

EEFEUSP - Departamento de Esporte

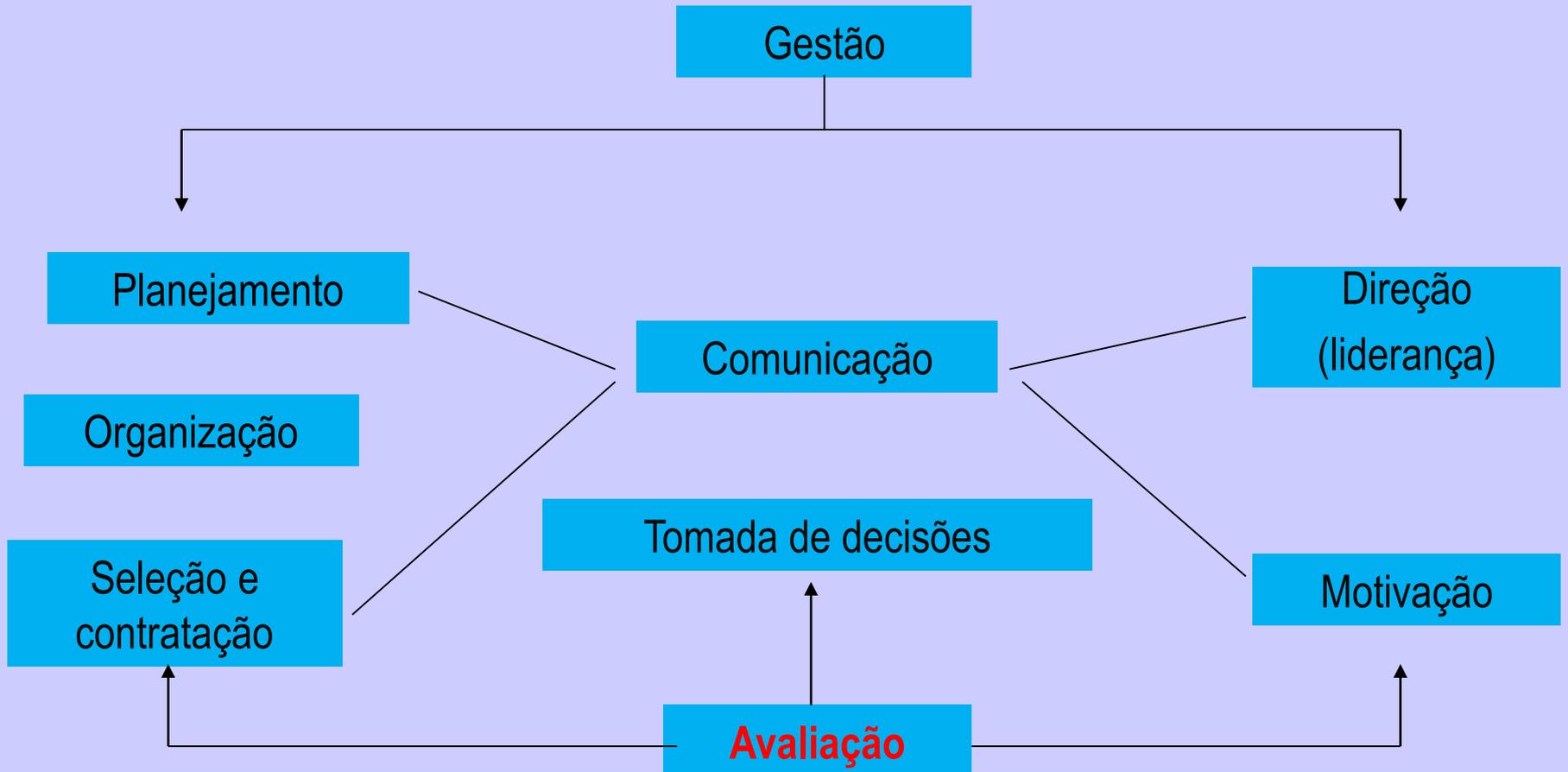
Disciplina: DIMENSÕES ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVAS DA EDUCAÇÃO FÍSICA E DO ESPORTE

Professora responsável: Dra. Flávia da Cunha Bastos

Avaliação e Controle

DIMENSÕES ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVAS DA EDUCAÇÃO FÍSICA E DO ESPORTE

Professora responsável: Dra. Flávia da Cunha Bastos



CONTROLE E AVALIAÇÃO



CONTROLE – durante o processo / acompanhamento
Sistema para se verificar o grau de realização dos objetivos,
analisar a informação e comparar com metas estabelecidas

PLANIFICAÇÃO ESPORTIVA

Sancho (1997)



AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICA

Determinar, estudar e investigar a situação

Conhecer os antecedentes, identificar as causas

Estabelecer a importância dos problemas detectados

Estabelecer as consequências previsíveis



TOMADA DE DECISÃO

Diretrizes, fins e objetivos concretos e hierarquizados considerando:

DETERMINAÇÃO DE PRIORIDADES

- ✓ A população para a qual serão dirigidas as ações
- ✓ A eficiência da solução proposta
- ✓ A possibilidade de interferir, de empreender cada ação

PLANIFICAÇÃO ESPORTIVA

Sancho (1997)

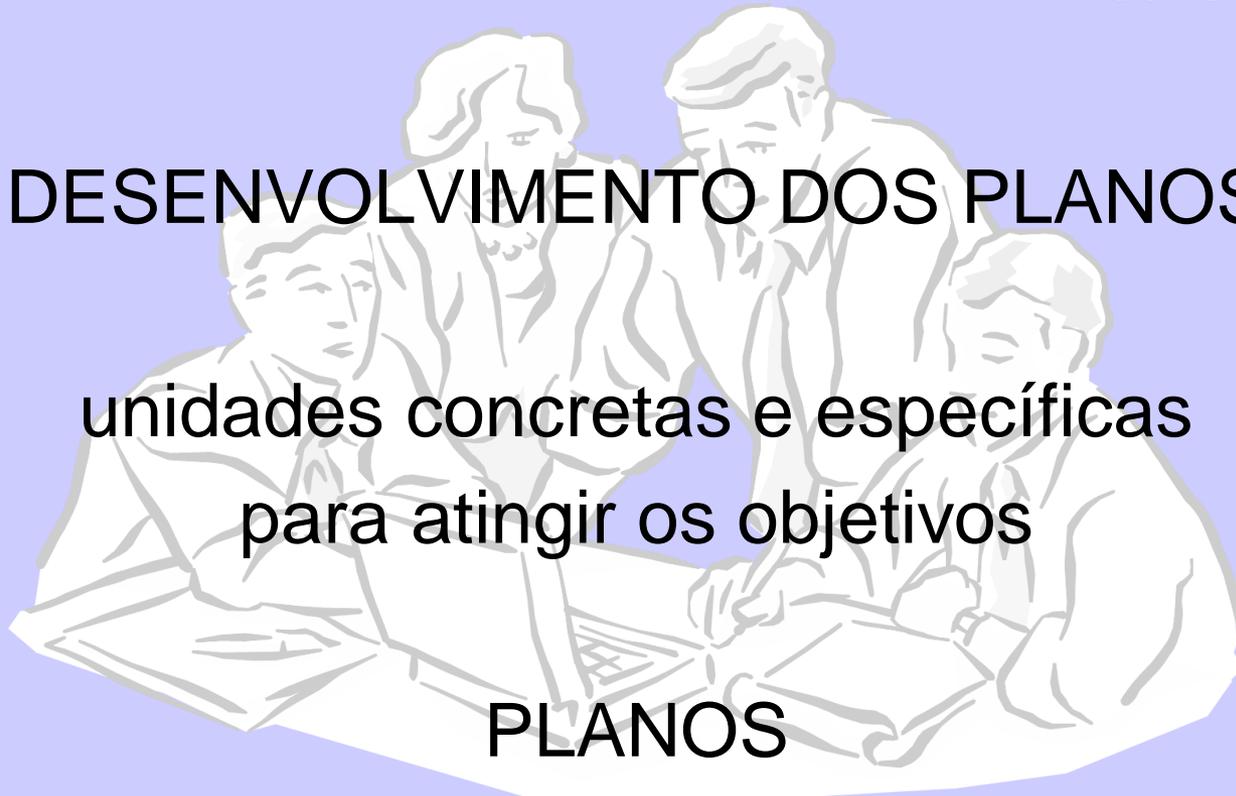
DESENVOLVIMENTO DOS PLANOS

unidades concretas e específicas
para atingir os objetivos

PLANOS

PROGRAMAS

PROJETOS



PLANIFICAÇÃO ESPORTIVA

adaptado de Sancho (1997)

EXECUÇÃO DOS PROJETOS

PROCESSO

encadeamento de atividades
organogramas

DIREÇÃO

descentralização e delegação

CONTROLE

NÍVEIS HIERÁRQUICOS DE CONTROLE

CONTROLE ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none">• grau de realização das missões, estratégias e objetivos• adequação dos planos estratégicos ao ambiente externo• desempenho global da organização• concorrência e outros fatores externos• eficiência dos recursos
CONTROLE NAS ÁREAS FUNCIONAIS	<ul style="list-style-type: none">• quantidade e qualidade dos produtos e serviços• taxas de desempenhos dos recursos humanos• eficiência do esforço promocional• desempenho dos fornecedores
CONTROLE OPERACIONAL	<ul style="list-style-type: none">• rendimento das atividades• consumo de recursos

CONTROLE E AVALIAÇÃO

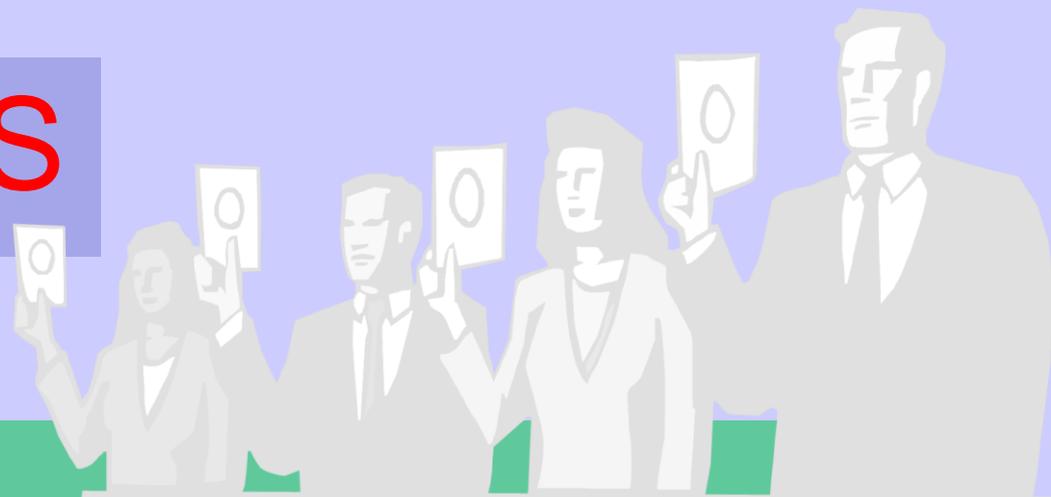


AVALIAÇÃO – final do processo / comparação

AVALIAÇÃO – final do processo / comparação

IGUAL AO ESPERADO	<p>O RESULTADO É IGUAL AO OBJETIVO</p> <ul style="list-style-type: none">• uma recompensa pode ser apropriada
MENOR QUE O ESPERADO	<p>O RESULTADO FICOU ABAIXO DO OBJETIVO</p> <ul style="list-style-type: none">• uma ação corretiva pode ser apropriada• a redução do objetivo pode ser apropriada• mais recursos podem ser necessários
ACIMA DO ESPERADO	<p>O RESULTADO É MAIOR QUE O OBJETIVO</p> <ul style="list-style-type: none">• recompensas são apropriadas• o objetivo pode ser aumentado

INDICADORES



QUANTITATIVOS

nº usuários/inscritos, arrecadação, nº equipes

QUALITATIVOS

ascender à 1ª divisão, alto nível de dedicação da equipe profissional, satisfação dos participantes

Indicadores alcançáveis – grau de realização dos objetivos

EXEMPLO DE QUESTIONÁRIO

BLOCO 1 – PERFIL DEMOGRÁFICO - (VIDE CRITÉRIO BRASIL)

BLOCO 2 – PERFIL COMPORTAMENTAL:

1. TEMPO QUE FREQUENTA o CEU ____ anos e ____ meses

2. Em que HORÁRIO ? 3. PERÍODO: 4. DIAS:

____ 1 - manhã

____ 1 - todo o ano

____ 1 - durante a semana

____ 2 - tarde

____ 2 - férias

____ 2 - final de semana

____ 3 - noite

5. Avalie os seguintes itens do CEU

		Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Não sei
1.	Localização	1	2	3	4	5	6
2.	Atendimento	1	2	3	4	5	6
3.	Variedade de atividades	1	2	3	4	5	6
4.	Qualidade das atividades	1	2	3	4	5	6
5.	Qualidade dos professores	1	2	3	4	5	6

Exemplo de questionário

6. Assinale os 3 principais motivos para frequentar: AULA DE FUTEBOL

- 1. Qualidade da quadra
- 2. Disponibilidade de horários
- 3. Variedade de atividades
- 4. Qualidade das atividades
- 5. Qualidade dos professores

7. Você costuma recomendar/ indicar o CEU para seus amigos e parentes?

Sim. Por quê? _____

Não. Por quê? _____

8. ;;;;

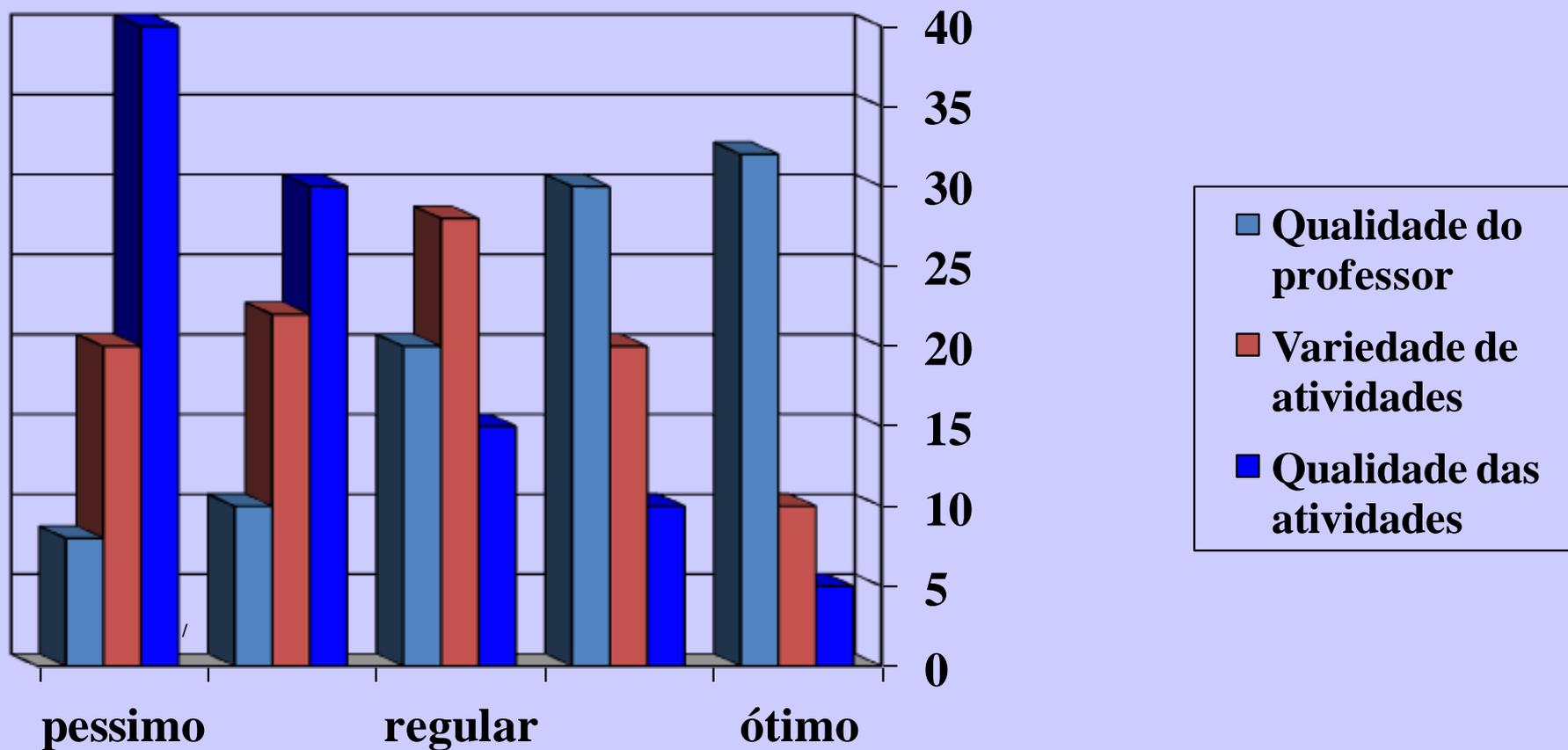
Exemplo de análise das respostas

Questão 5 – Itens avaliados

	PÉSSIMO	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO	NÃO SEI
Localização	10%	8%	30%	35%	12%	-
Atendimento	17%	40%	20%	13%	10%	-
Variedade de atividades	4%	26%	30%	20%	12%	8%
Qualidade das atividades	5%	13%	20%	45%	12%	-
Qualidade dos professores	8%	10%	12%	35%	30%	-

Questão 5 - Itens avaliados CEU

– Capela do Socorro -





Mapa da estratégia

ACOMPANHAMENTO METAS 2010

Tema Estratégico Clientes e Stakeholders

O que pretendemos? Avaliar o desempenho no que se refere à principal fonte de receita da organização, que são os clientes. A estes é necessário oferecer mais valor, a fim de se alcançarem os resultados desejados.

Objectivo	C3 - Melhoria da satisfação do cliente	TOTAL DE PONTOS
Pretende-se a constante satisfação dos sócios através da qualidade dos serviços.		48,3
		48,3

Iniciativa	Colaborador Responsável pela tarefa	Indicador	Meta 2011	Medições Parciais				Resultado Final	Pontos	Ponderação da Medida	Pontos a reportar	Colaborador Avaliador
				1° T	2° T	3° T	4° T					
Realizar inquéritos à satisfação do sócio	Técnica administrativa em parceria com o Director geral	Elaboração do documento	1	1				1	50	15%	7,5	Colaborador Z
Entrega e recolha dos inquéritos à satisfação dos sócios	Colaborador da recepção	Nº de inquéritos recolhidos	2350	2333	2245	2130		2236	48	15%	7,1	Colaborador Z
Análise dos resultados dos inquéritos aos sócios	Técnica Administrativa em parceria com o Director Geral e o Coordenador Científico	Nº sócios satisfeitos	2115	2098	1998	2006		2034	48	70%	33,7	Colaborador Z

Fig.4.11 – Scorecard anual – Acompanhamento de metas 2011 em Excel

Fonte: Adapt. Leal (2010)

PESQUISA

Pesquisadores do campo de gestão do esporte e do marketing esportivo tem iniciado recentemente um movimento de conceituação e mensuração da qualidade dos serviços esportivos, ou dos programas esportivos

Estudos com foco na qualidade de serviços e programas, e na satisfação de usuários na literatura relacionada à gestão do esporte.

Tsitskari E, Tsiotras D, Tsiotras G. Total Quality Management & Business Excellence Measuring service quality in sport services. Total Qual Manag Bus Excell. 2006;17(April 2015):37–41.

Duas diferentes perspectivas:

através da comparação entre as expectativas e percepções dos usuários dos programas

através da percepção de desempenho que o usuário possui do programa

POUCOS ESTUDOS QUE AVALIAM A QUALIDADE DOS PROCESSOS DE GESTÃO DOS PROGRAMAS

Martínez-Moreno A, Díaz Suárez A. Level of quality management in the Municipal Sports Services, contrast trough EFQM Excellence Model. Springerplus. Springer International Publishing; 2016;5(1):1855

I N S T R U M E N T O S

Nome da Escala/Instrumento	Autores	Setor/Serviço avaliado
SERVQUAL (Service Quality)	Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985)	Serviços em Geral
SAFS (Scale Attributes of Fitness Services)	Cheladurai, Scott e Haywood-Farmer (1987)	Centros de Fitness
QUESC (Quality Excellence of Sports Centres)	Kim e Kim (1995)	Centros de Fitness
TEAMQUAL	McDonald, Sutton e Milne (1995)	Equipes esportivas profissionais
CERM-CSQ	Howat, Absher, Crilley e Milne (1996)	Centros Esportivos e de Lazer
SPORTSERV	Theodorakis, Costa e Laios (1998)	Espectadores e espetáculos esportivos
FITSSQ (Fitness and Sport Service Quality)	Papadimitrou e Karteroliotis (2000)	Centros Fitness
SSQPS (Scale of Service Quality in Participant Sport)	Ko (2000)	Serviços esportivos
I.C.P.A.F. (Inventario de Calidad en Programas de Actividad Física)	Hernández Mendo e Argilaga (2001)	Serviços esportivos municipais
SQFS (Scale Quality on Fitness Services)	Chang e Chelladurai (2003)	Centros Fitness
SPDI	Romo Pérez (2003)	Programas municipais de atividade física para idosos.
SQAS (Service Quality Assessment Scale)	Lam, Zhang e Jensen (2005)	Centros Fitness
SERMUCAL (Quality of Municipal Services)	Martinez-Moreno, López e López (2006)	Serviços Esportivos Municipais
EFQM (European Foundation for Quality Management)	European Foundation for Quality Management (versão 2010)	Processos de gestão em geral
QSport-10	Rial, Varela, Rial e Real (2010)	Centros Esportivos
QUESPMAFI (Questionário aos Programas Municipais de Actividade Física para Idosos)	Dias e Carvalho (2011)	Programas municipais de atividade física para idosos.

AValiação da Qualidade

SQFS

A Escala de Qualidade em Serviços de Fitness (Scale of Quality in Fitness Services - SQFS) é um instrumento que tem por finalidade servir como ferramenta de diagnóstico que permite aos gestores determinar as áreas do serviço que apresentam pontos fracos ou que precisam de maior atenção (CHELLADURAI et al., 2003).

Escala composta por 71 itens que refletem a qualidade em serviços de fitness a partir de nove dimensões especificadas abaixo:

- a. Clima do Serviço**
- b. Gerenciamento comprometido com a Qualidade do Serviço**
- c. Programas**
- d. Interações Interpessoais**
- e. Interações das Tarefas**
- f. Ambientes Físicos**
- g. Falha no Serviço e Reestabelecimento**
- h. Qualidade Percebida do Serviço** (CHELLADURAI et al., 2003).

Q-STEPS

O Q-STEPS (Quality Self-assessment Tool for Exercise Programmes for Seniors) um instrumento que permite, de uma maneira prática, que a organização faça uma avaliação em relação ao programa em desenvolvimento, podendo, desta forma, aprimorá-lo. (MARQUES et al., 2011).

nove áreas de gestão envolvidas no desenvolvimento de programas de atividades físicas para os idosos.

- 1) Liderança;**
- 2) Política e estratégia,**
- 3) Pessoas (colaboradores),**
- 4) Parcerias e Recursos,**
- 5) Processos,**
- 6) Resultados dos Clientes,**
- 7) Resultados das Pessoas (colaboradores),**
- 8) Resultados para a Sociedade**
- 9) Resultados chave de Desempenho**

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE

Journal of Asia Pacific Sport for All, 2015, 13(1), 16-27
@2015 Asia Pacific Sport for All Association

The Development and Validation of a Scale for Service Quality at Sport Fan Events (SSQSFE)

Shiro Yamaguchi ¹⁾, Ryoko Akiyoshi ²⁾, Shintaro Inaba ³⁾, and Yasuo Yamaguchi ⁴⁾

Table 1 Dimensions of Proposed SSQSFE

Dimension	Definition (In Terms of Consumer's Perceptions)
Management	Visual aspects of service environment
Food	Availability of wide range of food choices
Staff	Attitudes, behaviors, and expertise of service personnel
Access	Ease of access to the event place
Information Service	Ease of obtaining up-to-date information about fan events
Schedule	Appropriate schedule in fan events
Communicate with players	Positive social experiences of being with players who enjoy the same time

EMPRESA JR

Avaliação do processo/ trabalho

- ❖ Ao fim de cada projeto, a equipe (geralmente o diretor de Recursos humanos) fica responsável por recolher o **feedback do evento**, tanto de quem participou, quando de quem trabalhou no mesmo.
- ❖ O feedback se dá através de **uma pesquisa de opinião** composta de 9 perguntas e um espaço para sugestões, nas quais os indicadores das perguntas são sim, não, ótimo, bom, regular e ruim.
- ❖ Após recolher os **questionários**, o grupo dá uma pontuação para cada resposta e cria as tabelas referentes ao agrado do público pelo evento.

CBB

- Principais métodos empregados: **relatórios e reuniões**.
- Os cargos técnicos – tanto gerentes e coordenadores, como a comissão técnica - são responsáveis por realizar os **relatórios de aproveitamento das equipes**. Tais informações são utilizadas para feedback da própria equipe e também para a prestação de contas à seus superiores.
- Normalmente, as avaliações ocorrem em épocas de treinamento, competições (durante e após o término) e no final de semestres e anos.

O planejamento é anual, se baseia no calendário de competições oficiais e **leva em consideração os resultados obtidos nas avaliações do ano anterior**.

BODYTECH

O Processo de avaliação interna **não é sistematizado**, havendo diferentes formas de avaliar os funcionários de acordo com os postos que ocupam:

Para funções de menor nível hierárquico há um **Sistema informal/ouvidoria** (as críticas e elogios feitos pelos alunos possuem forte impacto na avaliação do profissional).

Já nas funções de maior hierarquia (diretor de unidade, coordenadores, equipes técnicas, diretores, etc..) o **cumprimento das metas** funciona como método de avaliação intrínseco.

Bodytech Unidade Shopping Eldorado

- **Índice de retenção:** feedback individual para os alunos
- **Questionário** semestral de satisfação do cliente
- **Permanência e rotação** dos profissionais de acordo com desempenho

Nome da instituição: SÃO PAULO COR

- **Avaliação do processo/trabalho:** Quando se trata da avaliação e controle do processo, a gestão utiliza-se principalmente do contato humano, analisando os aspectos necessários em reuniões individuais e em grupo, utilizando feedbacks e auto avaliações. Todo o processo é analisado e revisado pelos sócios.



Academia Companhia Athletica – Unidade Anália Franco

- **AVALIAÇÃO DO TRABALHO:** Semestral. Através de observação das aulas e dados quantitativos (vendas e frequência de alunos). Avaliação dependente do setor analisado.

Exemplos:

Vendas: nº de matrículas e renovações de matrícula;

Ginástica Coletiva e Musculação: Correção dos alunos, prescrição do exercício, nº médio de alunos.

Específico da ginástica: execução física

Específico da musculação: capacidade de monitorar e auxiliar mais de um aluno por vez.

- **FEEDBACK:** Através da conversa clara e sincera, na tentativa de propor um desafio motivador ao profissional.



- A Secretaria Municipal de Esportes negocia com a UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura) a elaboração de um indicador formal de avaliação de trabalhos desenvolvidos.

PARA AVALIAÇÃO DA
GESTÃO PÚBLICA
CICLO

2008/2009

Programa Nacional
de Gestão Pública e
Desburocratização
-GESPÚBLICA-



Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - Ciclo 2008/2009

CRITÉRIOS E ITENS DE AVALIAÇÃO E PONTUAÇÕES MÁXIMAS

	Crítérios e Itens	Pontos
1	Liderança	110
	1.1 Governança pública e governabilidade	40
	1.2 Sistema de liderança	40
	1.3 Análise de desempenho da organização	30
2	Estratégias e Planos	60
	2.1 Formulação das estratégias	30
	2.2 Implementação das estratégias	30
3	Cidadãos	60
	3.1 Imagem e conhecimento mútuo	30
	3.2 Relacionamento com os cidadãos-usuários	30
4	Sociedade	60
	4.1 Atuação socioambiental	20
	4.2 Ética e controle social	20
	4.3 Políticas públicas	20
5	Informações e conhecimento	60
	5.1 Informações da organização	20
	5.2 Informações comparativas	20
	5.3 Gestão do conhecimento	20
6	Pessoas	90
	6.1 Sistemas de trabalho	30
	6.2 Capacitação e desenvolvimento	30
	6.3 Qualidade de vida	30
7	Processos	110
	7.1 Processos finalísticos e processos de apoio	50
	7.2 Processos de suprimento	30
	7.3 Processos orçamentários e financeiros	30
8	Resultados	450
	8.1 Resultados relativos aos cidadãos-usuários	100
	8.2 Resultados relativos à sociedade	100
	8.3 Resultados orçamentários e financeiros	60
	8.4 Resultados relativos às pessoas	60
	8.5 Resultados relativos aos processos de suprimento	30
	8.6 Resultados dos processos finalísticos e dos processos de apoio	100
	Total de Pontos	1000

TRADUÇÃO E ADAPTAÇÃO: EVENT MANAGEMENT FOR SPORT DIRECTORS
American Sport Education Program. Human Kinetics, 1996.

PLANOS DE AVALIAÇÃO DO EVENTO

A - Determine o sistema de avaliação

- Informal – perguntar às pessoas sobre o grau de organização do evento e se elas têm sugestões para melhorar
- Reunião com o pessoal chave após o evento
- Coletar informações sistematicamente, com um breve questionário aplicado com os técnicos, árbitros, pais, *staff* e voluntários

B - Prepare o questionário de avaliação

Prepare seu próprio questionário – seguem algumas questões como sugestão:

- Qual o nível de organização do evento ?
- O evento foi promovido adequadamente ?
- Quais aspectos do evento podem ser melhorados ? Como ?
- Quais aspectos do evento foram bons ?
- O evento teve a duração correta ?
- Você esteve bem informado sobre o evento ? E durante o evento ?
- Os locais e equipamentos foram satisfatórios ?
- Pretende participar do próximo evento ? Por que? Por que não ?

C - Tenha os formulários de avaliação completados por aqueles selecionados para avaliar o evento

Determine o procedimento será utilizado para distribuir os formulários de avaliação e faça-o próximo do final do evento. Se possível, peça aos avaliadores que retornem o questionário antes de deixar o evento (para garantir uma boa taxa de devolução)

D - Reveja e resuma os comentários da avaliação

Prepare um crítica global por escrito e compartilhe com aqueles que possam contribuir lendo-a. Anote o que for construtivo e comece a pensar em maneiras de lidar melhor com estes aspectos no próximo evento.

EVENTO ALGEDE

<https://drive.google.com/file/d/0B3SUUtxxlKPpX3lER21NVnpZRlk/view?usp=sharing>

IMPACTO ECONÔMICO XGAMES