



UNIVERSIDADE METODISTA

Curso de Especialização em Gestão Desportiva

Gestão de instalações desportivas

Módulo 1

FERNANDO TAVARES – Consultor

fernandotavares@playgroupangola.co.ao + 244 948 587 745 | consulting@fernandotavares.com.pt +244 915 692 792



Calendário

	14-16h	16-18h	18-20h
Dia 14 Mai			Noção de instalação desportiva (ID) e diferentes tipologias
Dia 15 Mai	Questões a ter em conta na concepção de ID	O planeamento de uma ID	Legislação de um concurso de construção de ID
Dia 21 Mai		Gestão de ID	Influência da construção na ID
Avaliação		PROVA ESCRITA	Data: a definir

Tipos de gestão:

- **Gestão directa** – o proprietário administra e gere tudo o que acontece
- **Gestão indirecta** – mediante contrato ou acordo o proprietário delega em terceiros a gestão e responsabilidades inerentes
- **Gestão mista** – o proprietário partilha com uma ou mais entidades os recursos e a própria gestão



A complexidade da ID determina o tipo de gestão:



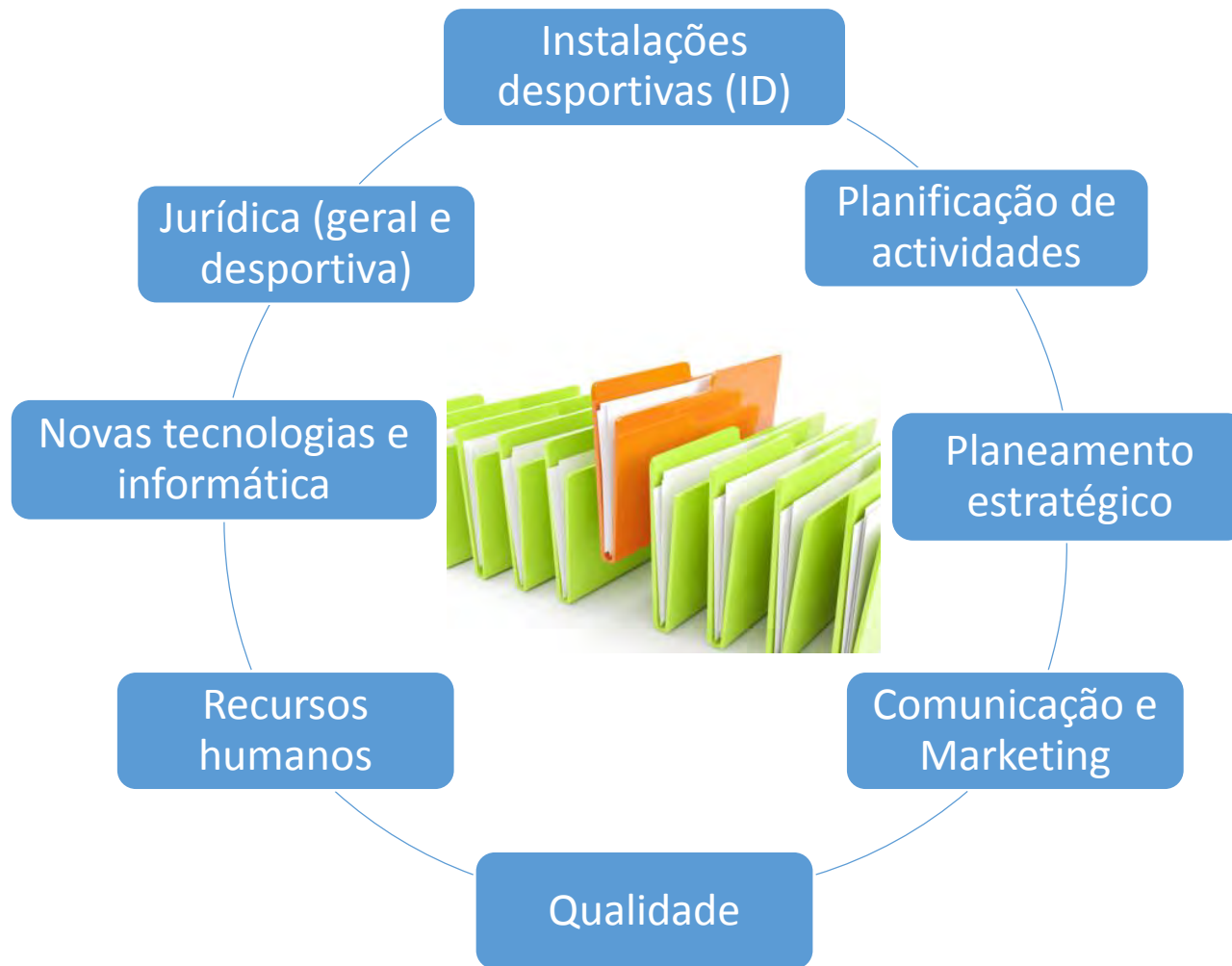
- Equipa de gestão?
- Um Gestor?
- Com responsável técnico?
- Gestor é também responsável técnico?

Gestor de instalações desportivas é:



- Responsável
- Decisor
- Estratega
- Analista
- Motivador
- Organizador

Gestor deve ter uma formação polivalente:



A gestão de uma instalação desportiva:



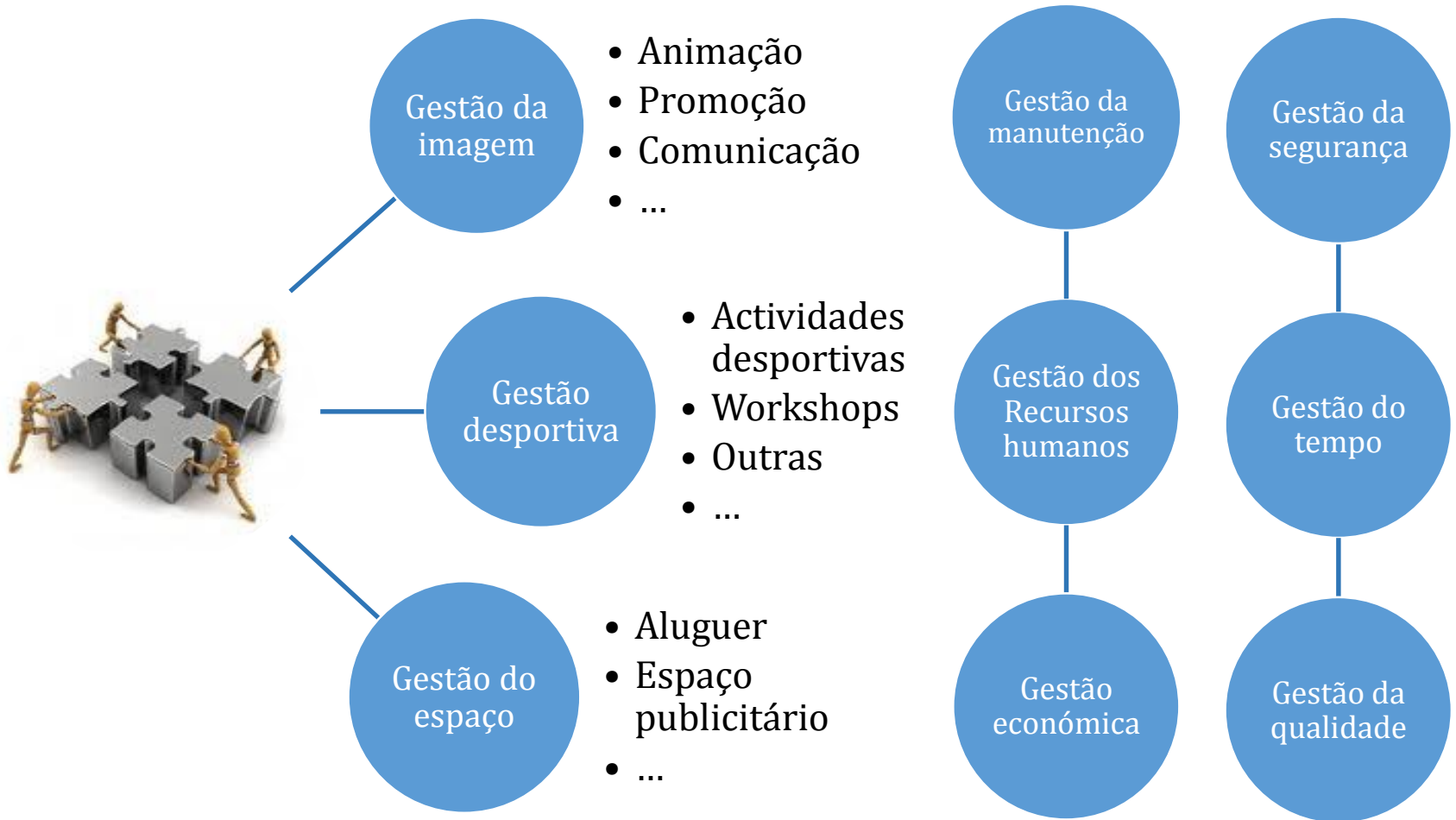
Fontes de financiamento:





Um custo mensal afecto à iluminação de uma pista de atletismo com campo de futebol, de por exemplo **100 000 AOA**, será rentabilizado eficazmente se através de um adequado programa de animação deste equipamento, o tiverem utilizado em horário nocturno **1 000 utilizadores x 10 dias = 10 000 utilizações (rácio de 10 AOA/utilização)** em vez de **20 utilizadores x 10 dias = 200 utilizações (rácio de 500 AOA/utilização)**.

Áreas de intervenção da gestão



Instrumentos de gestão e liderança

- Planos
- Projectos
- Programas
- Cronogramas
- Inquéritos
- Delegação
- ...



Decisão estratégica (matriz SWOT)

Factores externos	Factores internos	
	Forças	Fraquezas
Ameaças		
Oportunidades		



Gestor deve...



VISION
EDUCATION
OBJECTIVES
ETHICS
STRATEGY
INSPIRATION
PARTNERSHIP



Instrumentos e técnicas de apoio à gestão

- Registo e controlo de consumos
- Relatórios técnicos de apoio à gestão
- Contacto e recepção de clientes e fornecedores
- Lista de contactos da instalação - construção e de manutenção
- Dispositivos de informação a utentes
- Procedimentos de adaptação da ID a contextos de eventos desportivos e não desportivos

Instrumentos e técnicas de apoio à gestão

- Registo de acessos de utentes (praticantes, espectadores e outros)
- Requisitos técnicos e funcionais de instalações
- Normativos desportivos – verificação, controlo e manutenção
- Descrição técnica da instalação
- Registo fotográfico da instalação
- Tipos de ocorrências e sua inventariação
- Controlo e verificação de materiais
- Técnicas e tipos de manutenção de equipamentos e instalações

Processo de decisão tem várias etapas



Organização de fluxos e estabelecimento de rotinas

Fluxos

- Informação
- Decisões
- Procedimentos
- De trabalho
- Tarefas
- Recursos



W5 H2 (Plano de acção)

What? O quê?

Why? Porquê?

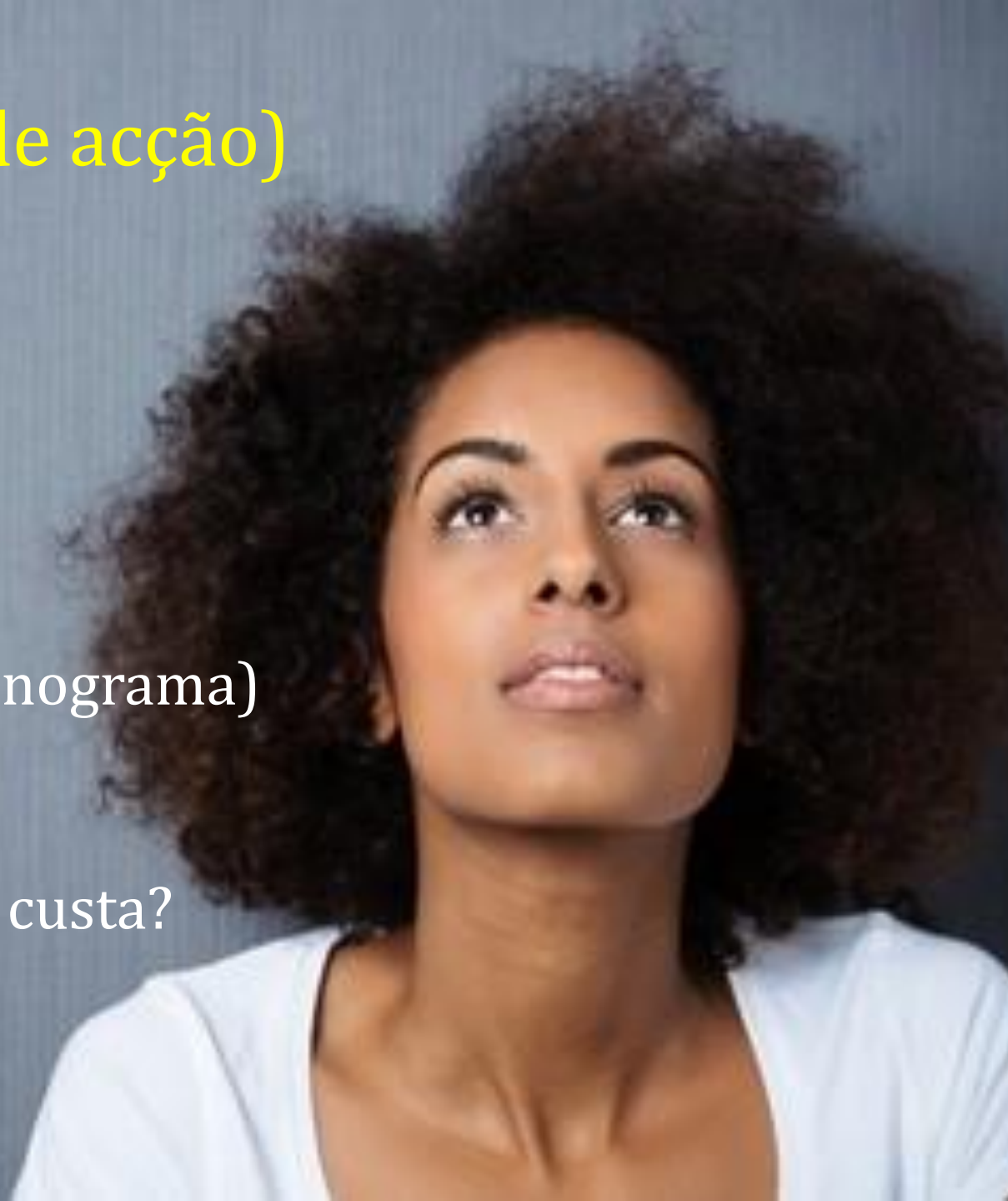
Who? Quem?

Where? Onde?

When? Quando (cronograma)

How? Como?

How much? Quanto custa?



Recursos humanos

- Formação
- Envolvimento
- Procedimentos
- Tarefas
- Autonomia



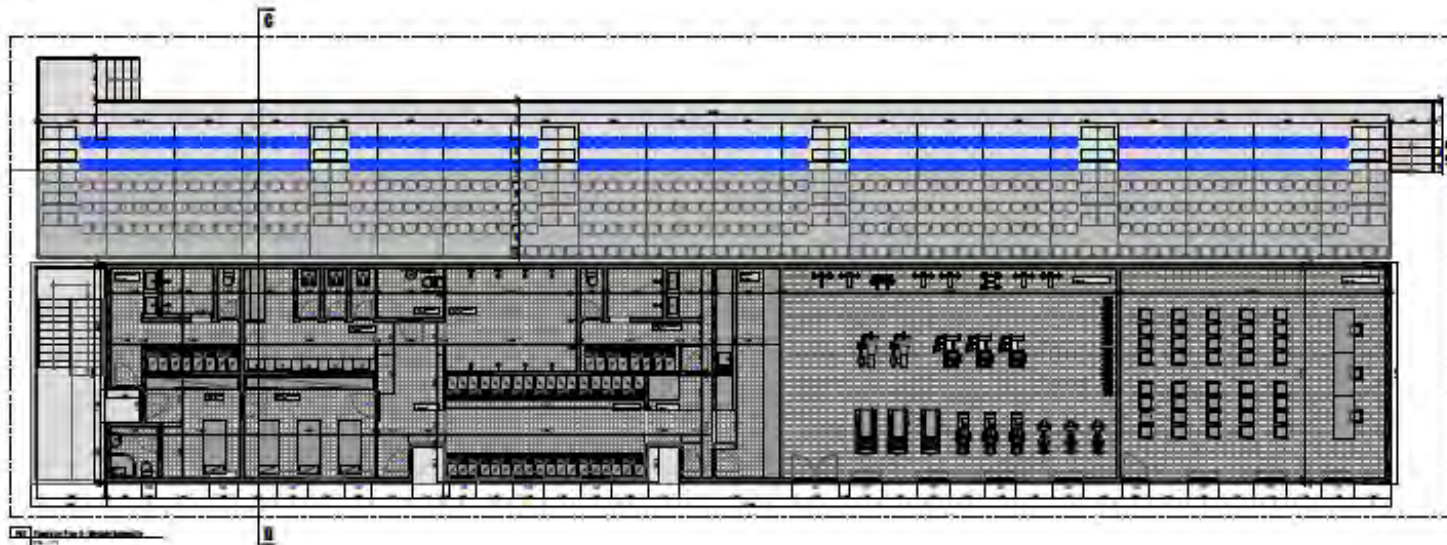
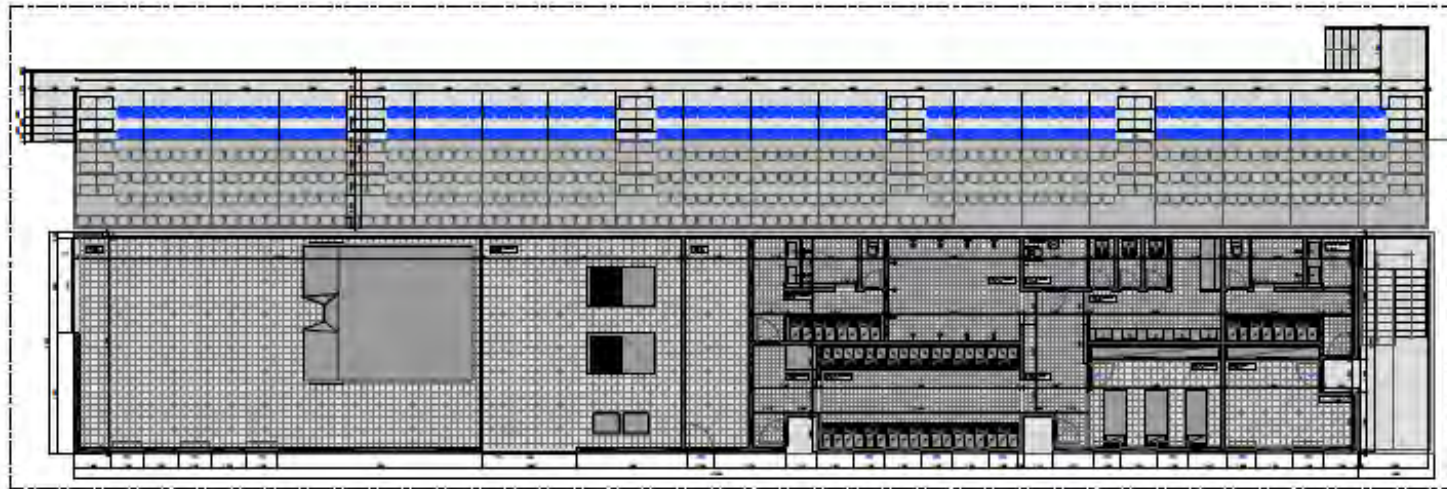
Planear actividades

- Pensar a actividade
- Criar estrutura organizadora
- Promoção e divulgação
- Desenvolvimento de parcerias
- Cronograma de tarefas
- Execução
- Avaliação

Identificação da ID



Identificação da ID

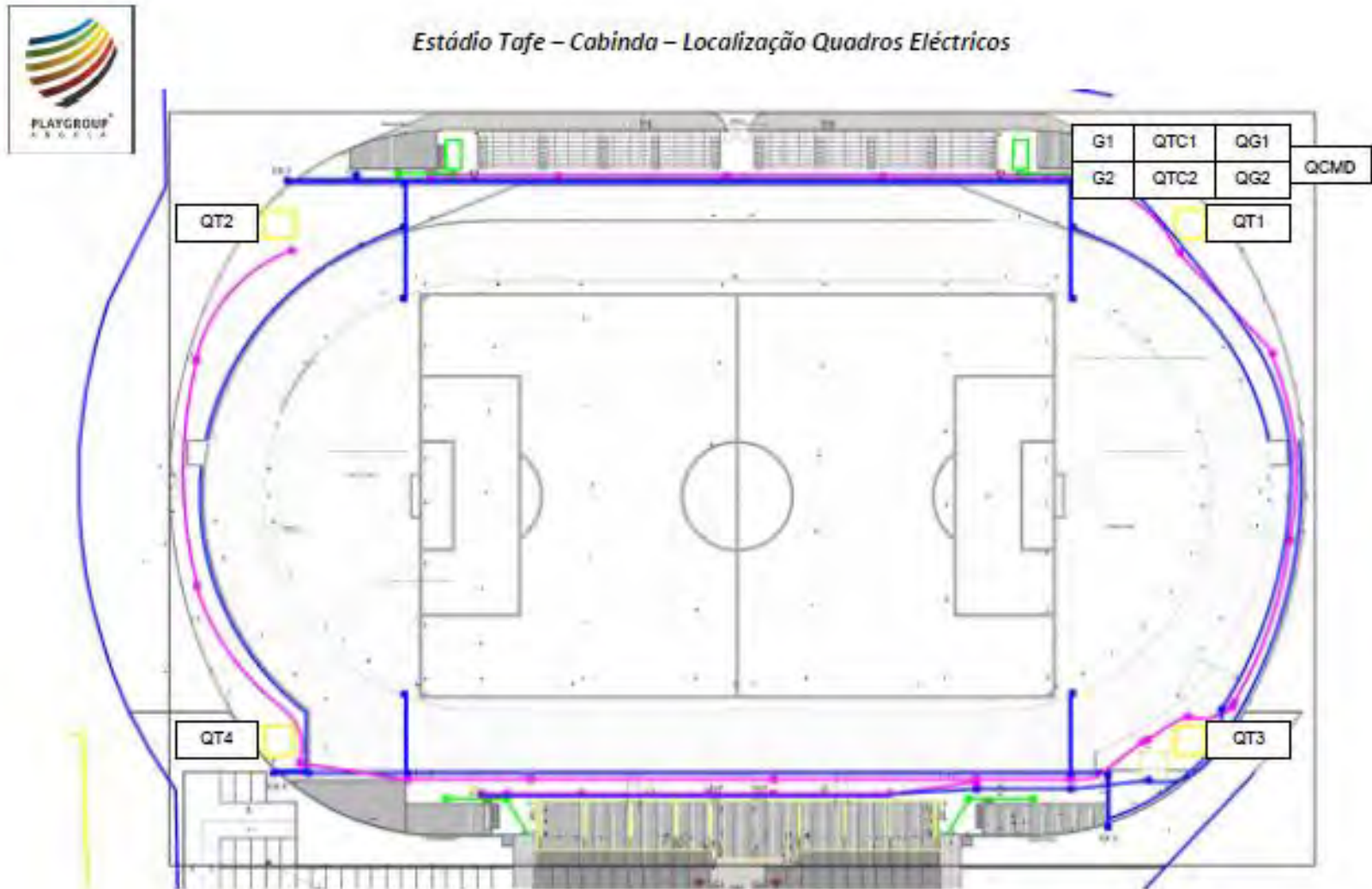


FERNANDO TAVARES – Consultor

fernandotavares@playgroupangola.co.ao + 244 948 587 745 | consulting@fernandotavares.com.pt +244 915 692 792



Identificação da ID



FERNANDO TAVARES – Consultor

fernandotavares@playgroupangola.co.ao + 244 948 587 745 | consulting@fernandotavares.com.pt +244 915 692 792



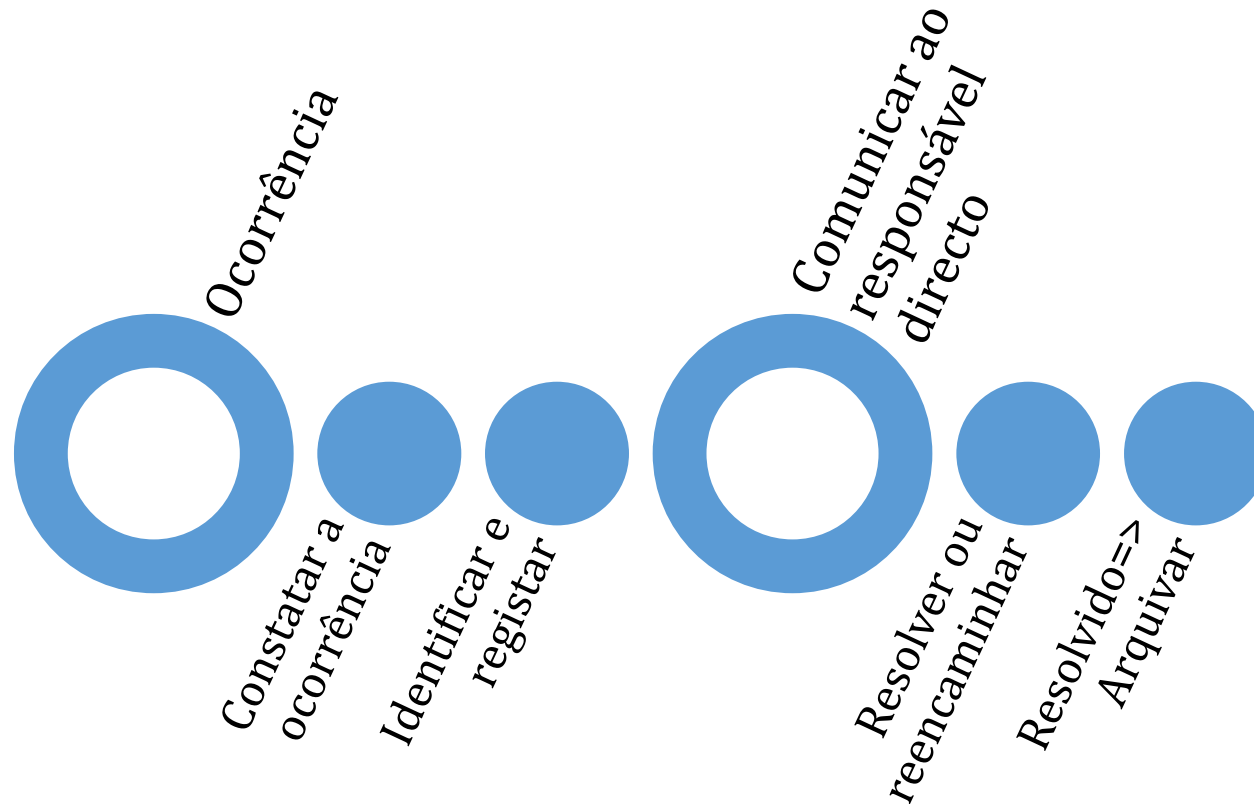
Identificação da ID

Identificação do espaço					
Piso	Lado	ID sala /chave	Função	Tipologia	Área (m ²)
0	Norte	2a	Posto médico	Área médica	15,79
0	Norte	1a	Balneários árbitros	Balneários	17,94
0	Norte	3a	Sala anexa balneários (sala de massagens)	Balneários	18,52
0	Norte	3a	IS deficientes motores (no balneário)	WC Deficientes	4,46
0	Norte	3a	IS balneários	WC	17,68
0	Norte	3a	Balneários - Duches	Balneários	19,13
0	Norte	3a	Balneários - sona seca	Balneários	27,94
0	Norte	3a	Balneários treinadores	Balneários	25,43
0	Norte	4a	Arrumos	Arrumos	18,28
0	Norte	15	Ginásio - sala de musculação	Ginásio	57,43
0	Norte	8a	IS público masculino	WC público	27,83
0	Norte	7a	IS público deficientes motores	WC Deficientes	3,91
0	Norte	9a	IS público feminino	WC público	10,94
0	Norte	10a	Bar público	Bar	17,80
0	Norte	10a?	Cozinha de apoio ao bar	Cozinha	10,45
0	Sul	2	Posto médico	Área médica	12,04
0	Sul	2	IS posto médico	WC	3,41
0	Sul	1	Balneários árbitros	Balneários	17,93
0	Norte	3	Sala anexa balneários (sala de massagens)	Balneários	18,47
0	Norte	3	IS deficientes motores (no balneário)	WC Deficientes	4,37
0	Norte	3	IS balneários	WC	17,62
0	Norte	3	Balneários - Duches	Balneários	18,47
0	Norte	3	Balneários - sona seca	Balneários	27,96

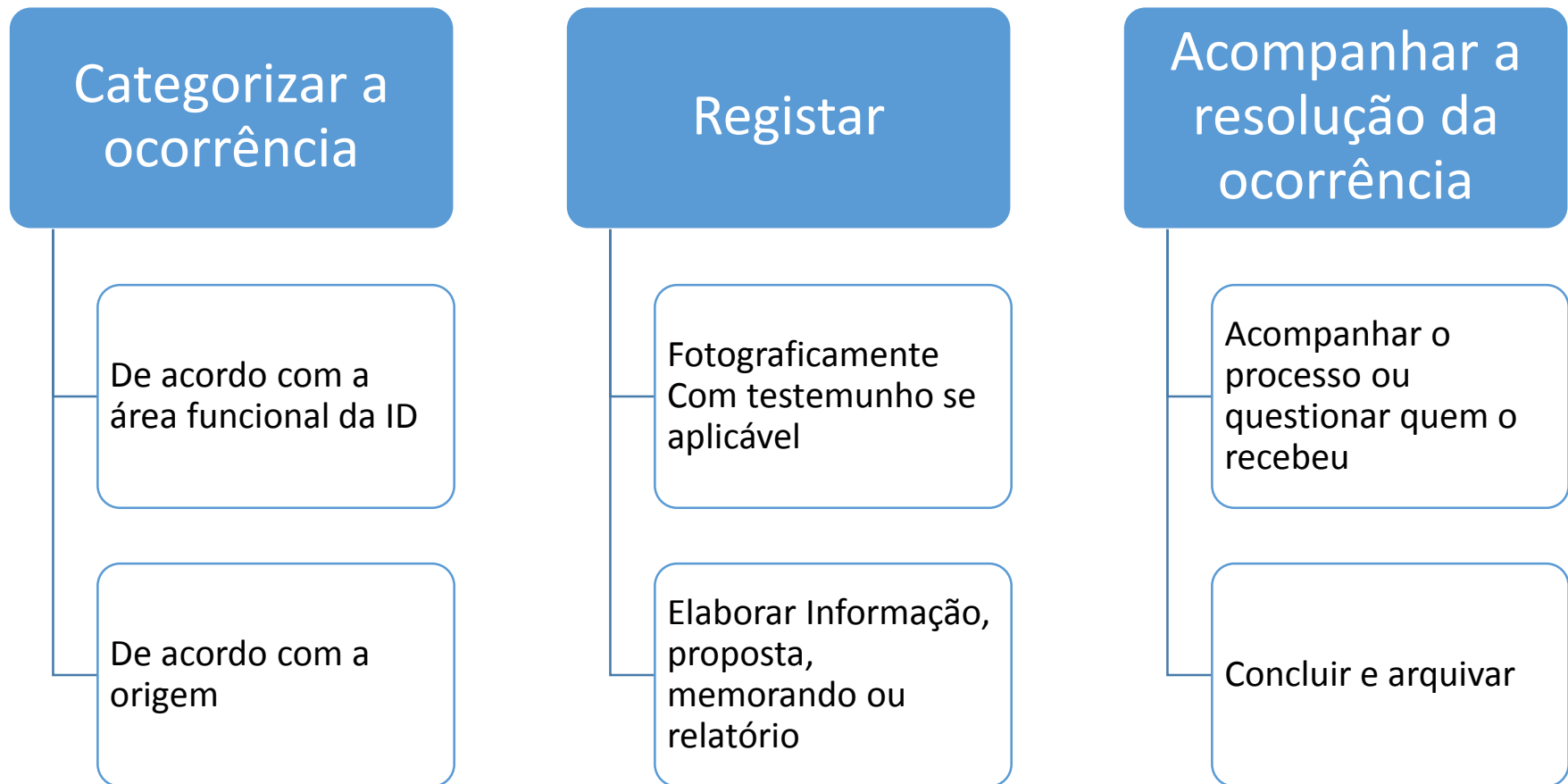
Identificação da ID

Equipamento			Caraterísticas				
Instalação	Tipo	Quant.	Marca	Caraterísticas	Nº série	Web da marca	Foto
Água	Bomba de ar	1	Wilo	Wilo Surge Tank	1370 EN 13831		
Água	Eletrobomba	1	Wilo AG	4054154/0507/40597	050840 de 20,8 kg		
Água	Quadro elétrico rega	1		EN 60439-1			
Água	Quadro elétrico geral	1	TEV	TEV CEI IP40			
Água	Eletrobomba furo abastecimento	1					
Águas sanitárias	Termoacumulador	1	Chaffoteaux			http://www.chaffoteaux.pt/	
Águas sanitárias	Autoclismos	n					
Águas sanitárias	Torneiras temporizadoras	n					
Águas sanitárias	Chuveiros com extensão	n					
Elétrica	Quadro de comutação	1	Ingelec	630 Amperes - 400/230V	CU 00000457	http://www.grupoingelec.es	
Elétrica	Transformador	1	Technoelectric			http://www.technoelectric.it/	
Elétrica	Quadro Geral 2	1	Hager			http://www.hager.pt/	
Elétrica	Quadro de comutação	1	Ingelec	630 Amperes - 400/230V	CU 00000457	http://www.grupoingelec.es	
Elétrica	Transformador	1	Technoelectric			http://www.technoelectric.it/	
Elétrica	Quadro Geral 2	1	Hager			http://www.hager.pt/	
Elétrica	Grupo Eletrogeno 1	1	SDMO	J 110k_IV	J110K09004087	http://www.sdmo.com/EN/Produ	
Elétrica	Motor Gerador 1	1	John Deere		R527370	http://www.deere.pt/wps/dcom/	
Elétrica	Alternador Gerador 1	1	Leroy Somer		022673012 50Hz	www.leroy-somer.com	
Elétrica	Grupo Eletrogeno 2	1	SDMO	J 110k_IV	J110K11009001	http://www.sdmo.com/EN/Produ	
Elétrica	Motor Gerador 2	1	John Deere	4045 HF 120	R527370	http://www.deere.pt/wps/dcom/	
Elétrica	Alternador Gerador 2	1	Leroy Somer		267208/2	www.leroy-somer.com	
Eletrónica	Marcaador eletrónico	1	Mondo	MEFUTUR1L			

Organização de fluxos e estabelecimento de rotinas



Registo de ocorrências



Controlo e verificação de materiais



FERNANDO TAVARES – Consultor

fernandotavares@playgroupangola.co.ao + 244 948 587 745 | consulting@fernandotavares.com.pt +244 915 692 792



Controlo e verificação de materiais

Material	N.º	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
A Ancinhos	8	U	U	U	U	U	U	U	U	T																					
Apitos																															
Arcos	12	T	U	T	T	T	T	T	X	U	U	U	T	T																	
Auriculares																															
B Baias	189																														
Bandeiras CEE																															
Bandeiras Amarelas	1	X																													
Bandeiras Brancas	3	X	T	X																											
Bandeiras Vermelhas	3	X	T	X																											
Barreiras de iniciação	4	X	X	U	T																										
Barreiras																															
Barreiras Polanik	1	X																													
Blocos de Partida	17	T	X	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	
Bolas																															
Bolas de Arremesso	2	U	U																												
Bolas de Basquetbol																															
Bolas de Futebol	16	U	T	T	U	T	T	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	T	U											
Bolas de Voleibol	3	T	T	T																											
Bolas Medicinais 1 Kg	1	U																													
Bolas Medicinais 2 Kg	7	U	U	U	U	U	U	U																							
Bolas Medicinais 3 Kg	17	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	
Bolas Medicinais 4 Kg	21	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	
Bolas Medicinais 5 Kg	13	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U																	
Bolas Medicinais 6 Kg	1	U																													
Bolas Ritmicas	6	T	T	T	T	T	T																								

Software de gestão ID:

e@sport

NOVOS SERVIÇOS →

HORÁRIO →

PROJECTOS ↓

Actividades Aquáticas →

Aikido →

Avaliações →

Basquetebol →

Condóminos →

EUL - Escola Natação →

Fitness →

1 2

INÍCIO > NOTÍCIAS

ÁREA RESERVADA ↓

Indicadores da Organização

Volume de Negócios	0,00 %	▲
Numero de Utentes com Serviços PT	0,00 %	▲
Membros activos	0	▼
Taxa de Retenção (IHRSA)	0,00 %	▼

NOTÍCIAS

e@sport, a sua nova aplicação de Gestão Desportiva

e@sport Parabens. A sua instalação escolheu a melhor aplicação de gestão desportiva do mundo. Se precisar de ajuda na utilização do e@sport, contacte-nos através de www.cedis.pt →

Serviços da Cedis

NIF
AO -

Senha de Acesso

Entrar

Mudar Password

EVENTOS ↓

01/01/0001

00:00 - Nao estao agendados eventos para hoje ()

00:00 - Nao estao agendados eventos para amanha ()

FERNANDO TAVARES – Consultor

fernandotavares@playgroupangola.co.ao + 244 948 587 745 | consulting@fernandotavares.com.pt +244 915 692 792



Software de gestão ID:

e@sport | Gestão | Mapas e Indicadores | Acessos | Processos | Parametrização

INÍCIO > LOTAÇÃO DAS AULAS

Lotação das Aulas

Na lista abaixo deverá indicar o Centro em que se situa o Recinto do qual pretende visualizar a ocupação. São apresentados na lista, todos os centros que têm Recintos definidos e para os quais o Utilizador tem permissões de Consulta. A indicação do Centro é obrigatória para que possa prosseguir.

Centro de Luanda

Escolha o Recinto para o qual pretende visualizar a ocupação. A indicação do Recinto é obrigatória para que possa prosseguir.

CAMPO FUTEBOL 7

Indique abaixo se pretende visualizar a ocupação actual do Recinto ou numa Data/Hora específica.

- Visualizar a ocupação actual
Caso opte por visualizar a ocupação actual, a lista de presentes no Recinto será actualizada periodicamente, de modo a reflectir no tempo real a ocupação do Recinto.
- Visualizar a ocupação em 18/11/2014 às 21:55
Indicar a Data e Hora em que pretende visualizar a ocupação do Recinto.

Escolha o Formato a utilizar para a apresentação dos presentes. A indicação do Formato é obrigatória para que possa prosseguir.

Formato sem fotografia do professor

- Projectos
Definição do Organigrama da(s) Instalação(ões)
- Recintos
Espaços onde decorrem as actividades/projectos
- Tabelas
Configuração do e@sport
- Utilizadores
Definição de Utilizadores
- Controlo de Acessos
Configuração do Controlo de Acessos
- Secretaria Automática
Configuração da Secretaria Automática
- Portais
Configuração dos Portais e@sport

Software de gestão ID:

e @ sport | **Gestão** | **Mapas e Indicadores** | **Acessos** | **Processos** | **Parametrização**

INÍCIO > LOTAÇÃO DAS AULAS

Lotação das Aulas

Na lista abaixo deverá indicar o Centro em que se situa o Recinto do qual pretende visualizar a ocupação. São apresentados na lista, todos os centros que têm Recintos definidos e para os quais o Utilizador tem permissões de Consulta. A indicação do Centro é obrigatória para que possa prosseguir.

Centro de Luanda

Escolha o Recinto para o qual pretende visualizar a ocupação. A indicação do Recinto é obrigatória para que possa prosseguir.

CAMPO FUTEBOL 7

Indique abaixo se pretende visualizar a ocupação actual do Recinto ou numa Data/Hora específica.

- Visualizar a ocupação actual
Caso opte por visualizar a ocupação actual, a lista de presentes no Recinto será actualizada periodicamente, de modo a reflectir novas presenças no Recinto.
- Visualizar a ocupação em **18/11/2014** às **21:55**
Indicar a Data e Hora em que pretende visualizar a ocupação do Recinto.

Escolha o Formato a utilizar para a apresentação dos presentes. A indicação do Formato é obrigatória para que possa prosseguir.

Formato sem fotografia do professor

Formato sem fotografia do professor

Formato com fotografia do professor à direita

Formato com fotografia do professor à esquerda

Manutenção de instalações desportivas

O serviço de manutenção numa instalação desportiva será essencial para assegurar a máxima rentabilidade de equipamentos e instalações proporcionando, as melhores condições de segurança, conforto e qualidade de utilização aos utentes.



Manutenção de instalações desportivas

- Verificação regular das necessárias condições de segurança
- Plano de limpeza e higiene das instalações desportivas
- Plano de manutenção regular dos equipamentos desportivos
- Planos sectoriais de manutenção (relvados, máquinas, edifício, etc.)
- Os variados equipamentos devem ser regularmente verificados
- Planos regulares e quotidianos de limpeza, higienização e controlo da qualidade;
- Iguais procedimentos para as instalações de apoio como p.ex. salas de media, controlo de competições, sala VIP, bancadas, etc.



Tipo de plano de manutenção e higienização

		Tipo de área/ equipamento/ sistema	Semanal	Quinzenal	Mensal	Semestral	Anual
Limpeza geral	Limpeza de Balneários		✓				
	Limpeza de instalações sanitárias		✓				
	Limpeza de sala VIP		✓				
	Limpeza de sala Media		✓				
	Limpeza de bancadas			✓			
	Limpeza do recinto			✓			
Verificação e manutenção	Chuveiros e drenagem balneários			✓			
	Autoclismos e torneiras sanitárias			✓			
	Portas e bancadas				✓		
	Portões e vedações				✓		
	Instalações elétricas					✓	
	Iluminação desportiva					✓	
	Sistema de som					✓	

Tipo de plano de manutenção e higienização

Tipo de área/ equipamento/ sistema		Semanal	Quinzenal	Mensal	Semestral	Anual
Limpeza	Limpeza do relvado		✓			
	Monda manual de infestantes (ervas)			✓		
	Limpeza do sintético (atletismo e polidesportivo)		✓			
	Limpeza de caleiras			✓		
	Limpeza da caixa de areia		✓			
Verificação e manutenção	Cargas (areia e borracha)			✓		
	Juntas e áreas de maior desgaste			✓		
	Sistema de rega		✓			
	Rede de drenagem		✓			
	Equipamentos fixos (balizas, tabelas, etc.)		✓			
	Equipamentos desportivos			✓		
	Varredura e escovagem do relvado sintético				✓	
	Varredura e aspiração do sintético desportivo				✓	

Registo e controlo de recursos humanos

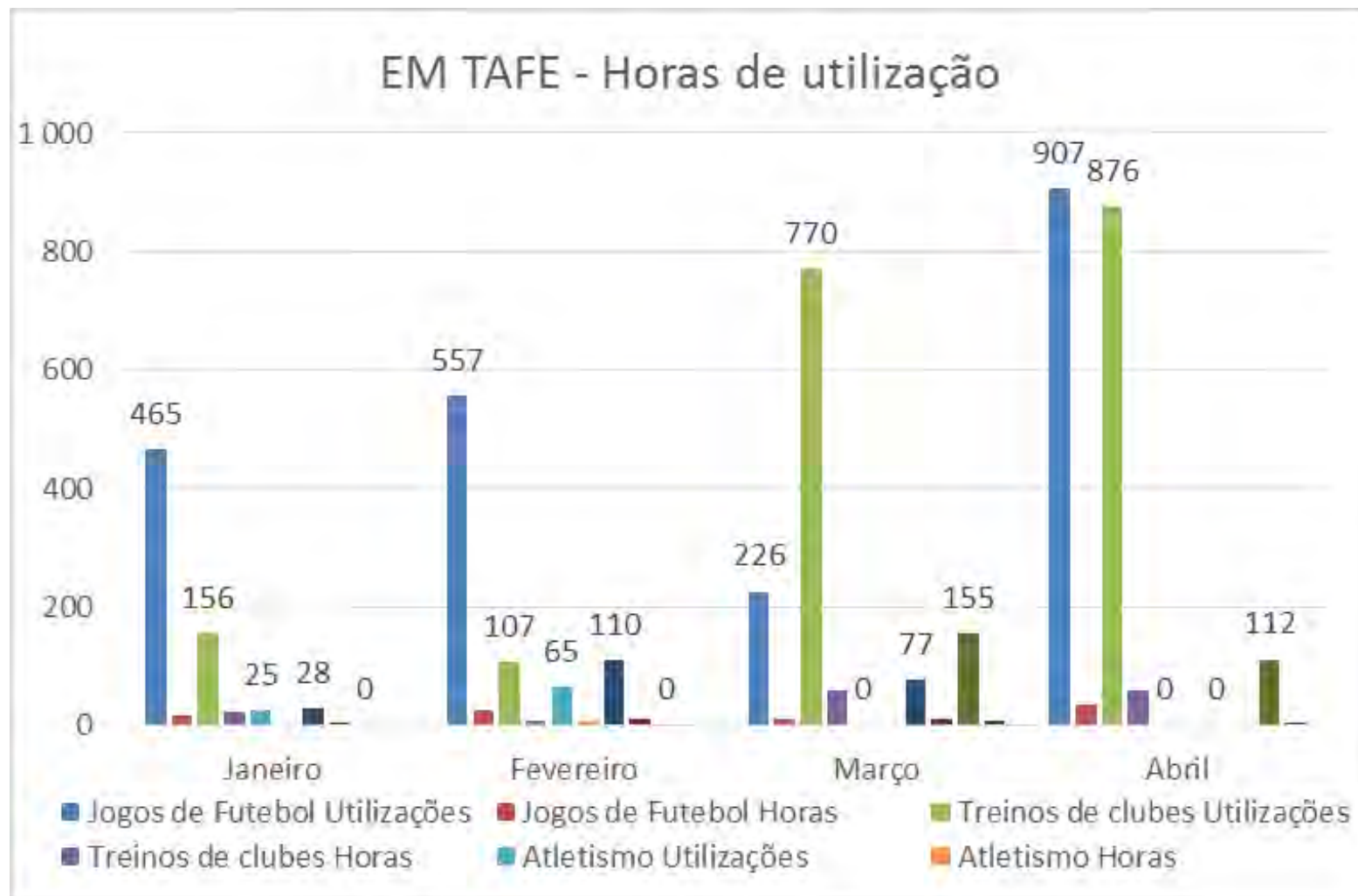


Mês de DEZEMBRO de 2007

Complexo Municipal de Atletismo Carla Sacramento

Assistentes Administrativos		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
2139	Cátia Paiva																															
1218	Alexandre Canal	T	■	M	M	M	M	•	■	M	T	T	T	T	T	•	■	•	M	M	M	M	M	■	•	T	T	T	T	T	■	M
2382	Mário Resende	•	■	•	M	M	M	M	M	■	•	T	T	T	T	T	■	M	M	M	M	•	■	M	T	T	T	T	T	•	■	•
2595	Cristina Carvalho	•	■	•	M	M	M	M	M	■	•	T	T	T	T	T	■	M	M	M	M	•	■	M	T	T	T	T	T	•	■	•
2134	Liliana Pereira	■	M	T	T	T	T	T	•	■	•	M	M	M	M	M	■	•	T	T	T	T	T	■	M	M	M	M	•	■	M	T
2137	Pedro Vieira	M	■	•	T	T	T	T	T	■	M	M	M	M	•	■	M	T	T	T	T	T	•	■	•	M	M	M	M	■	•	
Auxiliares de Serviços Gerais		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
2016	António Padilha	T	■	M	M	M	M	M	•	■	T	T	T	T	T	•	■	M	M	M	M	•	■	M	T	T	T	T	•	■	•	
2444	Vasco Diogo	•	■	M	M	M	M	•	■	M	T	T	T	T	T	•	■	•	M	M	M	M	M	■	•	T	T	T	T	T	■	M
2391	Carla Gonçalves	•	■	•	M	M	M	M	M	■	•	T	T	T	T	T	■	M	M	M	M	M	•	■	T	T	T	T	•	■	M	
2125	Manuel Honrado	M	■	•	T	T	T	T	T	■	M	M	M	M	M	•	■	T	T	T	T	T	•	■	M	M	M	M	•	■	M	T
2393	Rule Pereira	•	■	T	T	T	T	T	•	■	M	M	M	M	•	■	M	T	T	T	T	T	•	■	•	M	M	M	M	M	■	•
1848	Nelson Sousa	■	M	T	T	T	T	T	•	■	•	M	M	M	M	M	■	•	T	T	T	T	T	■	M	M	M	M	•	■	T	
Legenda:		Observações:																														
M - Das 07:30 às 15:30	T - Das 14:30 às 22:30	■ Folga descanso semanal - (Domingo)																														
HM - Horas de Manhã	HT - Horas de Tarde	• Folga descanso complementar(sábado)																														

A gestão de uma instalação desportiva:



A gestão de uma instalação desportiva:

	Jogos APFC / Girabairro								Outros jogos	
	Infantis/Iniciados		Juvenis		Juniões		Seniores		Outros jogos	
	Utilizações	Horas	Utilizações	Horas	Utilizações	Horas	Utilizações	Horas	Utilizações	Horas
Janeiro	100	3,20	0	0,00	0	0,00	0	0,00	365	13,60
Fevereiro	100	3,20	0	0,00	0	0,00	37	2,00	420	20,40
Março	0	0,00	0	0,00	0	0,00	226	12,20	0	0,00
Abril	265	8,00	99	2,40	0	0,00	543	24,00	0	0,00
Maio										
Junho										
Julho										
Agosto										
Setembro										
Outubro										
Novembro										
Dezembro										
Soma	465	14,4	99	2,4	0	0,0	806	38,2	785	34,0

Registo e controlo de consumos

Designação	Meses												Total
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	
. Material Desportivo													
. Material Oficina													
. Material Escritório	80 ⁴	106,7	59,5	52,4	24,8	61,85	258,09 ⁶	33,32	75,75 ⁷	80 ⁵	80 ⁵	80 ⁵	338,57 €
Resmas de papel ¹	30 ⁴	23,1	34,27	38	31,99	19,7	8,08	12,74	24,34	30	30	30	282,22 €
Tinteiros ³	40 ⁴		36,29	66,07	106,5	33,04	36,74	29,31	30,23	40	40	40	458,18 €
. Material Limpeza (prod. Consumíveis)	80 ⁴	48,96	53,7	73,6	83,75	104,3	74,03	24,75	65,5	80	80	80	768,59 €
Sacos do Lixo ²	10 ⁴	5,9	8,17	7,4	10,6	6,7	12,9	10,17	11,37	10	10	10	103,21 €
Papel Higiénico	30 ⁴	2,95	25,31	22,33	27,44	7,57	13,25	2,98	72,94 ⁷	30	30	30	191,83 €
Papel Mãos	30 ⁴	5,16	28,11	23,42	34,09	26,78	24,35	14,05	51,53 ⁷	30	30	30	245,96 €
. Material Posto Médico													0,00 €
. Material Diverso	20 ⁴	1,5	24,4	1,9	1,9	3,3	0	0	0	20	20	20	93,00 €
Copos de Máquina	10 ⁴	2	12,8	11,2	12	10	18,46	13,85	18,46	10	10	10	128,77 €
													Total
													2 610,33 €

¹ É considerado todo o tipo de papel (branco, reciclado, A3 e A4)

² São considerados todos os tipos de sacos do lixo (vários tamanhos)

³ São considerados todos os tipos de tinteiros (várias cores e modelos)

⁴ Os valores de Janeiro foram calculados por estimativa, tendo em conta os meses seguintes

⁵ À semelhança do mês de Janeiro, os valores de Outubro, Novembro e Dezembro foram calculados por estimativa

⁶ Este valor, deve-se à reposição do toner da fotocopiadora

⁷ Estes valores apresentam-se mais elevados, devido à abertura da Seixaliada

Registo e controlo de consumos

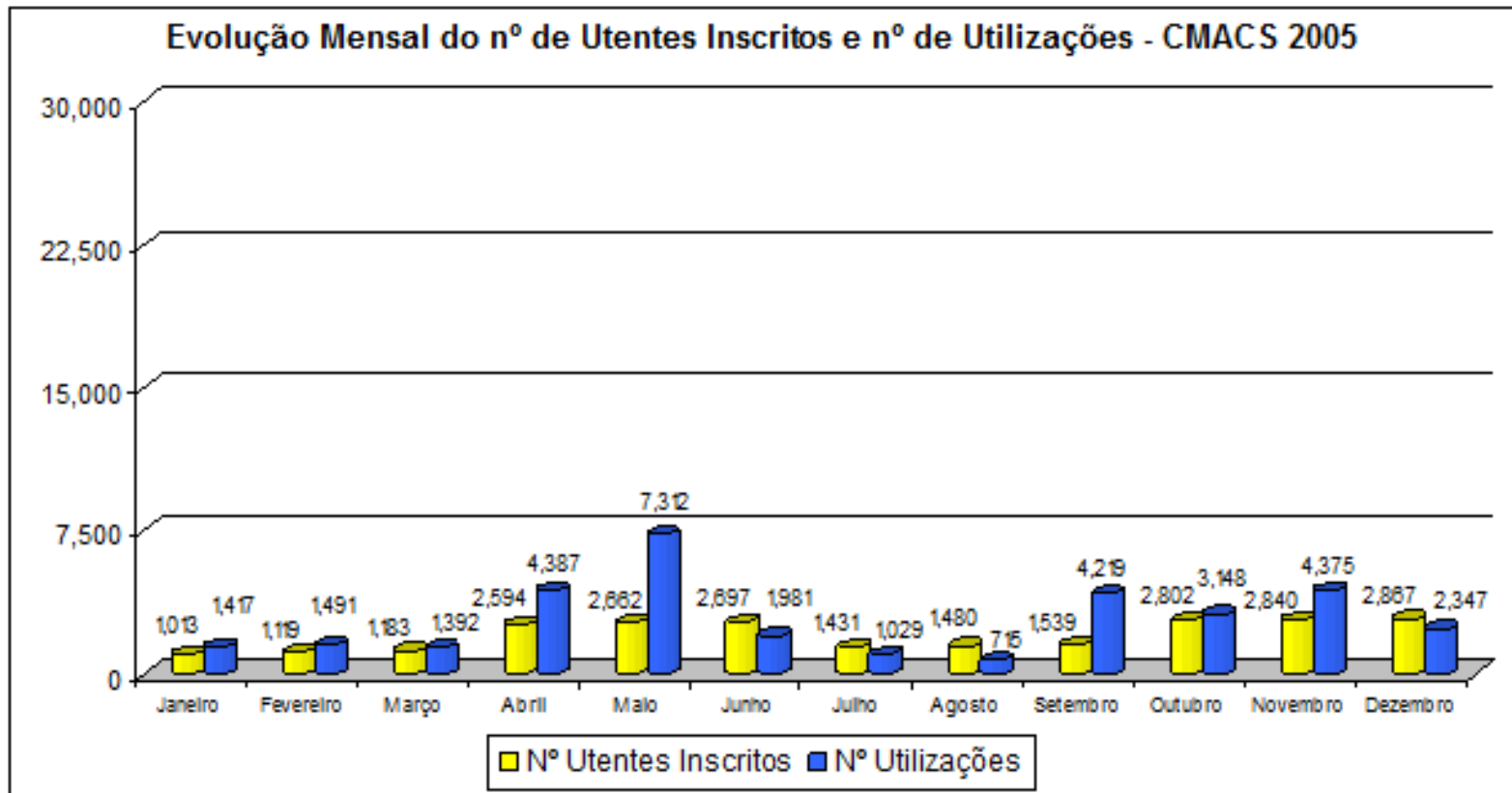
Leituras feitas por ASG

Meses	Leitura Inicio Mês	Leitura Final Mês	Consumo	Custo
Janeiro	3774,09	3933,65	159,56	79,50 €
Fevereiro	3933,65	4111,3	177,65	86,54 €
Março	4111,3	4271,76	160,46	79,85 €
Abril	4271,76	4442,63	170,87	83,90 €
Maio	4442,63	4574,52	131,89	68,72 €
Junho	4574,52	4675,79	101,27	56,80 €
Julho	4675,79	4777,45	101,66	56,95 €
Agosto	4777,45	4814,4	36,95	31,75 €
01-Set	4814,4	4872,2	57,8	39,87 €
02-Out	4872,2	4959,27	87,07	51,27 €
31-Out	4959,27	5087,21	127,94	67,18 €
Dezembro	5087,21	5273,43	186,22	89,88 €
			1499,34	792,19 €

Mapa de Água m³=0,42

	Leitura anterior	Leitura actual	diferença de m ³	s/iva	c/iva
Janeiro	4693	4766	73	30,66	32,19
Fevereiro	4766	4855	89	37,38	39,25
Março	4855	4918	63	26,46	27,78
Abril	4918	4989	71	29,82	31,31
Maio	4989	5066	77	32,34	33,96
Junho	5066	5313	247	103,74	108,93
Julho	5313	5521	208	87,36	91,73
Agosto	5521	5682	161	67,62	71,00
Setembro	5682	5780	98	41,16	43,22
Outubro	5780	5903	123	51,66	54,24
Novembro	5903	5914	11	4,62	4,85
Dezembro	5914	5965	51	21,42	22,49

Análise de dados



Análise de dados Para relatório



2.6.6. Tipo de Custos Fixos

a. Em termos de Custos Fixos na Piscina Municipal de, estes dividiram-se do seguinte modo:

- Despesas Pessoal Horário Normal: **€ 450.624,14** o que representa **64,86%** do total dos Custos do equipamento;
- Despesas Pessoal com Encargos Patronais: **€ 26.011,52** o que representa **3,74 %** do total dos Custos do equipamento;
- Vigilância: **€ 44.583,36** o que representa **6,42%** do total dos Custos do equipamento.
- Limpeza: **€ 31.505,76** o que representa **4,53%** do total dos Custos do equipamento;
- Manutenção de Equipamento Informático: **€ 3.127,08** o que representa **0,45%** do total dos Custos do equipamento;
- Seguros: **€ 1.461,00** o que representa **0,21%** do total dos Custos do equipamento;

2.6.7. Tipo de Custos Variáveis

a. Em termos de Custos Variáveis estes dividiram-se do seguinte modo:

- Gás: **€ 43.761,32** o que representa **6,30%** do total dos Custos do equipamento;
- Electricidade: **€ 25.535,53** o que representa **3,68%** do total dos Custos do equipamento;
- Despesas Pessoal Horas Extra: **€ 19.129,41** o que representa **2,75%** do total dos Custos do equipamento;
- Água: **€ 17.104,59** o que representa **2,46 %** do total dos Custos do equipamento;
- Telefone: **€ 17.068,19** o que representa **2,46%** do total de Custos do equipamento.
- Materiais Diversos: **€ 14.825,48** o que representa **2,13%** do total dos Custos do equipamento;

OBRIGADO pela vossa cooperação!



Para troca de opiniões e partilha de informação sobre gestão e manutenção de instalações desportivas consulte-nos em:

www.consulting.fernandotavares.com.pt

Obtenha mais informações no site acima mencionado 

(Clique na seta no modo de Apresentação de Diapositivos)

FERNANDO TAVARES – Consultor

fernandotavares@playgroupangola.co.ao + 244 948 587 745 | consulting@fernandotavares.com.pt +244 915 692 792

