-piloto que visa verificar o nível de gestão da qualidade em 2 eventos desportivos do Município de Loulé.

Com base nas informações fornecidas pelos eventos desportivos no estudo, 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 partici-

param neste estudo 4 gestores, 2 do evento A e 2 do evento B, todos do sexo masculino. Obtivemos desta forma uma taxa de retorno de 100%. As idades dos elementos da amostra no caso do evento A são de 31 e 45 anos. No caso do evento B existe um elemento que tem 37 anos, enquanto o outro gestor tem 40 anos. Quanto às habilitações literárias, os elementos da amostra (n=4) em estudo, em ambos os eventos, apresentam o ensino superior. 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 A ambos os gestores encontram-se em funções há 3 anos, enquanto no evento B um

dos gestores exerce funções há 13 anos e o outro há 4 anos. Quanto à existência de algum tipo de certificação de gestão da qualidade, verificou-se que ambos os eventos desportivos não possuem essa certificação, nem está previsto avançar com algum processo de certificação da qualidade.

A fim de avaliar a gestão da qualidade total nos eventos desportivos, desenvolveu-se um instrumento com base na literatura consultada e adaptado às necessidades e realidade dos eventos desportivos, baseado nos nove critérios do Modelo de Excelência EFQM. O instrumento de avaliação proposto é constituído por cento e vinte (120) itens ou questões de resposta fechada, em que cada questão é medida através de uma escala de Likert de 1 a 5 pontos, sendo 5 a nota mais alta (Tabela 2).

Tabela 2. Escala de medida do instrumento em função da área

Facilitadores	Escala	Resultados
Não iniciado ou não sabe.	1	Sem dados, tendências negativas.
Implementação escassa ou pouco relevante.	2	Melhoria pouco evidente.
Implementação parcialmente significativa.	3	Resultados com tendência para melhorar durante alguns anos.
Implementação plena e sistemática.	4	Bons resultados na maioria das áreas.
Implementação e revisões plenas e sistemáticas.	5	Resultados excelentes.

Fonte: autor.

O preenchimento do instrumento foi efetuado de duas formas, na presença do investigador ou na sua impossibilidade entregou-se um exemplar procedendo à sua recolha no dia seguinte, tendo sido explicados os objetivos do estudo e o modo de preenchimento do questionário. É de realçar que foram tomadas todas as precauções para garantir o carácter voluntário do preenchimento questionário, assim como o anonimato e a confidencialidade das opiniões dos inquiridos, para que as respostas não fossem enviesadas.

O trabalho no terreno desenvolveu-se entre os dias 09 de Abril e 12 de Maio de 2011.

No que diz respeito ao registo, análise dos dados e cálculo dos indicadores estatísticos, utilizou-se o

programa estatístico Statistical Package for the Social Sciences® (SPSS®), versão 17.0.

Por o instrumento ter sido aplicado a diferentes pessoas nos eventos desportivos, a classificação obtida em cada questão corresponde à média aritmética das respostas dadas por cada inquirido. Uma vez encontrada a classificação de cada questão, procedeu-se ao cálculo da média aritmética nas diferentes questões, dando origem à nota do evento desportivo no critério, posteriormente, calculou-se a média aritmética ponderada de acordo com o peso de cada critério no Modelo EFQM, para se obter a classificação geral do evento desportivo, valor indicativo do seu nível de gestão da qualidade. Com os resultados obtidos, sugeriu-se para cada evento desportivo, nos critérios com pontuações mais baixas

($\leq 3,5$), ações de melhoria para maximizar a gestão da qualidade nos seus diferentes processos. O valor de referência 3,5 surge de um consenso da equipa de investigação para manter a exigência e o rigor da avaliação, tendo em consideração a realidade dos eventos desportivos do Município de Loulé.

3. Os Resultados e sua discussão

Para ver o nível da gestão da qualidade total nos 2 eventos desportivos e identificar os critérios em que se deve dar mais ênfase de uma forma geral, elaborou-se a Tabela 3 que contém as classificações específicas dos eventos desportivos nos diferentes critérios, assim como a sua classificação geral de acordo com o modelo EFQM.

A Tabela 3 apresenta a matriz que contém as classificações gerais dos 2 eventos desportivos, que estão designados pelas letras A e B, a fim de manter a sua privacidade. Esta matriz permite fazer comparações entre ambos os eventos e identificar se foram ou não bem-sucedidos num determinado critério, assim como verificar a classificação geral para cada um

dos 9 critérios em ambos os eventos desportivos. Cada célula na matriz contém a classificação do evento no respetivo critério.

A matriz contém 11 linhas, as primeiras nove correspondem aos critérios do modelo EFQM e as restantes referem-se à pontuação global obtida por cada evento desportivo, seguindo a metodologia descrita. As primeiras cinco linhas apresentam os resultados associados aos Facilitadores, e as quatro seguintes fazem parte da área dos Resultados. A coluna designada por *W* contém os pesos ou ponderações atribuídos aos nove critérios do modelo EFQM, e tomam em consideração o cálculo da classificação do evento desportivo. As seguintes 4 colunas correspondem aos valores obtidos para cada evento desportivo nos diferentes critérios, média aritmética (M) das respostas e média aritmética ponderada respetivamente. A última coluna representa a média aritmética dos critérios nos 2 eventos desportivos.

O Gráfico 1 ajuda a tornar mais perceptível a informação relativa à última coluna da tabela.

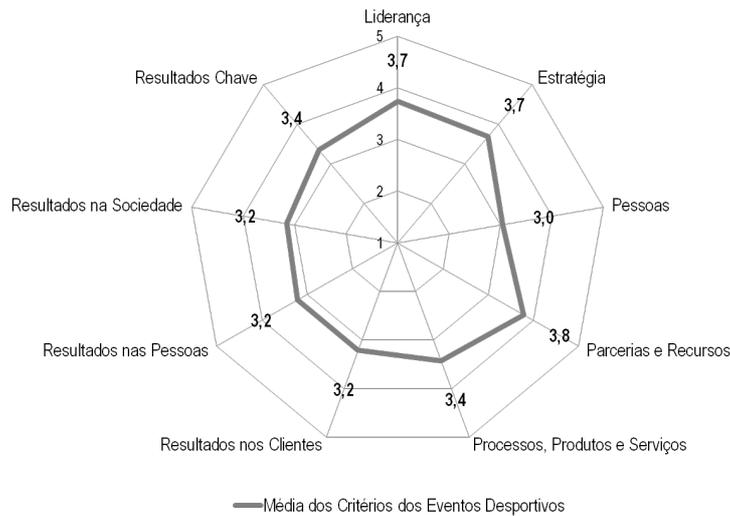
Tabela 3. Valorização da gestão da qualidade nos eventos desportivos

Matriz Resumo						
Critério	W [%]	Evento				MCE
		A	AW	B	BW	
Liderança	10	3,9	0,39	3,6	0,36	3,7
Estratégia	10	3,7	0,37	3,7	0,37	3,7
Pessoas	10	3,2	0,32	2,9	0,29	3,0
Recursos e Parcerias	10	3,9	0,39	3,7	0,37	3,8
Processos, Produtos e Serviços	10	3,6	0,36	3,2	0,32	3,4
Resultados nos Clientes	15	3,0	0,45	3,4	0,51	3,2
Resultados nas Pessoas	10	2,9	0,29	3,5	0,35	3,2
Resultados na Sociedade	10	2,6	0,26	3,8	0,38	3,2
Resultados Chave	15	3,1	0,46	3,7	0,55	3,4
Classificação Geral			3,29		3,49	
Total de Pontos			657		698	

W – Peso ou ponderação; AW ou BW – Média arimética ponderada; MCE – Média aritmética dos critérios nos 2 eventos desportivos.

Fonte: autor.

Gráfico 1. Média dos critérios dos eventos desportivos



Fonte: autor.

De acordo com os resultados apresentados na matriz, pode-se concluir que de uma forma geral os 2 eventos desportivos apresentam bons resultados nos critérios Recursos e Parcerias (3,8) e Gestão da Liderança e Estratégia, ambos com uma pontuação global de 3,7. O conjunto dos três critérios mostra, na opinião dos gestores, que os eventos desportivos realizam uma boa gestão dos critérios Recursos e Parcerias, que reflete a gestão, utilização e conservação dos recursos para a consecução das suas funções e que se relaciona também com as relações de parceiras externas, Liderança que se traduz no comportamento e atuação da equipa diretiva e dos restantes responsáveis para guiar o evento e a Estratégia que se refere à missão, visão, valores e gestão estratégica do evento, bem como a forma como implementam os projetos organizacionais, pois em ambos os eventos desportivos (A e B) os resultados foram superiores a 3,5.

Continuando a considerar os 2 eventos desportivos como um todo, pode-se observar que nos critérios Processos, Produtos e Serviços e Resultados Chave obteve-se uma pontuação considerada aceitável de 3,4. No primeiro critério, é o evento A que apresenta uma pontuação superior a 3,5, ao identificar, gerir e rever os processos, e como os mesmos se corri-

gem a fim de assegurar a melhoria contínua de todas as atividades do evento, enquanto no segundo critério é o evento B que sobressai no que diz respeito às ações tomadas no seu interior para melhorar o seu desempenho.

Nos restantes critérios (Pessoas, Resultados nos Clientes, Resultados nas Pessoas e Resultados na Sociedade), os eventos desportivos apresentam pontuações discretas. A pontuação de 3,0 no critério Pessoas mostra que ambos os eventos desportivos (A e B) não utilizam o máximo potencial dos seus colaboradores para melhorar continuamente. No critério Resultados na Sociedade, a pontuação de 2,6 e 3,8 nos eventos A e B respetivamente faz transparecer que apenas um evento aparece como uma organização socialmente comprometida, considerando-se satisfatória ou boa uma pontuação a partir de 3,5. Verificando-se a mesma situação no critério Resultados nas Pessoas, em que a pontuação de 2,9 e 3,5 nos eventos A e B respetivamente reflete que apenas um evento atinge o valor mínimo no que toca à satisfação dos seus colaboradores. Todavia, no critério Resultados nos Clientes, ambos os eventos apresentam uma pontuação insuficiente, inferior ao indicador estabelecido de 3,5. É ainda pertinente referir que a pontuação obtida pelos eventos des-

portivos nos critérios Pessoas (3,0) e Resultados nas Pessoas (3,2), apresentam uma pontuação inferior ao limite considerado satisfatório (3,5), refletindo que ambos os eventos desportivos não efetuam uma boa gestão dos seus colaboradores.

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 ativa no quotidiano dos serviços. Uma gestão da qualidade total implica a dinamização e mobilização de pessoas com grande nível de autoestima 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 atuação concertada e sustentada (Lage, 2008). Alguns autores apontam os recursos humanos como um fator diferenciador da organização face à concorrência, devendo os mesmos serem valorizados como um ativo estratégico (Pinto, 2003; Pires, 2000; Quaresma, 2008). 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 perspetiva 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, 2004). Isso reflete que os eventos desportivos estudados carecem de estratégias internas que visem o fortalecimento dos colaboradores como um elemento fundamental para melhorar a gestão dos demais processos do evento. Neste sentido, é necessário que os eventos desportivos cultivem um sentimento de pertença entre todos os colaboradores para levá-los a trabalhar sobre os mesmos objetivos. Isto implica que os gestores realizem estratégias de marketing interno para dar a conhecer oportunamente os objetivos do evento desportivo, ou seja, é tão importante fazer como transmitir o que se faz no evento.

É evidente que nesta era da globalização a sobrevivência dos eventos desportivos pode ser garantida se, além de se ter bons resultados económi-

cos, fizerem esforços contínuos para satisfazer os clientes internos e externos. Nesta linha, o modelo EFQM enfatiza a avaliação dos Resultados nas Pessoas, Clientes, Sociedade e Resultados Chave, e demonstra nos 2 eventos desportivos uma gestão deficiente nos quatro critérios, inferior a 3,5.

Ao se observar as pontuações que o modelo EFQM atribui à gestão da qualidade dos eventos desportivos, o evento A apresenta uma pontuação inferior ao indicador estabelecido (3,5), o que demonstra algumas carências na sua gestão, enquanto o outro evento (B) reúne uma pontuação igual a 3,5, sendo considerada aceitável. No conjunto, isto reflete que ambos os eventos desportivos necessitam melhorar substancialmente o seu desempenho em vários critérios do modelo EFQM, quer na área dos Facilitadores como dos Resultados. Para este efeito, é necessário elaborar e implementar políticas públicas de apoio à gestão da qualidade nos eventos desportivos que sejam efetivamente recebidas por estes para evitar que o seu impacto não seja menor do que o esperado. 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.

É ainda de destacar que os critérios que obtêm menor pontuação prendem-se com os Resultados na Sociedade (2,6) no evento A, em oposição à pontuação de 3,8, melhor pontuação conseguida pelo evento B, refletindo entre os eventos enormes diferenças ao nível do seu comprometimento social. Contudo, no evento B a Gestão de Pessoas é o critério com menor pontuação (2,9), refletindo uma fraca utilização do potencial dos seus colaboradores.

No que diz respeito às áreas de melhoria, a Tabela 3 discrimina algumas ações que os eventos desportivos podem implementar em planos de melhoria, para os critérios com uma pontuação igual ou inferior ao indicador estabelecido (3,5). Por outro lado, a diferença entre ambos os eventos desportivos é apenas de 41 pontos. Em 1000 pontos

possíveis, o evento A atinge 657 pontos, enquanto o evento B alcança os 698 pontos.

Para terminar, é importante realçar que, em ambos eventos desportivos, o critério Pessoas na área dos Facilitadores é o único que apresenta uma pon-

tução fraca (3,0). Em oposição, na área dos Resultados o critério Resultados Chave é o único que apresenta uma pontuação considerada aceitável (3,4).

Tabela 4 | Ações de melhoria sugeridas para os eventos desportivos

Evento	Critério	Ações de Melhoria
A	Pessoas	a. Recolher informação que permita determinar as necessidades e expectativas dos colaboradores no evento. b. Implementar um sistema de comunicação interno, de forma a interligar todos os sectores e permitir uma rápida gestão da informação. c. Desenvolver um procedimento para medir a satisfação dos colaboradores.
	Resultados nos Clientes	a. Definir indicadores para medir as perceções dos clientes sobre o evento. b. Definir indicadores para medir as perceções dos clientes relativamente aos colaboradores do evento. c. Utilizar indicadores para avaliar a perceção dos clientes sobre a sua lealdade para com o evento.
	Resultados nas Pessoas	a. Utilizar indicadores para medir a satisfação dos colaboradores no evento. b. Utilizar indicadores de motivação para avaliar a perceção dos colaboradores no evento. c. Utilizar indicadores internos para avaliar a motivação dos colaboradores no evento.
	Resultados na Sociedade	a. Utilizar indicadores internos para avaliar o impacto ambiental do evento. b. Utilizar indicadores internos para avaliar o impacto social do evento. c. Utilizar indicadores internos para avaliar os riscos do evento para a sociedade.
	Resultados Chave	a. Utilizar indicadores para avaliar o valor do capital intelectual do evento. b. Utilizar indicadores internos que lhe permitam avaliar o desempenho dos processos do evento. c. Todas as informações, sugestões, ações corretivas e preventivas, ocorrências e resultados devem de ser registados e recolhidos, constituindo um relatório ou dossier para eventos futuros.
B	Pessoas	a. Elaborar um manual de acolhimento no evento para os colaboradores. b. Identificar critérios de atribuição de recompensas, assim como os mecanismos necessários para os controlar, para os diferentes tipos de colaboradores. c. Definir um plano global de reconhecimento/ premiação dos colaboradores, que inclua uma perspetiva de evolução.
	Processos, Produtos e Serviços	a. Fazer o acompanhamento dos processos através de indicadores de resultados e compará-los com as metas definidas para o evento. b. Utilizar mecanismos e procedimentos para recolha de informação relativa às necessidades e expectativas dos serviços prestados no evento. c. Utilizar indicadores de monitorização das reclamações/ sugestões dos envolvidos no evento.
	Resultados nos Clientes	a. Identificar e segmentar os clientes do evento. b. Utilizar indicadores internos para avaliar o serviço prestado aos clientes no evento. c. Utilizar indicadores internos para avaliar a lealdade dos clientes para com o evento.

Fonte: autor.

Conclusões

De acordo com os resultados do estudo, os 2 eventos desportivos apresentam os melhores resultados nos critérios Recursos e Parcerias, Gestão da Liderança e Estratégia. O primeiro reflete que os eventos desportivos realizam uma boa gestão, utilização e conservação dos recursos para a consecução das suas funções e que se relaciona também com as relações de parcerias externas. É importante ressaltar que ambos os eventos desportivos alcançam uma pontuação elevada neste critério. O segundo critério mostra um bom comportamento e atuação da equipa diretiva e dos restantes responsáveis para guiar os eventos desportivos. O terceiro, e último critério, reflete uma boa implementação dos projetos organizacionais.

Na gestão dos Processos, Produtos e Serviços e nos Resultados Chave, os eventos desportivos no seu todo obtiveram uma pontuação considerada aceitável, mas por outro lado é nos critérios Pessoas, Resultados nos Clientes, Resultados nas Pessoas e Resultados na Sociedade onde os 2 eventos desportivos exibem um desempenho mais pobre.

Em linhas gerais, verifica-se que os eventos desportivos apresentam como critério mais forte os Recursos e Parcerias, e em oposição a Gestão de Pessoas, refletindo uma fraca utilização do potencial dos seus colaboradores.

No critério Resultados na Sociedade, a pontuação obtida em cada evento desportivo é bastante divergente, representando mesmo a melhor e a pior pontuação obtida em cada evento desportivo. O que faz transparecer que um evento desportivo (B) aparece como uma organização socialmente comprometida, e o outro (A) está longe dessa realidade.

Na Gestão dos Processos, Produtos e Serviços, considerado o critério mais relevante do modelo EFQM, pois é nele que se materializa a sua essência [63], apenas um evento (A) superou o indicador de 3,5.

Verificou-se que os eventos desportivos analisados, apesar de tudo, apresentam resultados aceitáveis, não se verificando uma grande diferença nas suas pontuações gerais. Todavia, o evento A na área dos Facilitadores apresenta sempre melhores pontuações em cada um dos critérios do que o evento B, assim como na área dos Resultados esta situação inverte-se.

A sobrevivência dos eventos desportivos pode ser alcançada se, além do sucesso económico, continuarem a realizar esforços para satisfazer as partes interessadas, para o qual é necessário que os gestores melhorem de forma determinada o seu desempenho nos Facilitadores do modelo, para que se possa também alcançar melhores Resultados.

A utilização do modelo EFQM baseia-se assim na premissa de que a satisfação dos clientes e colaboradores, assim como um impacto positivo na sociedade, são alcançados através de uma liderança na estratégia, uma gestão bem-sucedida dos colaboradores, o uso eficiente dos recursos e uma adequada definição dos processos, levando em última instância à excelência dos eventos desportivos.

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, e norteada por objetivos estratégicos ligados a procedimentos, onde todos os colaboradores trabalhem em equipa, integrando-se na organização e apostando na melhoria contínua.

Em suma, com base nos resultados deste estudo, foram identificadas algumas áreas de melhoria nos eventos desportivos do Município de Loulé, permitindo-lhes aumentar a sua competitividade a partir da melhoria da gestão da qualidade em todos os seus processos. Consequentemente, o Município de Loulé deve estender também a sua política pública de gestão da qualidade aos eventos desportivos, para que se possam tornar cada vez mais competitivos.

Referências bibliográficas

- Allen, J., O'Toole, W., McDonnell, I. & Harris, R. (2002). *Festival and Special Event Management (2nd Edn.)*. 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.
- Bayo-Moriones, A., Merino-Díaz-de-Cerio, Escamilla-de-León, S. & Selvam, R. (2011). The impact of ISO 9000 and EFQM on the use of flexible work practices. *International Journal of Production Economics*, 130, 33-42.
- Bilhim, J. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa.
- Bou-Llusar, J.C., Escrig-Tena A.B., Roca-Puig, V. & Beltrán-Martín, I. (2008). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management*, doi:10.1016/j.jom.2008.04.001.
- Bowdin, G., Allen, J., O'Toole, W., Harris, R. & McDonnell, I. (2006). *Events Management (2nd Ed.)*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Brown T., Churchill G. & Peter J. (1993). Improving the measurement of service quality. *Journal of Retailing*, 69(1), 127-139.
- Carrión, A. (2006). "El modelo EFQM: más allá de ISO 9000". *IB Revista de la Información Básica*, v.1, n.º.1.
- 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. & Chang, K. (2000). Targets and Standards of Quality in Sport Services. *Sport Management Review*, 3, 1-22.
- 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.
- Crowther, P. (2010). Strategic application of events. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 227-235
- Dorado, A. & Gallardo, L. (2005). *La gestión del deporte a través de la calidad*. Barcelona: Inde Publicaciones.
- Emery, P. (2010). Past, present, future major sport event management practice: The practitioner perspective. *Sport Management Review*, 13, 158-170.
- 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.
- Grönroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behaviour interface. *Journal of Business Research*, 20, 3-11.
- Harris, V. (2004). Management practice—Event management: A new profession? *Event Management*, 9, 103-109.
- Julià, J. (2003). El modelo de excelencia EFQM. *Qualitat Actual*, 56-57.
- 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.
- Masterman, G. (2009). *Strategic Sports Event Management: Olympic Edition (2nd Ed.)*. Burlington: Butterworth-Heinemann.
- 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.
- Muñoz-Nieto, M. (2003). El modelo EFQM como guía para la mejora y la excelencia, Foro por la Excelencia. *Qualitat Actual*, 51-54.
- Nevado P. T. (2003). Calidad de los servicios. *Revista Estudios Socio Jurídicos*, 5(1), 19-32.

- 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), 158-166.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 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.
- Parra, C. M., Villa, V. M. & Restrepo, J. W. (2009). Gestión de la Calidad con el Modelo EFQM en 10 Pymes Metalmecánicas de Medellín. *Revista ELA*, 11, 9-19.
- Pedro, F., Caetano, J., Christiani, k. & Rasquilha, L. (2005). *Gestão de Eventos*. Lisboa: Quimera Editores.
- Pereira, E.; Batista, M.; Pires, G. (2010). Desporto e Turismo: a importância dos eventos desportivos. In Bento *et al.* (Eds.) *Desporto e Educação Física em Portugal* (pp. 406-426). Centro de Investigação, formação, inovação e intervenção em desporto. Porto. Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- 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.
- Poit, D. (2006). *Organização de Eventos Esportivos (4ª Ed.)*. São Paulo: Phorte Editora.
- 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.
- 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, 155-165.
- Romo, V., Chinchilla, J. L. & García, M. (2010). Sports management services: the dimensions of quality. *Journal of Human Sport and Exercise*, 5(2), 295-306.
- Samson, D. & Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17, 393-409.
- Saravan, R. & Rao, K. (2006). Development and validation of an instrument for measuring total quality service. *Total Quality Management*, 17, 6, 733-749.
- 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.
- 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, 76-89.
- Watt, D. (2004). *Gestão de Eventos em Turismo e Lazer*. Porto Alegre: Bookman.
- Whitford, M. (2009). A framework for the development of event public policy: Facilitating regional development. *Tourism Management*, 30, 674–682
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Berry, L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), 33-46.

Notas:

- [1] mestre em Direção e Gestão Desportiva pela Universidade de Évora | Técnico Superior da Câmara Municipal de Loulé, Coordenador dos Grandes Campos de Jogos