

Sara Teves Gouveia

**Gestão de Campos de Golfe em Contexto Turístico:
Estudo de Caso da Região do Algarve**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO



Escola Superior de Educação e Comunicação

2021/2022

Sara Teves Gouveia

**Gestão de Campos de Golfe em Contexto Turístico:
Estudo de Caso da Região do Algarve**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Mestrado em Desporto de Recreação

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professora Doutora Elsa Pereira

Professor Doutor Marcos Pradas-García



Escola Superior de Educação e Comunicação

2021/2022

Dissertação de Mestrado

Gestão de Campos de Golfe em Contexto Turístico: Estudo de Caso da Região do Algarve

Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Assinatura: _____

Nome: Sara Teves Gouveia

Data: 28/09/2022

Programa: Mestrado em Desporto de Recreação

Copyright:

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

AGRADECIMENTOS

Neste pequeno espaço pretendo agradecer a todos os que me acompanharam direta ou indiretamente ao longo de todo o meu percurso académico, essencialmente no meu mestrado em “Desporto de Recreação” e sem os quais nada disto teria sido possível.

À minha família, em especial ao meu pai e à minha mãe, que foram incansáveis e sempre acreditaram em mim e nas minhas capacidades, pois este apoio revelou-se essencial para a elaboração desta dissertação.

À minha orientadora, Diretora do Mestrado, Professora Doutora Elsa Pereira pelos conhecimentos científicos e rigor com que orientou esta dissertação e pelo excelente apoio, compreensão e principalmente paciência que teve para comigo. Agradeço-lhe também a sua disponibilidade.

Ao meu coorientador, Professor Doutor Marcos Pradas-García, pela sua ajuda no que concerne aos conhecimentos científicos e de golfe, que foram cruciais para a realização deste trabalho. Agradeço-lhe também a sua disponibilidade e orientação.

À Professora Doutora Rute Martins, pelos conhecimentos científicos, rigor e por sempre se ter demonstrado disponível para me ajudar, exigindo o meu melhor desempenho, o que se revelou essencial para a elaboração desta dissertação.

À Professora Doutora Margarida Mascarenhas pelos conhecimentos científicos, rigor e disponibilidade, o que se revelou importante para a elaboração desta dissertação.

Ao Professora Doutor João Carvalho, meu professor, pelo apoio, disponibilidade, pelas conversas de carácter científico, amizade e incentivo no percurso académico e na minha carreira desportiva, transmitindo conhecimentos quer a nível pessoal quer a nível profissional.

Aos meus amigos que sempre estiveram do meu lado para me apoiar dando força e motivação, compreendendo as minhas ausências em certos momentos de confraternização.

Aos participantes, diretores dos campos e *greenkeepers* dos campos de golfe do Algarve, sem os quais, com toda a sua generosidade e empenho, este estudo jamais teria sido possível.

A todos, um grande obrigado.

RESUMO

Gestão de campos de golfe em contexto turístico: estudo de caso da região do Algarve

OBJETIVOS: O golfe, como indústria, foi posta em causa pelo surgimento de uma pandemia provocada pelo vírus SARS-CoV-2. Procurou-se saber se, e de que forma, os campos de golfe do Algarve se adaptaram ou não a uma nova realidade com dois períodos de encerramento, menos clientes e menos funcionários, durante a pandemia Covid-19. Avaliar ainda, se a gestão dos campos aproveitou para fazer alterações substanciais no seu modelo de negócio, nas infraestruturas e recursos humanos.

O encerramento dos campos de golfe durante um período alargado foi inédito, mas, permitiu investigar implicações importantes para os modelos de gestão dos campos de golfe, focando especificamente a temática da sustentabilidade ambiental na perspetiva da visão dos diretores e a perceção dos *greenkeepers* quanto à gestão ambiental dos campos de golfe e consequentemente as ações implementadas e identificar as alterações na gestão ambiental dos campos no cenário pós-Covid.

METODOLOGIA: Foram aplicados questionários a 28 diretores e a 18 *greenkeepers* dos campos de golfe do Algarve. Os questionários, adaptados de Pradas (2016), foram na sua grande maioria entregues de forma presencial, para que quaisquer dúvidas no preenchimento dos mesmos pudessem ser esclarecidas.

O instrumento desenhado referiu-se primeiro às características da gestão dos campos de golfe. Na segunda parte do questionário procurou-se medir a importância de eventuais alterações realizadas durante os períodos de interrupção da atividade. O inquérito destinado aos GKs foi constituído por 18 questões que aferiram as características da inventariação do tempo dedicadas ao tratamento das várias áreas do campo de golfe e a importância das atividades que estes realizam para tornar o campo de golfe sustentável ambientalmente.

Para este estudo descritivo a análise estatística foi realizada utilizando o software IBM SPSS Statistics versão 27. Foi realizada uma análise descritiva da amostra das diferentes variáveis. As variáveis qualitativas (e.g., género, posse de certificação ISO), são descritas utilizando as frequências e percentagens correspondentes a cada categoria definida na variável. As variáveis quantitativas (e.g., idade), são descritas pela média e desvio padrão.

RESULTADOS: As respostas obtidas revelam que a generalidade dos campos de golfe não alterou profundamente o seu modelo de gestão para além da obrigatoriedade de elaborar planos de contingência para evitar a propagação da doença. A maioria dos campos recorreu às medidas de apoio do Estado, fez alterações no número dos seus recursos humanos e centrou a atenção em atrair clientes adaptando os preços.

Os diretores dos campos não consideraram a sustentabilidade ambiental como um dos fatores mais importantes na gestão dos campos de golfe. Relativamente à intervenção dos GKs, estes revelaram ter conhecimento das boas práticas ambientais para campos de golfe. Os resultados evidenciam o suporte de todos os GKs à importância de ter um campo de golfe ambientalmente sustentável. Contudo, as razões apontadas para alcançar esse objetivo são maioritariamente de ordem económica, nomeadamente para “reduzir custos”.

CONCLUSÕES: A atividade do golfe no Algarve foi retomada, com uma manutenção do fluxo da maioria dos campos e alguns campos a terem registado até um aumento do fluxo de atividade do seu campo. Conclui-se que a generalidade dos campos de golfe não alterou profundamente o seu modelo de gestão para além da obrigatoriedade de elaborar planos de contingência para evitar a propagação da doença. Relativamente à perspetiva ambiental, esta não é um dos três fatores considerados importantes para o gestor dos campos de golfe. De acordo com a opinião e ação dos GKs este estudo permite concluir que as principais atividades realizadas para tornar o campo de golfe sustentável ambientalmente são o desenvolvimento de um plano para armazenamento e uso seguro de pesticidas. Neste enquadramento, evitar a contaminação, o escolher fertilizantes e pesticidas, corretivos orgânicos do solo e o uso de técnicas para economizar água, são as

ações consideradas mais importantes para que o campo de golfe seja ambientalmente sustentável.

PALAVRAS-CHAVE: Covid 19, gestão de golfe, sustentabilidade, turismo.

ABSTRACT

Management of golf courses within the tourism sector: case study of the Algarve region

OBJETIVES: The golf, as an industry, has been called into question because of the COVID-19 pandemic. This paper studies how the golf courses in the Algarve coped with the pandemic and how they adapted to this new reality: with two periods of close down, less customers and less staff. We asses as well if the management entities took opportunity to change or develop their business model, infrastructures, or human resources.

The prolonged closing of golf courses was a novelty, but allowed investigations to take place, regarding the management models of the courses – mainly the sustainability area in the perspective of directors and greenkeepers perceptions of environmental management and measures implemented after the Covid.

METHODOLOGY: There were 28 directors of golf courses that reply to the enquiry, and 18 greenkeepers that did the same. The queries were in their majority delivered in personal, in case there was any doubt during the filling of the paper.

The query asked about the characteristic of the management of the golf courses. The second part measured the importance given to hypothetic changes during the periods of close down. The query filled by the GKs had 18 questions about the time spend in the courses, and the tasks/activities done that made the course more sustainable and environmentally friendly.

In order to accomplish this study, it was used the software IBM SPSS Statistics version 27. Firstly, it was done a descriptive analysis of the samples of the several variables: qualitative variables (gender, ISO certification) are described using the frequency and percentages correspondent to each category of the variable. The quantitative variables (age) are described by the average value and standard deviation.

RESULTS: The answers obtain revealed that the great majority of the courses did not change their management model, besides the fact that they are now obliged to have

contingency plans to avoid the propagation of Covid. Most of the courses asked help from the government to change the quantity of their human resources and adapt the prices to the customers.

Regarding the directors of the fields, they don't consider the environmental aspect as one of the most important ones for the management of the courses. The GKs revealed to have good environmental practices towards the fields. The results show that the majority of the GKs defend sustainable practices, but most of the time these practices are not monetary speaking sustainable.

CONCLUSION: The path pursued to restore the golf in the Algarve, as an industry and economy was made gradually, with some golf courses considering that the occupancy post Covid-19 was higher than before the pandemic situation. We conclude that the fields seem to have not built solid basis to return to the numbers they were doing before the Covid appear, having the answers they gave to the query in background.

Regarding the environment, and according to the GK's, this study allows us to conclude that the main activities done to make the course more sustainable are the developing of a plan for pesticides/improvers and their use and measures to save and economize the water usage.

KEYWORDS: COVID 19, GOLF, GOLF COURSES, TOURISM, GOLF MANAGEMENT, SUSTAINABILITY

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS.....	i
RESUMO	iii
ABSTRACT	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE TABELAS	xii
LISTA DE ABREVIATURAS	xiii
INTRODUÇÃO GERAL.....	1
CAPÍTULO I - GESTÃO DE CAMPOS DE GOLFE EM CONTEXTO TURÍSTICO: Medidas de Adaptação ao Contexto Pandémico Covid-19	3
1. INTRODUÇÃO.....	3
2. REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1 A real dimensão da pandemia para o turismo e para o golfe.....	5
2.2 A gestão das organizações desportivas em contexto de crise e risco.....	7
2.3. A implicação da Covid-19 na gestão dos campos de golfe	8
3. METODOLOGIA	13
3.1 Amostra.....	13
3.2. Recolha de dados	13
3.3. Análise dos Dados.....	14
4. RESULTADOS.....	15
4.1 Caracterização da Oferta e da Gestão dos Campos de Golfe.....	15
4.2 Medidas de adaptação ao contexto pandémico.....	17
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	19
6. CONCLUSÕES	21
REFERÊNCIAS	23
CAPÍTULO II - A PERSPETIVA AMBIENTAL NA GESTÃO DE CAMPOS DE GOLFE EM CONTEXTO TURÍSTICO	27
1. INTRODUÇÃO.....	27
2. REVISÃO DA LITERATURA	29
2.1. Sustentabilidade Ambiental na Gestão de Campos de Golfe	29
2.2 Gestão sustentável dos recursos hídricos nos campos de golfe.....	31
2.3 Gestão sustentável dos equipamentos de golfe.....	33
2.4 Ação dos Diretores e <i>Greenkeepers</i> dos campos na sustentabilidade ambiental.....	34
3. METODOLOGIA	36
3.1 Amostra.....	37
3.2 Métodos de recolha dos dados.....	37
3.3. Métodos de análise dos dados.....	38

4. RESULTADOS	39
4.1 Gestão Ambiental dos campos de golfe - Diretores	39
4.2 Gestão Operacional e Ambiental dos Campos de Golfe – Greenkeepers	40
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	43
6. CONCLUSÕES	45
7. REFERÊNCIAS	47
CONCLUSÕES GERAIS	51
REFERÊNCIAS	55
ANEXOS	ix

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Valores percentuais relativos à proveniência dos clientes dos campos	16
Figura 2. Proveniência da água usada na rega dos campos de golfe do Algarve (Almeida & Velosa, 2020, p.28)	32
Figura 3. Fatores de sucesso dos campos	39
Figura 4. Posse de certificação	39
Figura 5. Valores percentuais relativos: consideração de ter um campo de golfe sustentável.....	41
Figura 6. Valores percentuais relativos à forma de tornar o campo de golfe mais sustentável ambientalmente na opinião dos <i>greenkeepers</i>	41
Figura 7. Valores percentuais relativos a atividades realizadas para tornar o campo de golfe sustentável.....	42

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Características sociodemográficas.....	13
Tabela 2. Caracterização dos Campos de Golfe.....	15
Tabela 3. Medidas de adaptação ao contexto pandémico nos campos de golfe.....	17
Tabela 4 - Características sociodemográficas	37
Tabela 5. Tempos de trabalho diários nas tarefas de <i>Greenkeeper</i> (horas).....	40
Tabela 6. Como geralmente se sente na posição de GK	40

LISTA DE ABREVIATURAS

ACSP - Audubon Cooperative Sanctuary Program

ApR - Água para Reutilização

ASF - Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões

CNIG - Conselho Nacional da Indústria do Golfe

EGA - European Golf Association

EMAG - Estrutura de Monitorização, Avaliação e Gestão

ERPVA - Estrutura Regional de Proteção e Valorização Ambiental

ETAR – Estação de Tratamento de Águas Residuais

FPG - Federação Portuguesa de Golfe

GEO - Golfe Environment Organization

IAGTO - Associação Internacional de Operadores de Turismo de Golfe

INE - Instituto Nacional de Estatística

NGF - National Golf Foundation

OMT - Organização Mundial de Turismo

PDM - Plano Diretor Municipal

PNPOT - Programa Nacional da Política e Ordenamento do Território

RAN - Reserva Agrícola Nacional

R&A - Royal and Ancient golfe club of Saint Andrews

USGA - United States Golfe Association

INTRODUÇÃO GERAL

Segundo o relatório da National Golf Foundation (NGF) – o Golf Industry Report Overview (NGF, 2019), atualmente, mais de 60 milhões de pessoas em todo o mundo, jogam golfe, o que leva a considerar este desporto como massivo. O golfe é o desporto líder mundial em termos de gastos económicos e o turismo de golfe e o golfe de alta competição são grandes indústrias globais que levam ao desenvolvimento de melhores campos de golfe (Jönsson, 2016).

A realidade do golfe em Portugal e muito especialmente na região do Algarve, está intimamente ligada à atividade turística, sendo ambas vertentes de uma indústria com uma importância crescente na sociedade e na economia. De acordo com os dados do Conselho Nacional da Indústria do Golfe (CNIG, 2019), mais de dois terços das voltas de golfe foram registadas na região do Algarve e representam mais do dobro de todas as outras regiões juntas.

Contudo, o surgimento de uma pandemia provocada pelo vírus SARS-CoV-2 foi disruptiva dos contextos sociais e económicos vigentes até à data. Os confinamentos decretados para tentar contrariar a propagação da doença tiveram um grande impacto, tanto no desporto de elite quanto no desporto amador e de formação (Rogers, Waterlow & Brindle 2020). A pandemia Covid-19 virou o mundo desportivo ao contrário e causou o maior choque de mercado com o qual o desporto teve que lidar até aos dias de hoje (Clarkson, Culvin, Pope & Parry, 2020). A 18 de março de 2020, os campos de golfe em Portugal fecharam durante 10 semanas como resultado da pandemia de COVID-19.

Independentemente desta situação inédita, o golfe já se vinha a debater com os desafios do século XXI, segundo a World Tourism Organization (WTO, 2019) a sustentabilidade é um conceito subjacente às orientações para o desenvolvimento do turismo desportivo e do golfe em particular (European Golf Association [EGA], 2017). A organização descendente do “The Royal and Ancient Golf Club of St Andrews”, o berço do golfe moderno, afirma que jogar golfe no futuro só será possível numa base sustentável (The Royal and Ancient, 2017). A sustentabilidade no golfe tem vindo a ser estudada sob diferentes perspetivas, sendo que a linha de investigação mais prolífica está relacionada com os impactos do turismo de golfe e com os conflitos de interesses entre a ocupação dos campos e a sua rentabilidade. Tem também vindo a ser bastante estudada a gestão

ambiental dos campos de golfe, o seu planeamento e desenvolvimento sustentáveis (López-Bonilla, Reyes-Rodríguez, & López-Bonilla, 2020).

O fecho dos campos de golfe durante um período alargado constituiu-se como uma oportunidade única para investigar implicações importantes para a gestão dos campos de golfe num contexto tão dependente dos fluxos turísticos.

Nesta sequência, os objetivos deste estudo foram: i) analisar as características da gestão dos campos de golfe em contexto pandémico, nomeadamente ao nível de: direção, formação de recursos humanos, clientes / serviços e instalações. Foram ainda analisados os eventuais constrangimentos económico-financeiros e os meios adotados para os ultrapassar; ii) estudar a perspetiva ambiental da gestão de campos de golfe em contexto turístico – Algarve, nomeadamente: a visão dos diretores em termos de perspetiva ambiental; a perceção dos greenkeepers quanto à gestão ambiental dos campos de golfe e consequentemente as ações implementadas.

Esta dissertação foi desenvolvida em dois estudos e apresenta a seguinte estrutura:

- Parte 1/estudo 1: “Gestão de Campos de Golfe em Contexto Turístico: Estudo de Caso da Região do Algarve Durante e Pós-Pandemia Covid-19”. Estudo que integra a revisão da literatura, seguido da metodologia, apresentação de resultados, discussão de resultados e as respetivas conclusões e referências bibliográficas.

- Parte 2/estudo 2: “A Perspetiva Ambiental na Gestão de Campos de Golfe em Contexto Turístico: Estudo de Caso da Região do Algarve”. Estudo composto pela revisão da literatura, metodologia, apresentação de resultados, discussão de resultados e respetivas conclusões e referências bibliográficas.

No final apresenta-se um capítulo de conclusões gerais, onde serão descritos os principais resultados, limitações do estudo e recomendações para estudos futuros. Por fim, surge uma secção de “anexos”, com o exemplar dos inquéritos aplicados aos diretores e greenkeepers dos campos de golfe do Algarve envolvidos no estudo.

CAPÍTULO I - GESTÃO DE CAMPOS DE GOLFE EM CONTEXTO TURÍSTICO: Medidas de Adaptação ao Contexto Pandémico Covid-19

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, mais de 60 milhões de pessoas em todo o mundo jogam golfe (National Golf Foundation [NGF], 2019), o que leva a considerar este desporto como massivo. O golfe é jogado um pouco por todo o mundo, em 206 países, e a cada ano que passa, o número de mulheres e crianças que começam a jogar golfe aumenta, enfatizando a importância social desta atividade, e que simultaneamente, se constitui como uma área de negócios de crescente importância, especialmente ligada aos serviços turísticos (The Royal and Ancient [R&A], 2019).

Contudo, esta indústria foi posta em causa pelo surgimento de uma pandemia provocada pelo vírus SARS-CoV-2. De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2020) a Covid-19, como também ficou conhecido, provoca uma doença infecciosa causada por um agente patogénico conhecido como “respiração aguda grave síndrome coronavírus 2 (SARS-CoV-2)”. Contudo, embora o golfe não implique um nível de atividade física intensa, tem como adversidade, neste contexto, a duração da sua prática (Blocken, Malizia, van Druenen, & Marchal, 2020).

Os campos de golfe em Portugal fecharam, a 18 de março de 2020, durante 10 semanas como resultado da pandemia Covid-19, no resto da Europa e Mundo os países foram fechando os campos de golfe à medida que cada Estado foi decretando medidas contra a Covid-19. Esta pandemia de Covid-19 virou o mundo desportivo internacional quase de cabeça para baixo, da noite para o dia e provavelmente, causou o maior choque de mercado com o qual o desporto teve que lidar até aos dias de hoje (Clarkson et al., 2020). O fecho dos campos de golfe durante um período alargado foi inédito, todavia, esta situação constituiu uma oportunidade única para investigar implicações importantes para os modelos de gestão dos campos de golfe em período de crise.

A realidade do golfe em Portugal e muito especialmente na região do Algarve, está intimamente ligada à atividade turística, sendo ambas vertentes de uma indústria com uma

importância crescente na sociedade e na economia, em que o golfe ocupa um importante papel.

Nesta sequência, o objetivo deste estudo foi analisar as características da gestão dos campos de golfe em contexto pandémico, nomeadamente ao nível de: direção, recursos humanos, clientes/serviços e instalações. Foram ainda analisados os eventuais constrangimentos económico-financeiros e os meios adotados para os ultrapassar.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A real dimensão da pandemia para o turismo e para o golfe

O primeiro caso de Covid-19 na Europa foi divulgado a 24 de janeiro de 2020, em França (Hirsch, 2020). Em Portugal, só no dia 2 de março seria confirmado o primeiro caso de infeção. No início de março de 2020, mais de 100.000 casos da doença foram relatados em 90 países em todo o mundo, momento em que a Organização Mundial da Saúde classificou o Covid-19 como uma pandemia global (Kantis, Kiernan, & Bardi, 2020). Para os autores, a verdadeira reviravolta ocorreu na segunda semana de março perante a escalada do número de infetados na Europa, e para evitar o colapso dos serviços de saúde, já iminente em algumas regiões como o norte de Itália, vários Estados-membro da União Europeia (EU) começaram a impor restrições à mobilidade, a encerrar fronteiras, a cancelar eventos e a encerrar comércio e serviços.

A pandemia COVID-19, decretada a 11 de março de 2020 pela Organização Mundial de Saúde, impôs grandes desafios, uma vez que a prática da atividade física e do desporto foi reduzida significativamente, ou suspensa, na maior parte dos países. A pandemia de COVID-19 teve um impacto significativo em todos os desportos de recreação, amadores e profissionais (Rogers et al., 2020). Com a introdução da obrigatoriedade do distanciamento social, mesmo os desportos praticados ao ar livre, como o golfe, foram afetados. Barker-Davies, O'Sullivan, Senaratne (2020) considera que houve redução da atividade física durante o COVID-19 e os confinamentos impostos pelos governos para minimizar os riscos de infeção associados ao desporto com os ajuntamentos de pessoas eram a maior preocupação, mas tanto quanto se sabe, não foram emitidos dados sobre o grau de transmissibilidade de SARS-CoV-2 ao jogar golfe ou mesmo qualquer desporto de características individuais ao ar livre.

Todos os desportistas foram particularmente afetados pelo COVID-19, e o impacto imediato do cancelamento de treinos, competições e torneios foi sentido pelas organizações desportivas, pelos participantes dos clubes desportivos de base, bem como pelas suas famílias, que também perderam uma parte fundamental da sua envolvência social regular (Strashin, 2020). Os efeitos negativos do COVID-19, como os

confinamentos, tiveram um grande impacto nas modalidades desportivas altamente profissionalizadas e em vários *stakeholders*, como associações, clubes e atletas de alto nível (Clarkson et al., 2020). É necessário, na era do coronavírus, entender melhor as atuais restrições da prática do desporto de lazer e de desportos ao ar livre, e desenvolver estratégias facilitadoras da sua superação (Kwon, 2021).

Em Portugal, o “Estado de Alerta” foi decretado a 13 de março e a publicação do Decreto-Lei n.º 10-A/2020, impondo um primeiro conjunto de medidas extraordinárias para a contenção do novo coronavírus que envolveu a suspensão das atividades letivas presenciais, encerramento de bares, discotecas e diminuição da lotação em restaurantes para um terço. O nível de restrições seria agravado escassos dias depois com a declaração do “Estado de Emergência” a 18 de março pelo Decreto-Lei n.º 14-A/2020.

Em consequência do Decreto-Lei n.º 10-A/2020, todo o comércio não essencial foi encerrado, o teletrabalho foi imposto nos setores compatíveis com esta forma de trabalho (essencialmente serviços) e os museus, monumentos, ginásios, recintos desportivos, cinemas e salas de espetáculo foram encerrados, assim como suspensos todos os eventos. Este período de restrições mais severas à mobilidade e à liberdade económica durou em Portugal até 4 de maio, data em que o país entrou em “Estado de Calamidade” e se iniciou um processo gradual de desconfinamento através do Decreto-Lei n.º 20-A/2020.

Portugal é um país em que o sector do turismo assume grande importância, contribuindo com cerca de 15% para o Produto Interno Bruto (PIB), envolvendo mais de 1 milhão de empregos (Instituto Nacional de Estatística (INE, 2020a). Neste sentido, o COVID-19 teve um impacto profundo na economia portuguesa pois em contexto pandémico, face a 2019, as dormidas nos estabelecimentos de alojamento turístico tiveram uma variação de 97.4% em abril, e 95.8% em maio Instituto Nacional de Estatística (INE, 2020b). A pouca atividade registada terá estado ligada a viagens inadiáveis ou por motivos imperiosos.

Segundo Horta (2020), Portugal era um dos países europeus onde se esperava uma forte redução da atividade turística, nomeadamente menos de 40% no número de visitantes e o golfe como segmento turístico com maior volume de gastos diários acabou também por ser muito afetado.

2.2 A gestão das organizações desportivas em contexto de crise e risco

A indústria desportiva teve uma grande evolução e globalização, o que projetou a necessidade de serem desenvolvidos procedimentos de gestão neste setor. Por esta razão, tal como em outras indústrias, no desporto é essencial a coordenação de pessoas, recursos, processos, tecnologias e situações que são necessárias para a produção eficiente de serviços desportivos (Chelladurai, 2021). Tanto Miranda, Filho, Silva, Figueiredo, e Pedroso(2017) como Cruz (2017), afirmam que o mediatismo de certas modalidades, as grandes quantias monetárias envolvidas e o surgimento de imensos bens e serviços relacionados com a área desportiva foram os fatores impulsionadores do crescimento da complexidade do fenómeno desportivo.

Esta crise, como qualquer outra, pelas mudanças que originou e os novos desafios que fez emergir, constitui uma oportunidade para o gestor do desporto repensar práticas e formas de pensar e de estar, também no golfe (Naia, 2021). Afirmar ainda a mesma autora, terem surgido outras necessidades para serem exploradas permitindo ao gestor do desporto que se transcenda na sua forma de estar, de agir e de influenciar a realidade, antecipando novos modelos de gestão adequados ao futuro incerto. Uma nova realidade e um futuro que necessita da inovação como forma de revitalização e consequente evolução, onde os gestores do desporto desempenham um papel fundamental. Por seu turno, tal como afirmado por Teodora (2020), um gestor do desporto tem de enfrentar constantemente desafios devido a diversos fatores e mudanças que condicionam a sua intervenção, relevando-se como uma característica do setor do desporto.

Fatores como a elevada competitividade do mercado, a rápida evolução tecnológica e a presença de clientes exigentes, serão determinantes do negócio do golfe num futuro próximo. Assim, tal como reforçado pela autora, um gestor do desporto que opera no mercado de trabalho atual tem de saber lidar com novos desafios que surgem constantemente.

A gestão de risco é uma das variáveis mais imperativas a que uma organização deve prestar atenção (Bera, Drela, Malkowska, & Tokarz-Kocik, 2020). Os autores reforçam que uma organização pode realizar um planeamento estratégico com base na análise de

risco para que, quando uma pandemia ocorrer, a organização possa imediatamente fazer ajustes estratégicos de acordo com as condições e em tempo útil.

Neste contexto, o desempenho financeiro de uma organização é de difícil gestão, considerando que, no momento da pandemia, era bastante desafiante alcançar um bom desempenho face à determinação governamental quando impôs a restrição social (Hopkin, 2019). Considerando o nível de incerteza ainda alto, é necessário aprender com a pandemia do COVID-19, uma vez que o contexto rapidamente pode mudar levando a muitas alterações inesperadas na forma de gerir uma organização.

2.3. A implicação da Covid-19 na gestão dos campos de golfe

Foi sob o cenário da COVID-19 que os mais conservadores em relação à tecnologia no desporto passaram, de uma hora para outra, a adaptar serviços e processos ao mundo digital, sendo que para quem não vendia nem trabalhava online, foi uma questão de sobrevivência (Ribeiro, 2021). Ainda segundo Ribeiro (2021), aquelas organizações já habituadas às tecnologias digitais partiram à frente de certas organizações ou certos negócios mais conservadores, que se viram forçados a inovar para melhor lidar com a crise. Em tempos de mudança, os gestores têm que se reinventar, reagir e, de certa forma, abrir a sua mente para o lado tecnológico da vida. Estes avanços só precisam de chegar às organizações para, em situação de crise, as aproximar dos praticantes, situação que nem todos conseguiram alcançar.

Nesta linha, os campos de golfe necessitam de encontrar estratégias de gestão visto que são classificados entre as instalações mais caras e com altos custos fixos para manutenção, o que normalmente equivale a mais de 50% dos custos totais (Billion, 2019). Segundo Billion (2020a), mesmo antes da pandemia COVID-19, aproximadamente 50% dos campos de golfe administrados comercialmente estavam a perder dinheiro. De acordo com estimativas iniciais de Billion (2020b), o confinamento resultou em prejuízos económicos significativos. Este foi um dos motivos que levou os clubes de golfe a tentarem gerar algumas receitas durante o confinamento, tais como a venda de *vouchers* para *green fees*, sessões de treino, ou ainda, mantendo o contacto com os membros do clube e os jogadores de golfe, em geral (Huth & Billion, 2020). Ao mesmo tempo, os

golfistas foram forçados a remarcar as suas atividades desportivas durante o confinamento.

A situação gerada fez com que as associações de golfe e os clubes de golfe tentassem abrir os campos tão rapidamente quanto possível (López-Carril & Anagnostopoulos, 2020). Estes autores concluíram que as informações regulares com os golfistas por parte da gestão dos clubes de golfe, como é o exemplo de informar os golfistas membros do clube acerca do estado do campo e da sua manutenção foi o elemento central para os golfistas durante o confinamento.

Como em outras indústrias, ou no desporto profissional, o COVID-19 deu maior importância ao papel das redes sociais no desporto para que o contacto com os seus clientes, membros e fãs fosse mantido. As organizações de golfe tiveram que aumentar, ou criar, uma presença *online* para comunicar com os seus membros e convidados de forma contemporânea. Neste contexto, refira-se que outras ofertas *online* de serviços de golfe, como treino *online*, ou competições virtuais, foram implementadas para os adeptos e praticantes de golfe (López-Carril & Anagnostopoulos, 2020).

No entanto, nem todos os clubes de golfe desenvolveram estas estratégias, tendo sido registada uma falta de ofertas adequadas em muitos clubes (Huth & Billion, 2020). Como referem os autores, uma melhoria da oferta certamente faria sentido para um (possível) futuro confinamento. As ofertas digitais também podem constituir uma mais-valia para a época de inverno, em que muitas vezes não é possível jogar golfe, em especial nos países do norte da Europa.

Existem dezenas de exemplos de campos de golfe que se tornaram clubes de campo, aumentaram a oferta em ténis e padel, e oferecem agora mais possibilidades de prática desportiva aos seus membros (Wyman, 2020). Robinson, Murray e Close (2021), num estudo sobre a organização de eventos, muitos deles altamente mediáticos em que o golfe profissional é fértil, mostram que foi necessário avançar com planos de implementação de medidas para mitigação de risco, tais como testes e rastreamento de contactos, os quais são de suma importância para interromper a transmissão do SARS-CoV-2.

Em Portugal, após as semanas iniciais de confinamento, a Federação Portuguesa de Golfe (FPG) iniciou um processo dinâmico para manter os praticantes ligados à modalidade até à retoma progressiva da atividade de volta à normalidade.

A FPG (2020) elaborou um conjunto de normas e procedimentos, que passaram a vigorar nos campos e organizações de golfe em Portugal no sentido de combater a evolução da pandemia e permitir a prática do jogo, nomeadamente nos *clubhouses* e manutenção, além de ser encorajado que os *tee times* fossem reservados e pagos através de meios *online*, como forma de garantir o controlo da capacidade do campo, o *buggy* devia ser usado por apenas um indivíduo; a menos que fosse compartilhado por membros da mesma família ou ambos os indivíduos usassem máscaras. Os golfistas deveriam manter o distanciamento ao aceder aos sacos, e os *buggies* e *trolleys* deveriam ser limpos e desinfetados após cada uso.

Em relação ao jogo no campo, o número de golfistas deveria ser limitado para garantir o distanciamento físico, todos os jogadores deveriam ter um *tee time*, não deveriam ser permitidos quaisquer outras pessoas para além de quem joga no campo, só deveriam ser permitidas formações com um máximo de três jogadores por grupo, os golfistas deveriam chegar ao campo de golfe com uma antecedência mínima de 15 minutos relativamente ao seu *tee time*, e após o jogo, os golfistas deveriam dirigir-se diretamente aos seus *buggies* e estacioná-los nas áreas designadas.

Houve limitação das possibilidades de superfícies comuns serem tocadas por golfistas, por exemplo: remoção dos ancinhos dos *bunkers* de areia e instituição da regra de *pin stays in*. As bandeiras deveriam permanecer no lugar e deveriam ser tomadas medidas para evitar que a bola caísse no buraco, remoção dos suportes de lavagem de bolas nos *tees*, remoção das estações de água, eliminação do auto-registo com lápis e *scorecards*, remoção ou bloqueio dos bancos de repouso no campo e remoção de todos os itens suscetíveis de compartilhamento nos campos de golfe, *buggies* e *trolleys* (por exemplo, *GPSs* e mecanismos refrigeradores).

Quanto à organização de suporte ao jogo no campo, os *driving ranges* e outras áreas de prática *putting/chipping greens* poderiam abrir se o distanciamento físico (mínimo de dois metros) fosse assegurado, as bolas do *driving range* limpas e desinfetadas entre clientes.

Para os greens de prática de *putting/chipping*, as bandeiras deveriam permanecer no lugar, designação de um rececionista ou *marshal* para informar todos os jogadores de golfe, trabalhadores e voluntários para a obrigatoriedade de seguir todas as medidas no âmbito da Covid-19, os jogadores deveriam deixar o campo imediatamente após o fim do jogo, e proibição de torneios e partidas no regime de *shotgun*.

Neste contexto pandémico, também a formação dos colaboradores e até a sua preparação para uma nova realidade teve de assumir uma importância crescente para recuperar alguma da atividade perdida ou suspensa. O aumento da produtividade dos campos de golfe está relacionado com a capacidade dos funcionários em satisfazer os membros e superar as suas expectativas (Sao Joao, Spowart, & Taylor, 2019). Os mesmos autores consideram que a implementação de programas regulares de treino e motivação fornecem aos funcionários as habilidades necessárias para realizar as suas tarefas, levando a uma maior satisfação dos membros e funcionários, bem como ao aumento da sua produtividade.

A temática da gestão de campos de golfe tem sido estudada por vários autores, nomeadamente por Pradas (2016) que estudou o comportamento dos diretores de campos de golfe na Andaluzia, analisando as ações de gestão implementadas e concluiu que o diretor dos campos de golfe do sul de Espanha são os principais responsáveis pela implementação de medidas de gestão ambientalmente sustentáveis, bem como a capacidade de contornar obstáculos e adversidades na direção dos campos que gerem, como é o exemplo de uma situação pandémica.

3. METODOLOGIA

3.1 Amostra

O questionário foi aplicado a 28 dos 36 diretores de campos de golfe do Algarve. Os diretores de campo neste estudo têm, em média, 53,8 anos e são maioritariamente do género masculino (Tabela 1), sendo que mais de metade dos inquiridos tem entre 50 e 60 anos e todos os inquiridos do género feminino encontram-se nesta faixa etária. Os diretores dos campos de golfe desempenham a sua função, em média, há 10 anos (Tabela 1).

Tabela 1. Características sociodemográficas

		Frequência n (%)
Género	Masculino.	26 (92.9%)
	Feminino	2 (7.1%)
	Média	Desvio padrão
Idade média	53,8	9,66
Anos função	10,2	3,56

Os diretores dos campos de golfe desempenham a sua função, em média, há 10 anos (Tabela 1).

3.2. Recolha de dados

O questionário utilizado foi adaptado para o contexto dos campos de golfe, assim como para o público-alvo pretendido, nomeadamente, os gestores dos campos de golfe a partir do questionário de Pradas (2016), que foi aplicado aos gestores dos campos de golfe da Andaluzia. O questionário foi traduzido através do método da retrotradução, que implicou a participação de um profissional com domínio de ambos os idiomas -tradutora bilingue.

As primeiras duas partes do inquérito compõem-se de perguntas fechadas sobre as características da gestão dos campos de golfe, as alterações realizadas durante os períodos de paragem devido à pandemia e as medidas implementadas pós-Covid. Por fim, o

questionário termina com duas questões de resposta aberta relativas aos aspetos mais importantes na gestão de um campo de golfe e às mudanças realizadas nas instalações do campo devido à Covid-19.

Os questionários foram entregues aos diretores dos campos em mão e de forma presencial, para que, caso tivessem dúvidas em alguma questão, pudessem ser esclarecidos. Em alguns casos, devido a demora na resposta e/ou entrega dos questionários, foram aceites questionários via e-mail.

3.3. Análise dos Dados

A análise estatística foi realizada utilizando o software IBM SPSS Statistics versão 27. Foi realizada uma análise descritiva da amostra das diferentes variáveis. As variáveis qualitativas (e.g., género) são descritas utilizando as frequências e percentagens correspondentes a cada categoria e as variáveis quantitativas (e.g., idade) são descritas pela média e desvio padrão.

Para a análise das variáveis numéricas, que quantificam as avaliações gerais do gestor, foi utilizada a correlação de Spearman. Todos os testes estatísticos foram realizados com nível de significância de 0.05%.

Como se tratava de variáveis numéricas contínuas, procedemos à análise descritiva das variáveis em estudo com mais relevância, baseada essencialmente na média, desvio padrão, mas acima de tudo nos valores percentuais.

4. RESULTADOS

4.1 Caracterização da Oferta e da Gestão dos Campos de Golfe

Os campos de golfe analisados são divididos equitativamente entre campos de golfe propriedade de empresas nacionais (50%) e campos de golfe detidos por empresas estrangeiras (50%). Os resultados demonstram que a gestão do campo é direta, à exceção de um diretor que afirmou optar por uma gestão mista. Quanto ao tipo de gestão dos campos, 85.7% dos diretores de campo responderam que é comercial e apenas 4 diretores afirmaram ter uma vocação mista (Tabela 2).

Tabela 2. Caracterização dos Campos de Golfe

		Frequência n (%)
Gestão do campo	Direta	27 – (96,43 %)
	Indireta	
	Mista	1 – (3,57 %)
Vocação do campo	Social	
	Comercial	24 – (85,71 %)
	Misto	4 – (14,29 %)
	Público	
Nº de trabalhadores	1-10	2 – (7,15 %)
	11-20	9 – (32,15 %)
	21-30	12 – (42,85 %)
	31-40	5 – (17,85 %)

Sobre qual o principal objetivo de utilização dos campos, constatou-se que 42.9% dos campos são destinados à competição e escola de golfe, 32.2% destina-se à vertente social e lúdica e apenas 25% para a vertente social.

Pretendeu-se também saber qual o número habitual de trabalhadores que apoiavam as atividades e os dados revelados dão-nos um valor percentual de 42.85% para o intervalo entre 31 e 40 trabalhadores. Contudo, no conjunto, 75% dos campos de golfe do estudo têm entre 21 a 40 funcionários.

A qualidade do campo é considerada como o aspeto mais importante na gestão de um campo de golfe (n=10), seguida da estratégia comercial/adaptação à mudança (n=7) e da

relação qualidade/preço (n=8). A maioria dos campos fazem habitualmente reforço de trabalhadores nas épocas de maior afluência (60.7%) e facultam algum programa de formação aos seus funcionários (89.2%).

A proveniência dos clientes que mais ocupam os campos de golfe do Algarve é britânica, totalizando 65.3% no conjunto dos ingleses, irlandeses e escoceses (Figura 1). Os clientes alemães (12.3%) e franceses (4.9%) são a segunda e a terceira nacionalidade que mais usufrui dos campos de golfe do Algarve, sendo que os alemães, holandeses e escandinavos frequentam mais os campos do Barlavento e os franceses e espanhóis, os campos de golfe do Sotavento. Os períodos do ano que os campos de golfe apresentam maior ocupação são o conjunto da primavera e outono com 67.9% e a estação da primavera com 21.4%.

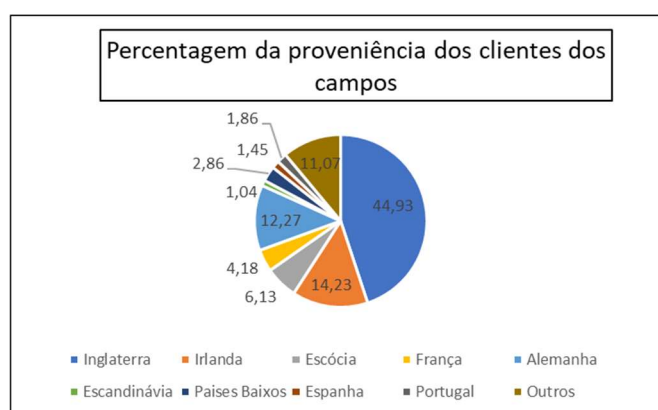


Figura 1. Valores percentuais relativos à proveniência dos clientes dos campos

O tipo de cliente que mais frequenta os campos é o cliente estrangeiro (92.9%), sendo que apenas 7.1% dos clientes mais frequentes eram os sócios. Quase todos os campos de golfe oferecem atividades inseridas na categoria de golfe para turistas (98.2%). Sobre a realização de ações de captação e fidelização de clientes, os resultados revelaram que 50% dos campos só faz captação, 10.71% dos campos só faz fidelização, 32.14% executa ambas as ações e 7.15% não executa qualquer das duas ações. A maioria dos campos de golfe recorre a *software* próprio para a sua gestão (82.5%), sendo a manutenção de contactos com os seus clientes é feita prioritariamente por e-mail. Quase todos os campos de golfe utiliza as tecnologias da informação para divulgar as suas ações através do *Web Site* (96.4%).

Os diretores dos campos têm opinião repartida, sendo que 39.29% identifica a realização de eventos sociais e os eventos amadores como os serviços mais rentáveis para os campos de golfe. Importa ainda evidenciar que para 21.42% destes dirigentes, a gestão do clube é considerada como uma atividade que também dá rendimento aos campos de golfe. A totalidade dos campos mantém relações com os outros campos, hotéis e operadores turísticos.

4.2 Medidas de adaptação ao contexto pandémico

No que diz respeito à adaptação ao contexto pandémico e às medidas afetas à gestão dos trabalhadores dos campos de golfe, importa ressaltar que em 50% dos campos houve, pelo menos, um cancelamento de contrato de trabalho. Na gestão dos campos de golfe foram ainda efetuadas medidas de adaptação com foco na redução do horário de trabalho dos trabalhadores (71.42%). Acrescenta-se que 25 dos 28 campos recorreram a medidas de apoio estatais à manutenção do emprego e em 89.28% dos campos a totalidade dos trabalhadores foram abrangidos pela medida de apoio a manutenção do emprego conhecida por *Lay Off*;

Tabela 3. Medidas de adaptação ao contexto pandémico nos campos de golfe

	Frequência n (%)
Cancelamentos de contrato de trabalho	14 (50 %)
Redução do horário de trabalho	24 (71.42 %)
Recurso a medidas de apoio estatais à manutenção do emprego (Lay Off)	25 (89.28%)

Segundo a Tabela 3, 21.42% dos diretores dos campos referiu que não facultou algum tipo de formação aos seus funcionários durante a Pandemia Covid-19.

Quanto a medidas excepcionais de captação/fidelização de clientes pós-pandemia Covid-19 a principal foi a adaptação dos preços (89.2%). Em segundo lugar foi a realização de torneios com 7.2% de ocorrências e a realização de promoções (3.6%).

Ao nível da gestão dos custos em contexto pandémico os resultados suportam que a totalidade dos campos não teve capacidade financeira suficiente para enfrentar mais de 2 meses a situação de encerramento. Acrescentar ainda que todos os campos de golfe registaram alterações no consumo de energia durante o fecho do campo. E, uma vez reiniciada a atividade, houve retoma dos mesmos níveis de energia em 85.7% dos campos, sendo que 17.9% dos campos ainda tinha serviços em situação de redução no momento de resposta ao inquérito.

Quanto à natureza do movimento de clientes nos campos após a reabertura, 42.9% indicou que o movimento foi igual, 32.2% revelou que o movimento foi mais baixo e 25% revelou que o movimento aumentou.

O aumento da segurança em termos de saúde pública foi a medida mais implementada após a reabertura do campo (71.42%). Os diretores foram quase unânimes quanto ao terem realizado mudanças nas instalações do campo devido à Covid-19, nomeadamente, a colocação de álcool gel (53.6%), a higienização das várias áreas do campo (17.9%), a limpeza e desinfeção regular (10.7%), o encerramento de espaços (10,7%) e retirar equipamentos de uso comum (7.1%).

Importa ainda salientar que não existiram mudanças na direção do campo pós encerramento devido à Covid-19.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O principal objetivo deste estudo foi analisar as características da gestão dos campos de golfe em contexto de crise pandémica, nomeadamente ao nível de direção, formação de recursos humanos, clientes / serviços e instalações e ainda os constrangimentos económico-financeiros.

Assim, este estudo considerou a importância que os diretores dos campos de golfe dão às várias áreas da sua gestão para as quais as condições do campo e manutenção do mesmo foram os fatores a que os diretores atribuíram maior importância. Este facto demonstra a preocupação do diretor com a qualidade do serviço e do campo, sendo um resultado concordante com o estudo de Serrano Gómez, Rial Boubeta, Sarmiento, e Carvalho, (2014) feito em 13 campos na Galiza. Os utilizadores de golfe são bastante exigentes pois consideram todos os elementos do serviço como muito importantes, sendo o estado das instalações do clube, o desenho e percurso do campo, o profissionalismo do *Caddie Master* e a organização dos torneios, ou seja, elementos relacionados com as instalações e o próprio jogo de golfe, os elementos mais relevantes (Serrano et al., 2014).

Através deste estudo foi possível constatar que a formação dada aos recursos humanos foi limitada. Um estudo de Sao Joao, Spowart e Taylor(2019), realizado em 27 clubes de golfe e clubes de campo localizados em Gauteng, uma província da África do Sul, determinou a relação entre a formação de funcionários e a sua capacidade de prestar um serviço de excelência, concluindo que estes são aspetos importantes para que um clube de golfe se mantenha produtivo e sustentável.

Por outro lado, o estudo de Lee, Kim, Ko e Sagas, (2011) afirma que a condução de políticas eficientes de comunicação, promoção e fidelidade pode levar ao alcance de uma vantagem competitiva, o que face aos resultados presentes neste estudo em que 7.14% dos campos não realiza ações quer de captação quer de fidelização e onde apenas 21.42% realiza ambas as ações é possível deduzir que estes aspetos ainda não serão absolutamente prioritários entre os gestores dos campos do Algarve.

Por último, em termos económicos e rentabilidade dos campos os resultados do nosso estudo num contexto pós-pandémico concluiu que a esmagadora maioria dos diretores

dos campos do Algarve socorreu-se da adaptação de preços e promoções para promover a retoma, em contraste com um estudo em Espanha (Serrano Gómez, 2013), que considerou, embora em contexto diferente, ser fundamental comparar a relação entre despesas e benefícios, reforçando-se a ideia de uma gestão estratégica orientada para o cliente como plano para o crescimento ou mesmo a sobrevivência da organização.

6. CONCLUSÕES

A pandemia, sem precedentes, Covid-19 ditou vários confinamentos para tentar contrariar a propagação da doença que tiveram um grande impacto tanto no desporto de elite quanto no desporto amador e de formação. Clubes e organizações desportivas assentes num modelo de negócio sofreram um impacto financeiro imediato com enormes perdas devido à falta de espectadores e cancelamento de eventos ao vivo. Este estudo concluiu que os diretores dos campos consideram que os fatores de sucesso na gestão do seu campo radicam na qualidade do serviço, na estratégia de comercialização/ adaptação à mudança, e na relação qualidade/preço.

A maioria dos campos facultou algum tipo de formação aos seus funcionários durante a Pandemia Covid-19, nomeadamente formação ligada a medidas de proteção sanitária. No entanto, mais de um quarto dos campos não facultou qualquer formação.

Concluiu-se que na generalidade dos campos houve trabalhadores que foram alvo de redução de horário de trabalho e 25 dos 28 campos estudados recorreram a medidas de apoio estatais à manutenção do emprego, em especial a conhecida por “Lay Off”. Os 3 que não recorreram a apoios foi porque não o puderam fazer, devido à existência de dívidas ao Estado. Mesmo assim, em metade dos campos houve cancelamento de contratos de trabalho.

Conclui-se que o tipo de cliente que mais frequenta os campos de golfe do Algarve são mais de 90% estrangeiros, sendo a sua proveniência britânica (ingleses, irlandeses e escoceses) que no conjunto são mais de dois terços de todos os frequentadores. As atividades mais rentáveis para os campos de golfe do Algarve são os eventos sociais e os eventos amadores.

As medidas implementadas após a reabertura dos campos circunscreveram-se ao aumento da segurança em termos de saúde pública. Os diretores referiram a higienização das várias áreas do campo, a retirada de equipamentos de uso comum e o encerramento de espaços como as principais mudanças realizadas nas instalações dos campos devido à Covid-19.

Por fim, conclui-se ainda que os campos de golfe do Algarve não apostam muito na realização de ações de captação e fidelização de clientes. No âmbito do desenvolvimento de medidas excepcionais pós-pandemia Covid-19, ficou claro que a grande medida na esmagadora maioria dos campos radicou na adaptação dos preços e em promoções.

Esta pandemia veio demonstrar que no turismo desportivo e no golfe, poucas foram as organizações que estavam estrutural e financeiramente preparadas para suportar os confinamentos e a falta de atividade a que os campos foram votados durante um período longo de tempo, ao que se juntou a enorme redução nos fluxos turísticos para o Algarve.

REFERÊNCIAS

Barker-Davies R.M., O'Sullivan O, Senaratne K.P.P., et al. (2020). The Stanford Hall consensus statement for post-COVID-19 rehabilitation. *British Journal of Sports Medicine*, 54, 949–59.

Bera, A., Drela, K., Malkowska, A., & Tokarz-Kocik, A. (2020). Mitigating Risk of the Tourism Sector in the European Union Member States During the COVID-19 Pandemic. *European Research Studies Journal XXIII*, 4, 107-122.

Billion, F. (2019). Golfmarkt Deutschland 2019: Ausgewählte Daten und Fakten. Sommerfeld: Edewecht.

Billion, F. (2020a). Der Marktwert von Golfplatzgrundstücken – Kauf bzw. Pacht. *Zeitschrift für Immobilienwirtschaft, Bodenpolitik und Wertermittlung*, 13-18.

Billion, F. (2020b). Corona und der deutsche Golfmarkt. Präsentation für den Regionalkreis Südwest des GMVD.

Blocken, B., Malizia, F., van Druenen, T., & Marchal, T. (2020). Towards aerodynamically equivalent COVID19 1.5 m social distancing for walking and running. *Urban Physics and Sports Aerodynamics*. http://www.urbanphysics.net/COVID19_Aero_Paper.pdf.

Chelladurai, P. (2021). My Foray Into Sport Management. *Kinesiology Review*, 10(2), 140–146.

Clarkson, B., Culvin, A., Pope, S., & Parry, K. (2020). Covid-19: Reflections on threat and uncertainty for the future of elite women's football in England. *Managing Sport and Leisure*, 27:1-2, 50-61. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1766377>

Cruz, I. H. (2017). *Histórias de sucesso na gestão do desporto: O percurso e o perfil de quatro gestores*. Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Governo de Portugal (2020). Diário da República Eletrónico. Decreto-Lei n.º 10-A. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/10-a-2020-130243053>.

Federação Portuguesa de Golfe, (2020). Portal da Federação Portuguesa de Golfe. Tacadas que inspiram confiança em tempos de pandemia. <https://portal.fpg.pt/noticias/open-de-portugal-at-royal-obidos-tacadas-que-inspiram-confianca-em-tempos-de-pandemia/> .

Hirsch, C. (2020). Europe's coronavirus lockdown measures compared: ways of enforcing social distancing differ from country to country. *Politico*. <https://www.politico.eu/article/europes-coronavirus-lockdown-measures-compared/>.

Horta, A. (2020). Tourism in Portugal expected to fall dramatically. The Portugal News. <https://www.theportugalnews.com/news/tourism-in-portugalexpected-to-fall-dramatically/53926>.

- Hopkin, P. (2019). *Fundamentals of Risk Management* (4th ed.). Kogan Page Limited. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2021.17-3.1>.
- Huth, C. (2019). Repositioning Golf as a Health Sport – an Empirical Stakeholder Analysis from the Supplier’s Point of View. *International Journal of Golf Science*, 7(2).
- Huth, C. & Billion, F. (2020). Forschungsreport COVID-19 Lockdown: Auswirkungen und Aktionen deutscher Golfanlagen. *SCIAMUS – Sport und Management*, 1, 46-51.
- Huth, C. & Billion, F. (2021). Insights on the impact of COVID-19 and the lockdown on amateur golfers. *Quality in Sport*, 7(1), 7–19. <https://doi.org/10.12775/QS.2021.001>.
- Hwang, S. y Won, D. (2010). A conjoint analysis regarding influencing factors of golfers’ preferred driving ranges in Korea. *International Journal of Leisure and Tourism Marketing*, 1(3), 227–237.
- Instituto Nacional de Estatística (2020a). Estatísticas do turismo. Portal do INE. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_tema&xpid=INE&tema_cod=1713.
- Instituto Nacional de Estatística (2020b). Estatísticas do turismo. Portal do INE. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_tema&xpid=INE&tema_cod=1713.
- Kantis, C., Kiernan, S., & Bardi, J., (2020). Updated: timeline of the coronavirus. <https://www.thinkglobalhealth.org/article/updated-timeline-coronavirus>.
- Kwon, Y.-H., Cheung, Y.-K., & Ahn, B.W. (2021). Effect of Outdoor Sports Participants on Leisure Facilitation, Recreation Specialization, and Leisure Satisfaction: Yacht and Golf Participants. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 8128. <https://doi.org/10.3390/ijerph18158128>.
- Lee, J., Kim, H., Ko, Y. & Sagas, M. (2011). The influence of service quality on satisfaction and intention: A gender segmentation strategy. *Sport Management Review*, 14(1), 54-63.
- López-Carril, S., & Anagnostopoulos, C. (2020). COVID-19 and Soccer Teams on Instagram: The Case of Corporate Social Responsibility. *International Journal of Sport Communication*, 13(3), 447–457. <https://doi.org/10.1123/ijsc.2020-0230>.
- Miranda, Y. de H. B. de, Filho, M. A. B., Silva, V. H. R., Figueiredo, J. de M. C., & Pedroso, C. A. M. de Q. (2017). Análise acerca das competências necessárias para a atuação profissional do gestor esportivo. *Pensar a Prática*, 20(3), 593–603.
- National Golf Foundation, (2019). Golf Industry Report Overview. National Golf Foundation. <https://www.ngf.org/ngf-releases-2019-golf-industry-report/>.
- Naia, A. (2021). Pandemia e gestores do desporto: reflexões. In A. Correia; R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 59-61). <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6.17>.

Pradas, M. (2016). Análisis de la calidad de los servicios prestados de los clientes internos y externos de los campos de golf en Andalucía. Tesis Doctoral. Universidad Pablo Olavide.

Ribeiro, T. (2021). Nestes tempos inovar é uma saída. In A. Correia; R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 70-72). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6.21>.

Robinson P.G., Murray, A., & Close, G. (2021). Assessing the risk of SARS-CoV-2 transmission in international professional golf. *BMJ Open Sport & Exercise Medicine* 2021, 7, 001109. doi:10.1136/bmjsem-2021-001109.

Rogers N.T., Waterlow N.R., & Brindle H, (2020). Behavioral change towards reduced intensity physical activity is disproportionately prevalent among adults with serious health issues or Self-Perception of high risk during the UK COVID-19 Lockdown. *Front Public Health* 2020, 8, 575091.

Sao Joao, E., Spowart, J., & Taylor, A. (2019). Employee training contributes to service quality and therefore sustainability. *African Journal of Hospitality Tourism and Leisure*, 8, 2. <http://www.ajhtl.com>.

Serrano Gómez, V. (2013). Evolución de la práctica del golf, características y dimensión económica”. *Revista Española De Educación Física Y Deportes*, 403, 63–80. <https://doi.org/10.55166/reefd.v0i403.57>.

Serrano Gómez, V., Rial Boubeta, A., Sarmiento, J.P, & Carvalho, MJ. (2014). Analisis de importancia valoración Importance Performance Analysis (IPA) como herramienta de diagnóstico en la gestión de clubes de golf. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 4(1), 86-98.

Strashin, J. (2020). Canada’s youth sports machine has ground to complete halt. CBC News. <https://www.cbc.ca/sports/coronaviruspandemic-groundcanada-youth-sports-complete-halt-1.5517784>.

Teodora, T. I. (2020). Sports center management: competence structure model for sport managers. *Sport and Society: Interdisciplinary Journal of Physical Education and Sport*, 20(2), 1–7. <https://doi.org/10.36836/2020/2/6>.

The Royal and Ancient (2019). New Golf Around the World Report Published. St Andrews: The Royal and Ancient. The R&A. <https://www.randa.org/~media/files/golfdevelopment/gaw-2019-edition-3-hi.ashx>.

World Health Organization (2020). Weekly operational update on Covid-19 30 Oct 2020c. World Health Organization. <https://www.who.int/publications/m/item/weekly-operational-update—30-october-2020>.

Wyman, O. (2020). To recovery & beyond. The future of travel & tourism in the wake of covid19. World Travel and Tourism Council. <https://wttc.org/initiatives/to-recovery-beyond>.

CAPÍTULO II - A PERSPETIVA AMBIENTAL NA GESTÃO DE CAMPOS DE GOLFE EM CONTEXTO TURÍSTICO

1. INTRODUÇÃO

Na atualidade, segundo a *World Tourism Organization* (WTO, 2019) a sustentabilidade é um conceito subjacente às orientações para o desenvolvimento do turismo desportivo e do golfe em particular (*European Golf Association* [EGA], 2017). A organização descendente do “*The Royal and Ancient Golf Club of St Andrews*”, o berço do golfe moderno, afirma que jogar golfe no futuro só será possível numa base sustentável (R & A, 2017).

A sustentabilidade no golfe tem vindo a ser estudada sob diferentes perspetivas, sendo que a linha de investigação mais prolífica está relacionada com os impactos do turismo de golfe e com os conflitos de interesses entre a ocupação dos campos e a sua rentabilidade. Tem também vindo a ser bastante estudada a gestão ambiental dos campos de golfe e o seu planeamento e desenvolvimento sustentáveis (López-Bonilla et al., 2020). Segundo o relatório da *National Golf Foundation* (NGF) – o *Golf Industry Report Overview* (NGF, 2019), atualmente, mais de 60 milhões de pessoas em todo o mundo jogam golfe, o que leva a considerar este desporto como massivo. O aumento do número de mulheres e crianças a jogar golfe é uma tendência sustentada e identificada pelo referido relatório, enfatizando a amplitude de públicos-alvo na prática do golfe.

O golfe é o desporto líder mundial em termos de gastos económicos e o turismo de golfe e o golfe de alta competição são grandes indústrias globais que levam ao desenvolvimento de melhores campos de golfe (Jönsson, 2016). Existe uma forte relação entre o golfe e o turismo, em especial nos países do sul da Europa (*International Association of Golf Travel Operators* [IAGTO], 2020), e nomeadamente, em Portugal. Em Portugal, a estratégia nacional de turismo (*Turismo de Portugal*, 2020) afirma que a intenção é de fomentar a oferta comercial de produtos diferenciados, como é o caso do turismo desportivo, mais especificamente, o turismo de golfe e a comercialização de uma nova oferta, mais sustentável, responsável e distinta do que a que caracterizou o território nacional nos últimos anos.

De acordo com os dados do Conselho Nacional da Indústria do Golfe (CNIG, 2019), mais de dois terços das voltas de golfe foram registadas na região do Algarve e representam mais do dobro de todas as outras regiões juntas. De acordo com a mesma fonte, para a região do Algarve, o golfe assume um papel preponderante na economia nacional e local e no desenvolvimento da região; por exemplo, em 2017, o golfe no Algarve gerou um volume de despesas em manutenção por parte dos campos na ordem dos 370 milhões de euros, um valor de rendimentos bruto de aproximadamente 500 milhões de euros e empregou direta e indiretamente cerca de 16.800 indivíduos.

Contudo, o surgimento de uma pandemia provocada pelo vírus SARS-CoV-2 foi disruptiva dos contextos sociais e económicos vigentes até à data. Os confinamentos decretados para tentar contrariar a propagação da doença tiveram um grande impacto, tanto no desporto de elite quanto no desporto amador e de formação (Rogers et al., 2020).

A 18 de março de 2020, os campos de golfe em Portugal fecharam durante 10 semanas como resultado da pandemia de COVID-19. O encerramento dos campos de golfe durante um período alargado foi inédito, mas, permitiu uma oportunidade única para investigar implicações importantes para os modelos de gestão dos campos de golfe, focando especificamente a temática da sustentabilidade ambiental.

Nesta sequência, este estudo teve como objetivo estudar a perspetiva ambiental da gestão de campos de golfe em contexto turístico – Algarve, nomeadamente:

- a) a visão dos diretores em termos de perspetiva ambiental;
- b) a perceções dos *greenkeepers* quanto à gestão ambiental dos campos de golfe e consequentemente as ações implementadas;

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Sustentabilidade Ambiental na Gestão de Campos de Golfe

O conceito de sustentabilidade foi integrado e assumido pelas organizações com responsabilidades na gestão da atividade do golfe ao nível continental (europeu) e mundial. A European Golf Association (EGA) tem vindo, desde 2017, a promover e divulgar ações para incrementar a sustentabilidade ambiental dos campos de golfe (EGA, 2017).

Segundo López-Bonilla, Reyes-Rodríguez e López-Bonilla, (2020), a sustentabilidade e as alterações climáticas ligadas ao golfe são atualmente tópicos em crescimento para discussão em todo o mundo, uma vez que as questões ambientais são atualmente consideradas o “calcanhar de Aquiles” do golfe.

A EGA em parceria com a Golfe Environment Organization (GEO), uma organização sem fins lucrativos dedicada a apoiar a sustentabilidade no golfe, celebra e promove todos os meses, o trabalho de um clube, torneio ou federação para proteger a natureza, conservar recursos e fornecer benefícios às comunidades onde se inserem, como é o caso do acesso dos praticantes e mais e melhores instalações. Por exemplo, em 2017, a EGA atribuiu o galardão de “Campeões do Verde” a um campo português, o Vidago Palace. O clube foi destacado devido aos seus esforços para minimizar o uso de água em todo o campo. Já em 2021, a EGA afirmava que os campos de golfe, normalmente situados no coração da natureza, fazem parte de uma grande variedade de ambientes e que estes ambientes naturais são a beleza e a força do nosso desporto e por isso a sua preservação é fundamental (EGA, 2021).

A relação entre o golfe e a natureza tem historicamente vindo a ganhar mais força à medida que os campos, onde o desporto é praticado, se integram com a paisagem, fauna e vegetação de uma determinada área (Wheeler & Nauright, 2006). Os autores referem que tal se deve à construção dos campos em áreas geralmente próximas a rios, lagos, oceanos, terrenos adjacentes a matas virgens e encostas de altas montanhas. Contudo, a magnitude dos impactos ambientais gerados pelos campos de golfe tem promovido a

formação de comunidades locais e grupos internacionais contra a construção de campos de golfe que começaram a surgir no início dos anos 90 (Wheeler & Nauright, 2006), por exemplo a “Rede Global para a Luta contra os Campos de Golfe”, que se uniu a outras organizações para lançar o “Movimento de Combate ao Golfe Mundial” e investigar e expor os impactos ambientais gerados pelos campos.

Atualmente existem vários estudos sobre a concepção construção e gestão de campos de golfe que demonstram a intensidade dos impactos gerados no ambiente envolvente, nomeadamente o consumo muito significativo de água em zonas de escassez deste recurso, a utilização de pesticidas na relva e a destruição de habitats de espécies animais para a construção do campo (Petrosillo et al., 2019). Neste âmbito, entre muitos impactos negativos resultantes do aumento do número de campos de golfe que têm vindo a ser construídos, o impacto negativo mais referenciado é a utilização de terras agrícolas, dado que se trata de um recurso natural, em grande parte, não renovável e muito complexo (Petrosillo et al., 2019).

Para Castanho, Garrido Velarde e Loures (2021), os campos de golfe não são áreas isoladas no território onde se localizam, mas sim parte integrante do ecossistema circundante. Os campos de golfe são componentes da paisagem e, para além de todos os benefícios funcionais, visuais e económicos que podem trazer a uma região, podem também, se a sua gestão for correta, melhorar a qualidade do ambiente. Foi com este enquadramento, que os autores expuseram a importância da avaliação e estudo de impacto ambiental dos campos de golfe enquanto suporte à concepção de campos de golfe sustentáveis, bem como a respetiva monitorização e mitigação dos impactos negativos e maximização dos impactos positivos.

O golfe necessita do meio ambiente para a sustentabilidade das suas atividades, tornando-se cada vez mais essencial a implementação de Sistemas de Gestão Ambiental (SGAs), encarados como uma ferramenta de gestão que possibilita a uma organização, de qualquer dimensão ou tipo, controlar o impacto das suas atividades no meio ambiente (Gomis, Torres, Baeza, Lluç, & Izquierdo Ferrández, 2018). Contudo, Gomis et al. (2018) referem que, em Espanha, as perspetivas de desenvolvimento futuro dos Sistemas de Gestão Ambiental nos campos de golfe vão depender em primeiro lugar da situação económica, e em segundo, da procura de Sistemas de Gestão Ambiental pelos golfistas.

De acordo com outros estudos sobre a relação da procura desportiva com a sustentabilidade ambiental (Martins, Pereira, Rosado, & Mascarenhas, 2021), a gestão desportiva deve investir na promoção e comunicação dos serviços ambientais aos consumidores, podendo constituir-se como uma vantagem competitiva face à concorrência. Acresce ainda, a evidência de uma relação positiva entre os SGAs e o desempenho financeiro (Feng, Cai, Wang, & Zhang, 2016), entre outros benefícios, tais como a expansão do mercado e a rentabilidade, que foram potenciados após a implementação de um SGA, em particular com a norma de certificação ISO 14001 (Massoud, Tabcharani, Nakkash, & Jamali, 2017).

2.2 Gestão sustentável dos recursos hídricos nos campos de golfe

A gestão de rega de um campo de golfe é um fator essencial para o seu bom funcionamento e elevação da qualidade das áreas de jogo (Carrow, 2006), sendo pertinente perceber o nível de satisfação dos clientes perante uma gestão dos recursos hídricos que promova um menor consumo de água. Nesta linha, o autor sugere a reflexão sobre os seguintes pontos: (a) a quantidade de água poderá ser reduzida nos campos de golfe; (b) a afetação da qualidade da relva poderá diminuir o valor da qualidade do serviço para o cliente, passando o campo a ser menos apelativo para os praticantes; e (c) as questões da conservação da água como um "benefício" devem ser abordadas no contexto de outras mudanças (ambiental, económico, recreativo, etc.) que poderão ser “custos” para os clientes.

Um estudo recente sobre a eficiência hídrica nos campos de golfe do Algarve (Almeida & Velosa, 2020) apresentou dados que identificam o estado da situação relativa ao uso da água para manter estas infraestruturas. Para este estudo, foi obtida informação de 36 campos de golfe que existem na região do Algarve e que representam um total de 1.296 ha de área regada. Um campo de golfe de 18 buracos apresenta, em média, uma área total regada de 36 ha. Relativamente à origem da água utilizada para regar (Figura 2), apenas dois campos (4%) utilizam ApR (Água para Reutilização), em 80% do seu consumo total, recorrendo à reutilização da água das Estações de Tratamento de Águas Residuais (ETARs).

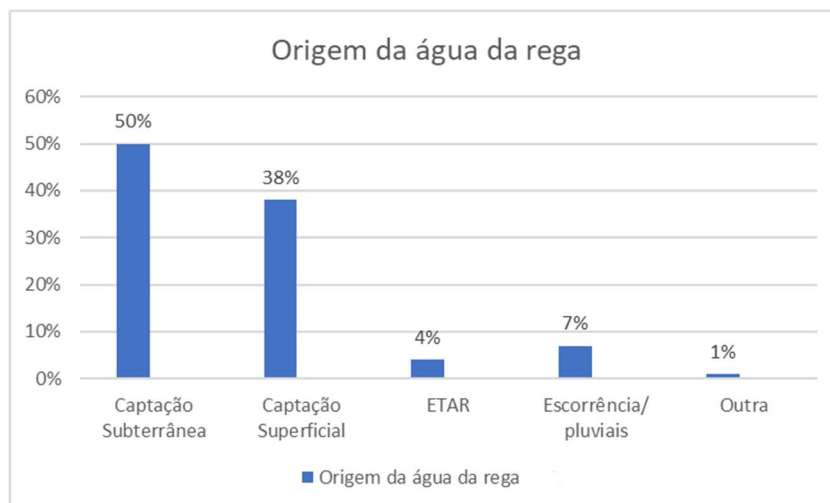


Figura 2. Proveniência da água usada na rega dos campos de golfe do Algarve (Almeida & Velosa, 2020, p.28)

Atualmente, metade dos campos de golfe situados no Algarve servem-se da água das fontes subterrâneas (furos) como principal recurso para a rega. Em relação aos campos que em vez de se servirem da água das fontes subterrâneas, utilizam água de captação superficial, 22% destes campos têm ainda necessidade de tratar a água captada antes de a utilizar na rega dos relvados.

Ainda de acordo como o estudo “Eficiência hídrica nos campos de golfe em Portugal”, (Almeida & Velosa, 2020), os gestores dos campos de golfe, quando questionados sobre o planeamento de medidas de eficiência hídrica com implementação prevista até 2023, referiram ter como objetivo, a curto prazo, reduzir perdas de água na distribuição, reduzir volumes de água naturais captados, utilizar ApR e aumentar a resiliência da operação às alterações climáticas. Contudo, para manter e melhorar a sustentabilidade dos sistemas de gestão de recursos no golfe, tem de ocorrer uma mudança de paradigma em relação ao uso de águas residuais, sinónimo de uma gestão que enfatiza a recuperação de recursos (por exemplo, água, energia e nutrientes) para o tratamento (Capodaglio, 2017). Essa mudança de paradigma não só compensa parte da energia usada para tratamento da relva, mas também reduz a necessidade de captação de água doce, complementando a cadeia de abastecimento de água com água recuperada e tratada (Capodaglio, 2017).

Neste contexto, a seleção do tipo de relva é um fator fundamental na perspetiva da manutenção de um campo de golfe ambientalmente sustentável, uma vez que poderá

contribuir para a diminuição da quantidade de água necessária para rega nos campos de golfe (Ebert, 2009). A escolha da relva que melhor se adapte ao clima onde se insere o campo de golfe é certamente dos passos mais importantes, uma vez que a redução do consumo de água trará impactos significativos no consumo de água e consequentemente, poupanças económicas do campo.

2.3 Gestão sustentável dos equipamentos de golfe

O uso dos equipamentos de golfe e sua implicação na implementação da sustentabilidade ambiental deve também ser alvo de análise. Neste contexto, Saleh, Justin, Alsawah, Malibari e Lashin (2021) estudaram a conversão energética de um conjunto de *buggys* de golfe (plug-in) carregados através da eletricidade, com a adoção de um sistema de energia verde em vez de utilizar a eletricidade da rede para carregar as suas baterias. Os resultados confirmaram os benefícios económicos e oportunidades ambientais associados à utilização de sistemas de energia solar (fotovoltaica e solar térmica) nos *buggys* de golfe em relação às fontes tradicionais e convencionais.

Existem também estudos sobre o impacto negativo das bolas de golfe, nomeadamente, o impacto ambiental decorrente da grande quantidade de bolas de golfe que são lançadas na área verde circundante do campo e que ficam perdidas ou esquecidas (MacFarlane, 2009).

Acresce o facto de os materiais que são utilizados para fabricar as bolas de golfe - o núcleo de borracha é feito de polibutadieno e o revestimento externo é feito em plástico de poliuretano - serem a partir de petróleo através de processos que requerem grandes quantidades de combustíveis fósseis, água e produtos químicos agressivos e que nenhum desses materiais é biodegradável (Pugh, Hamilton, Nash, & Otto, 2010). Assim, as bolas acabam por se tornar uma fonte significativa de poluição e dano ambiental (MacFarlane, 2009), sendo necessária uma mudança dos materiais utilizados para a sua produção, por exemplo, fazer bolas de golfe a partir de plástico à base de soja, onde a energia usada para fabricar o plástico de soja é significativamente menor do que a do petróleo. Desta forma o processo de cultivo de soja, quando feito de forma sustentável, produzirá muito menos emissões de carbono (Pugh et al., 2010).

2.4 Ação dos Diretores e *Greenkeepers* dos campos na sustentabilidade ambiental

Segundo Pradas (2016), o golfe é o desporto com maior repercussão turística, económica e social em todo o mundo. Esta realidade deu origem a que os gestores desportivos devessem adequar a sua intervenção às necessidades do setor e à evolução deste, é por isso que necessitam dispor de ferramentas específicas para o contexto do golfe.

Também relativamente à atenção que devem ter os gestores de campos de golfe sobre as necessidades dos clientes, Lee, Kim, Ko e Sagas (2011) estudaram a influência da perceção da qualidade do serviço dos clientes e os resultados deste estudo sugeriram implicações significativas por exemplo, na influência da segmentação do mercado e as estratégias de promoção para os gestores da indústria do golfe.

Segundo o guia das associações de golfe do Reino Unido “A Governance Guide for Golf Clubs” (England Golf, 2020), a estrutura organizacional típica de qualquer campo de golfe dependerá da quantidade dos seus membros e da receita gerada. Os campos maiores podem ter um diretor geral para gerir as operações do dia-a-dia do clube. O diretor é o responsável pelo recrutamento e gestão do espaço e dos funcionários. Naquele documento defende-se que se pode trabalhar de acordo com um conjunto de valores compartilhados que ajudarão o diretor a operar de forma mais eficaz e definir como o campo vai funcionar, muito embora, se espere que o campo esteja aberto e em funcionamento cerca de 16 horas por dia, 7 dias por semana e 364 dias por ano, sendo que o maior ou menor tempo de abertura ao público pode condicionar as ações de sustentabilidade ambiental.

No perfil de competências do “A Governance Guide for Golf Clubs” (England Golf, 2020), define-se que a maioria das ocupações da magnitude de um Diretor Geral de campo de golfe é, essencialmente, as de um diretor executivo, que possui qualificações que refletem a função do seu trabalho e o contexto em que a função é desempenhada, sendo que para o efeito, tal desempenho deve assegurar a maior rentabilidade possível do campo de golfe sem comprometer as questões ambientais consequentes das suas ações de gestão. Importa também evidenciar a ação de outro tipo de atores para a implementação da sustentabilidade ambiental nos campos de golfe, nomeadamente, os *greenkeepers*.

Os *greenkeepers* são técnicos e especialistas que asseguram o tratamento diário das várias áreas do campo, a quem cabe a implementação das ações de sustentabilidade ambiental. A Associação Espanhola *de Greenkeepers* (2013), de acordo com o “Diccionario de Golf” refere que o *greenkeeper* é o único responsável pela direção técnica de gestão e operações num determinado local como é um campo de golfe.

Segundo esta Associação, considera-se que o *greenkeeper* trabalha no sentido de manter o campo em perfeitas condições, principalmente os *greens*, tendo em conta a implementação do desenvolvimento sustentável, de modo que as necessidades dos utilizadores possam ser satisfeitas e proporcionem a maior rentabilidade possível aos campos de golfe. Na medida em que o *greenkeeper* tenha conhecimento das necessidades dos utilizadores, este terá o campo nas melhores condições possíveis e isso irá contribuir para atrair / satisfazer um maior número de clientes (Pradas-García & García-Tascón, (2017).

Segundo estes autores, os *greenkeepers* devem procurar novas formas de intervenção para que os campos de golfe estejam em perfeitas condições e sejam lucrativos para o tipo de organizações que servem; assim, o seu contributo é essencial para aumentar e melhorar a imagem de marca do campo, pois se este não estiver em perfeito estado perde valor para todos os utilizadores.

No estudo de Gomis et al. (2018), em quase todos os campos de golfe em Espanha, os *greenkeepers* são considerados os principais responsáveis pela gestão dos Sistemas de Gestão Ambiental na manutenção de campos de golfe. Contudo, importa realçar que todas as pessoas dentro da organização de um campo de golfe devem estar comprometidas com o meio ambiente, principalmente os seus proprietários e diretores (Gomis et al., 2018).

Segundo Riquel e Vargas (2013), os *greenkeepers* têm plena consciência da proteção ambiental que, sustentada por importantes iniciativas políticas a nível internacional, tem levado os campos de golfe a implementarem uma cultura ambiental que aposta em ações de sustentabilidade ambiental como mecanismo de adaptação às exigências atuais.

A preocupação ambiental dos *greenkeepers* e das autoridades que zelam pelo ambiente, considera também os riscos ambientais resultantes do uso de pesticidas nos campos de golfe (Aamlid, Almvik, Pettersen, & Bolli, 2021). Num estudo em campos da Noruega sobre a lixiviação e escoamento superficial de fungicidas e metabólitos após a sua aplicação no outono, concluiu-se que, em geral, os *greens* construídos a partir de relva tinham maiores perdas de fungicidas no escoamento superficial, mas menores perdas na água de drenagem do que os *greens* construídos a partir de sementes, o que se revela uma informação pertinente para os *greenkeepers* escolherem a origem dos *greens* com que trabalham.

Em termos ambientais, segundo Izquierdo Ferrández(2016), em Espanha, existem muitas opções para implementar um sistema de gestão ambiental, mas apenas a ISO 14001 tem uma dimensão nacional significativa. Não obstante, os campos de golfe espanhóis têm os *greenkeepers* como maioritariamente responsáveis pelos sistemas de gestão ambiental, muito embora os problemas económicos se estajam a constituir como um entrave.

A temática da gestão de campos de golfe tem sido estudada por vários autores, nomeadamente por Pradas (2016) que estudou o comportamento dos diretores de campos de golfe na Andaluzia, analisando as ações de gestão implementadas e concluiu que o diretor dos campos de golfe do sul de Espanha são os principais responsáveis pela implementação de medidas de gestão ambientalmente sustentáveis, bem como a capacidade de contornar obstáculos e adversidades na direção dos campos que gerem, como é o exemplo de uma situação pandémica.

3. METODOLOGIA

3.1 Amostra

Foram enviados questionários a diretores e *greenkeepers* (GKs) dos campos do Algarve (N total = 36), entre Castro Marim e Portimão, dos quais 28 diretores e 18 GKs responderam. A maior concentração de campos é no concelho de Loulé (44.8%), sendo que 17.2% se situa em Albufeira e 10.3% em Portimão e Lagoa.

Os diretores de campo neste estudo possuem uma média etária de 54 anos, desempenhando a função de diretor há cerca de 10 anos, em média (Tabela 4). Mais de metade dos inquiridos tem entre 50 e 60 anos, sendo que a totalidade dos inquiridos do género feminino se encontra nesta faixa etária. Os diretores são maioritariamente do género masculino (92.9%).

Tabela 4 - Características sociodemográficas

		Diretores		Greenkeepers	
		N(%)		N(%)	
Género	Masculino.	26 (92.9%)		18 (100%)	
	Feminino	2 (7.1%)			
		Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
Idade média		53.8	9.66	50.5	4.67
Anos função		10.2	3.56	14.22	7.38
Anos no campo				12.67	7.81

Os GKs inquiridos são todos do género masculino, possuem uma média etária de 50.5 anos e desempenham esta função há cerca de 14 anos, em média, sendo que há cerca de 13 anos estão a desempenhar as funções no campo de golfe onde trabalham (Tabela 4). De referir, que dos 28 campos analisados, a propriedade está repartida numa percentagem de cerca de 50% entre empresas nacionais e estrangeiras.

3.2 Métodos de recolha dos dados

Foi utilizado um questionário adaptado de Pradas (2016), que foi aplicado aos gestores dos campos de golfe da Andaluzia e no qual estavam incluídas questões que se referem diretamente ao tema da sustentabilidade ambiental na medida em que questionam o gestor acerca do tipo de certificação ambiental e de prioridades na gestão o campo e em relação aos níveis de consumo de energia do campo. O questionário foi traduzido através do método da retrotradução, que implicou a participação de um profissional com domínio de ambos os idiomas/tradutora bilingue e adaptado para a realidade dos campos de golfe em Portugal, assim como para o público-alvo pretendido, nomeadamente, os gestores dos campos de golfe.

O inquérito destinado aos GKs adaptado de Pradas (2016) é constituído por 18 questões que aferem as características da inventariação do tempo dedicadas ao tratamento das várias áreas do campo de golfe e a importância das atividades que estes realizam para tornar o campo de golfe sustentável ambientalmente e eventuais melhorias no tratamento e manutenção dos campos. A última questão aferiu o seu grau de satisfação dos GKs utilizando a escala de *Likert* de 10 pontos, entre 1 – “Extremamente insatisfeito” e 10 – “Extremamente satisfeito”.

Os questionários foram na sua grande maioria entregues aos diretores dos campos e aos GKs de forma presencial, para que caso tivessem dúvidas no preenchimento do questionário pudessem ser esclarecidos.

3.3. Métodos de análise dos dados

Para este estudo descritivo a análise estatística foi realizada utilizando o software IBM SPSS Statistics versão 27. Foi realizada uma análise descritiva da amostra das diferentes variáveis. As variáveis qualitativas (e.g., género, posse de certificação ISO), são descritas utilizando as frequências e percentagens correspondentes a cada categoria definida na variável. As variáveis quantitativas (e.g., idade), são descritas pela média e desvio padrão.

4. RESULTADOS

4.1 Gestão Ambiental dos campos de golfe - Diretores

No que diz respeito aos aspetos que os diretores dos campos consideram serem mais importantes na gestão de um campo de golfe não se obteve nenhuma ocorrência referente à sustentabilidade ambiental (Figura 3).

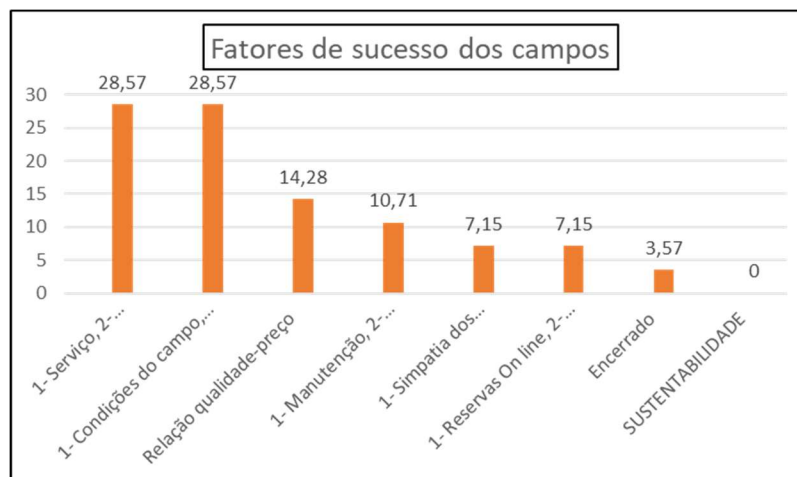


Figura 3. Fatores de sucesso dos campos

No que concerne à posse de certificação ambiental, apenas um campo a possui. As outras certificações que alguns campos possuem dizem respeito a imposições de limpeza e segurança impostas pela Covid-19 ou relativamente ao restaurante (Figura 4).

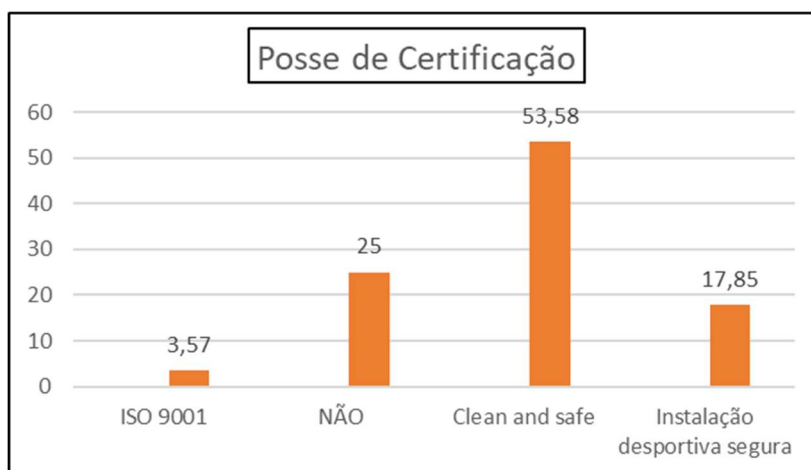


Figura 4. Posse de certificação

Acresce ainda o facto de todos os diretores afirmarem a existência de alterações ao consumo de energia nos campos de golfe durante o fecho da instalação.

4.2 Gestão Operacional e Ambiental dos Campos de Golfe – Greenkeepers

Em termos de caracterização das atividades dos GKs nos campos de golfe, os resultados indicam que estes profissionais dedicam mais tempo à manutenção na zona do *green* (94.5%), sendo esta a área mais complicada de manter na perspetiva de todos estes profissionais, seguido das áreas adjacentes como o *putting green* e *avant green*. Apenas um dos GKs (5.5%) afirmou dar mais atenção aos “*fairways*”.

Segundo a Tabela 5, a duração média diária dedicada pelos GKs ao cuidado/manutenção da área mais complicada é de cerca de 7 horas e para tarefas de organização é de cerca de 2 horas (Tabela 2). A maioria dos GKs considerou que o verão é a época do ano mais problemáticas para a manutenção do campo (72.2%).

Tabela 5. Tempos de trabalho diários nas tarefas de *Greenkeeper* (horas)

Característica	Média	Desvio padrão
Média diária- manutenção	7.17H	2.88
Média diária- organização	2.39H	0.92

Os GKs apresentam um elevado grau de satisfação relativamente à sua atividade diária no campo de golfe, sendo que a média obtida, numa escala de 1 a 10, foi de 8.1 com um desvio-padrão de (± 0.96) – Tabela 6.

Tabela 6. Como geralmente se sente na posição de GK

Característica	Média	Desvio padrão
Escala de 1-10	8.11	0.96

Relativamente ao tópico da sustentabilidade ambiental, todos os GKs têm conhecimento das boas práticas afirmando conhecerem o “Manual de Boas Práticas Ambientais para Campos de Golfe”. Os resultados evidenciam o claro suporte de todos os GKs à importância de ter um campo de golfe ambientalmente sustentável. Contudo, as razões apontadas para esse apoio são maioritariamente de ordem económica, nomeadamente para “reduzir custos” (Figura 5) e apenas 5.6% afirmou ser para incentivar a promoção do campo através de rótulos reconhecíveis, como GEO, ISO 14001, EMAS ou Audubon.

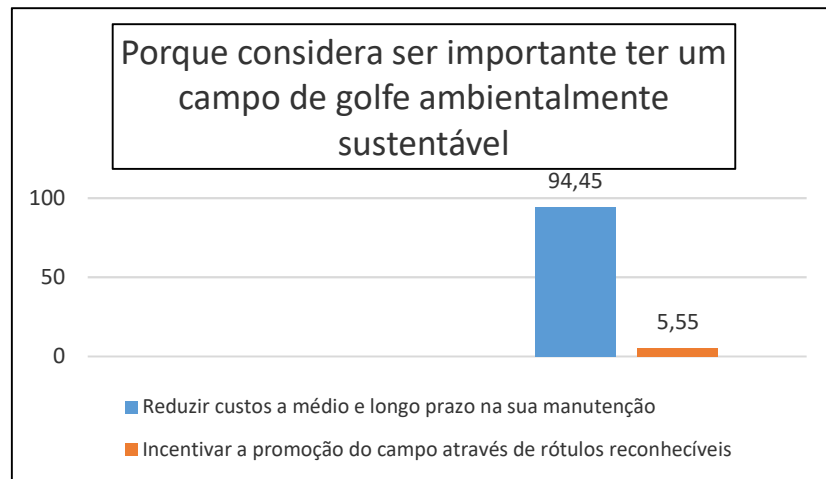


Figura 5. Valores percentuais relativos: consideração de ter um campo de golfe sustentável

No que se refere à transformação do campo de golfe num campo mais sustentável ambientalmente, a opinião da maioria dos GKs suporta a importância de identificar e proteger elementos do património histórico e cultural (55.5%). De forma menos notória os GKs também sugerem a necessidade de procurar a conservação de energia, edificações, equipamentos, máquinas, veículos e sistemas de irrigação e de forma residual, apenas dois GKs apontam como muito importante fornecer formação ambiental para a equipa de manutenção” (Figura 6).

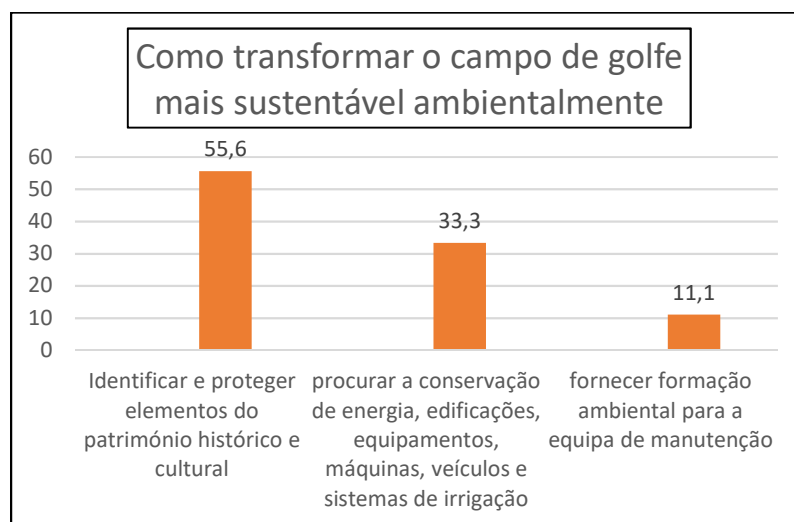


Figura 6. Valores percentuais relativos à forma de tornar o campo de golfe mais sustentável ambientalmente na opinião dos *greenkeepers*

A maior parte dos GKs desenvolve um plano para armazenamento e uso seguro de pesticidas para tornar o campo de golfe ambientalmente mais sustentável (72.2%). Com menos ocorrência está a minimização do uso de substâncias agressivas com ozono e a monitorização do estado ambiental do campo enquanto atividades que os GKs realizam para operacionalizar a sustentabilidade ambiental no campo de golfe (Figura 7).

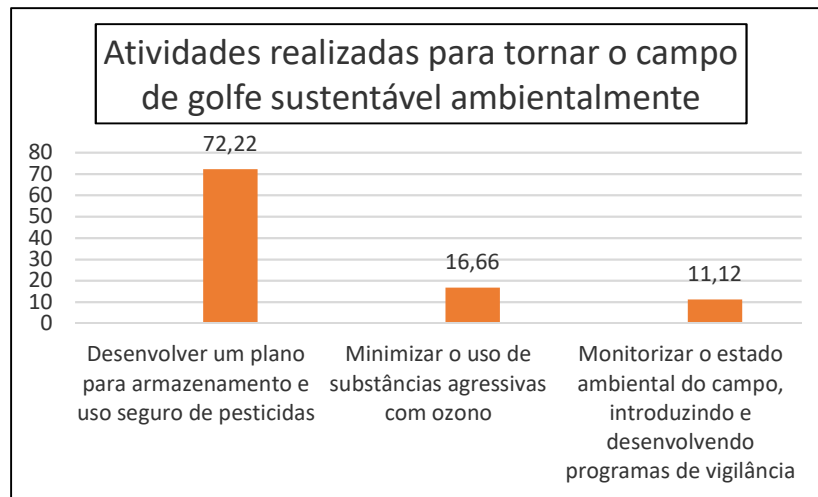


Figura 7. Valores percentuais relativos a atividades realizadas para tornar o campo de golfe sustentável

Os GKs inquiridos sobre se “participou ou está a participar no processo de obtenção da certificação” responderam, na maioria, que não estão envolvidos no processo (61.1%).

Por fim acerca das características consideradas mais importantes para que um campo de golfe seja ambientalmente sustentável que: plantar um tipo de relva que requeira menos despesa na manutenção; reduzir as emissões de gases nocivos, descargas de produtos poluentes ou a geração de resíduos perigosos e reduzir o consumo de energia, água e matérias-primas são o mais importante, para essencialmente reduzir custos.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O principal objetivo deste estudo foi analisar a perspectiva ambiental na gestão de campos de golfe em contexto turístico – Algarve, nomeadamente, a visão dos diretores para a gestão ambiental e as opiniões dos GKs quanto à gestão ambiental dos campos de golfe e as ações de gestão ambiental implementadas nos campos de golfe. Reforçado pela crescente importância da sustentabilidade ambiental no *golf tourism* e pela atualidade e escassez da investigação, das atitudes e comportamentos ambientais dos atores desportivos nos campos de golfe (López-Bonilla et al., 2020), este estudo contribui para o conhecimento da gestão ambiental operacionalizada nos campos de golfe através da visão e opinião dos atores intervenientes, os diretores e os GKs.

Os resultados do estudo identificaram a pouca importância que os diretores dão ao tópico da sustentabilidade na gestão do campo de golfe, não se referindo uma única vez à questão da sustentabilidade nas questões de resposta aberta. Este resultado não é corroborado pelo estudo de Pradas (2016), onde se considera que a principal missão confiada aos gestores de campos de golfe é: valorizar os campos de forma a torná-los rentáveis, trabalhar dentro de um modelo sustentável e cuidar e manter integralmente o campo.

Este estudo procurou também apresentar uma imagem o mais real possível da importância que os GK dos campos davam às várias áreas da sua intervenção. Assim, a qualidade das áreas verdes do campo como vimos foram as principais, sendo aquelas a que davam mais atenção e a que dedicavam mais tempo. Estas opiniões são concordantes com o estudo de Pradas (2016) sobre as características da manutenção realizada por GKs, ao confirmar a importância de cuidar dos *greens*. Nesse trabalho perguntou-se aos GKs quais as áreas a que dedicaram mais tempo na manutenção dos campos. Os GKs afirmaram ser, em primeiro lugar com 87.50%, a área dos *greens*, seguido de 8.33% para o *rough* e o 4.17% para os *fairways*.

Os GKs inquiridos sobre se “participou ou está a participar no processo de obtenção da certificação” responderam, na maioria, que não estão envolvidos no processo. Esta situação é contrastante com o estudo de Izquierdo Ferrández (2016), que revela que os

GKs são os principais responsáveis pela quase totalidade da gestão dos “sistemas de gestão ambiental” dos campos de golfe em Espanha.

As certificações obtidas pelos campos de golfe do Algarve são na sua maioria certificações que tiveram origem nas imposições sanitárias afetas ao contexto pandémico do Covid 19, não sendo referentes à questão ambiental. No mesmo estudo de Izquierdo Ferrández (2016), é revelado que em Espanha o sistema de gestão ambiental mais comum é a norma ISO 14001 devido a razões de rentabilidade económica e facilidade de certificação e porque os operadores turísticos lhe atribuem muita importância.

Em Portugal o golfe terá e deverá não só adaptar-se como também ir mais além na gestão da água. Os campos de golfe poderão ser oportunidades para (i) efetivar uma gestão mais ambiental e comunicar essa gestão ambiental aos seus clientes, sendo este um dos fatores que deve ser efetivado para implementar a sustentabilidade ambiental no turismo desportivo (Martins et al. 2021; Mascarenhas et al. 2021); (ii) a par da intervenção pedagógica na alteração de paradigma dos golfistas, ou seja, pelo facto de um campo de golfe não apresentar um relvado totalmente verde não quer dizer que não esteja em boas condições, uma vez que este aspeto varia consoante o clima, utilização mais ou menos intensiva.

6. CONCLUSÕES

A construção e manutenção de campos de golfe tem vivido entre a crítica de diversas entidades ambientalistas e a defesa do desporto feito pelas principais organizações que o suportam na procura de um equilíbrio, também ele sustentável. Contudo, este estudo suporta que na generalidade, os gestores não colocam a sustentabilidade ambiental como um dos fatores mais importantes na gestão dos campos. Os investimentos previstos incluem o desenvolvimento de projetos com vista à construção de novas captações de água superficiais, a substituição das relvas para espécies de clima quente, com menor consumo e mais eficientes na utilização da água, a aposta na continuação da redução de áreas verdes regadas dos campos e do investimento em instrumentos de medição e controle, para uma gestão mais eficaz do consumo da água.

De acordo com a opinião e ação dos GKs este estudo permite concluir que a época do ano mais problemática para a manutenção do campo é o verão, sendo o *green* a área do campo a que os GKs dedicam mais tempo de manutenção, por ser a área mais complicada de manter, com uma duração média diária dedicada ao seu cuidado e manutenção de cerca de 7 horas.

A principal atividade realizada para tornar o campo de golfe sustentável ambientalmente é o desenvolvimento de um plano para armazenamento e uso seguro de pesticidas. Neste enquadramento, a diminuição da contaminação, ao escolher fertilizantes, pesticidas, corretivos orgânicos do solo e fontes de água de irrigação e o uso de técnicas para economizar água é uma das ações consideradas mais importantes pelos GKs para que o campo de golfe seja ambientalmente sustentável.

Conclui-se ainda que a maioria dos GKs não tem tido qualquer intervenção no processo de obtenção da certificação de qualidade ISO.

A Pandemia Covid-19 com os confinamentos instituídos e o decréscimo acentuado da atividade turística, à qual o golfe no Algarve está intimamente ligado, seria uma excelente oportunidade para que os gestores dos campos de golfe avançassem com medidas que

incrementem a sustentabilidade ambiental dos mesmos contribuindo para alavancar a sua imagem através da certificação ambiental.

Não existem dúvidas que, para que este desporto possa atingir os seus objetivos enquanto fenómeno económico e atrator de praticantes, o caminho a seguir é o da “Certificação Ambiental”. Caso não se avance neste sentido, a médio prazo estar-se-á em grande desvantagem competitiva face aos outros campos do sul da Europa, nomeadamente, face aos campos de golfe em Espanha, já mais avançados neste domínio.

7. REFERÊNCIAS

Aamlid T.S, Almvik M., Pettersen T., Bolli R. (2021). Leaching and surface runoff after fall application of fungicides on putting greens. *Agronomy Journal* 2021;113, 3743–3763. <https://doi.org/10.1002/agj2.2054>

Almeida, A. & Velosa, V. (2020). Análise da eficiência hídrica nos campos de golfe em Portugal. Turismo de Portugal. <https://business.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/sustentabilidade/turismo-sustentavel-mai-2021-eficiencia-hidrica-campos-golfe-portugal.pdf>

Asociación Española de Greenkeepers. (2013). Diccionario de golf. Golf Para Todos. <http://www.golfparatodos.com>

Capodaglio, A. (2017). Integrated, Decentralized Wastewater Management for Resource Recovery in Rural and Peri-Urban Areas. *Multidisciplinary Digital Publishing Institute Resources* 6, 22. <https://doi.org/10.3390/resources6020022>

Carrow, R. N. (2006). Can we maintain turf to customers satisfaction with less water? *Agricultural Water Management*, 80, 117-131. <https://doi.org/10.1016/j.agwat.2005.07.008>

Castanho, R.A., Garrido Velarde, J., Loures, L. (2021) Environmental impact of an iberian golf course: The case study of guadiana golf in Badajoz, Spain. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, 17, 648-658. DOI: 10.37394/232015.2021.17.63

Clarkson, B., Culvin, A., Pope, S., & Parry, K. (2020). Covid-19: Reflections on threat and uncertainty for the future of elite women’s football in England. *Managing Sport and Leisure*, 27(1-2), 50-61. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1766377>

Conselho Nacional da Indústria do Golfe (2019). Relatório Mensal de Voltas de Golfe em Portugal em janeiro de 2019. Conselho Nacional da Indústria do Golfe. <http://www.cnig.pt/pt/projetos/relatorio-mensal-de-voltas-de-golfe/>

Ebert, M., (2009). *Manual de boas práticas ambientais para campos de golfe*. APA. https://apambiente.pt/sites/default/files/_SNIAMB_A_APA/Publicacoes/Guias_Manuais/mbpa_CGOLF_screen.pdf

EGA (2019). European Golf Participation Report. European Golf Association. <https://www.ega-golf.ch/best-practice>

EGA (2021). The ffgolf is Working on a New Project to Raise Awareness on Biodiversity Within Golf Courses. European Golf Association. <https://www.ega-golf.ch/best-practice/ffgolf-working-new-project-raise-awareness-biodiversity-within-golf-courses>.

England Golf, Scottish Golf, Walles, Golf, The Professional Golfers' Association -PGA, Golf Club Managers' Association, The British and International Golf Greenkeepers' Association, R&A (2020). “A Governance Guide for Golf Clubs”. Golf Club Managers'

Association. <https://www.gcma.org.uk/wp-content/uploads/2017/02/Club-Governance-Guide-1.pdf>

Feng T., Cai D., Wang D., Zhang X., (2016) Environmental management systems and financial performance: the joint effect of switching cost and competitive intensity, *Journal of Cleaner Production*, 113, 781-791. <https://sustainable.golf/about/geo>

Gibson, H. J. (2010). Active sports tourism: Who participates? *Leisure Studies*, 17(2), 157-170.
https://www.researchgate.net/publication/233179513_Active_sport_tourism_who_participates

Gomis, F.J.D., Torres, A.M.A Baeza, Lluch, D.B.L., Izquierdo Ferrández R. (2018). Perception About the Application of Environmental Management Systems at Golf Courses in Spain. *Environmental Engineering and Management Journal January*, 17 (1), 53-62. <http://www.eemj.icpm.tuiasi.ro/>; <http://www.eemj.eu>.

Izquierdo Ferrández, R. M. (2016). “La implantación de los sistemas de gestión ambiental en los campos de golf de España”. PHD Thesis. Universidad Miguel Hernández de Elche.

Jönsson, E. (2016). Trump in Scotland: a study of power-topologies and golf topographies. *International journal of urban and regional research*, 40 (3), 559-577. DOI: 10.1111/1468- 2427.12391

López-Bonilla, L.M., Reyes-Rodríguez, M.C., & López-Bonilla, J.M. (2020). Golf Tourism and Sustainability: Content Analysis and Directions for Future Research. *Sustainability*, 12, 3616. <https://doi.org/10.3390/su12093616>

Macfarlane, C. (2009). Golf balls: 'Humanity's signature litter'. CNN Sports. <https://edition.cnn.com/sport/golf>

Martins, R., Pereira, E., Rosado, A., & Mascarenhas, M. (2021). "Exploring the relationship between sport demand's key players and environmental sustainability: Pointers from a systematic review". *Journal of Outdoor Recreation and Tourism* 35, 100419. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jort.2021.100419>

Mascarenhas, M., Pereira, E., Rosado, A., & Martins, R. (2021). "How has science highlighted sports tourism in recent investigation on sports' environmental sustainability? A systematic review". *Journal of Sport & Tourism*, 25(1), 42-65. <http://dx.doi.org/10.1080/14775085.2021.1883461>

Massoud M.A., Tabcharani R., Nakkash R., & Jamali, D. (2017). Does an Environmental Management System promote environmental protection: a qualitative study of Lebanese firms? *Environmental Engineering and Management Journal*, 16, 2219-2229.

Millington B., & Wilson B. (2015). Golf and the environmental politics of modernization. *Geoforum*, 66, 37-40.

National Golf Foundation (2019). Golf Industry Report Overview. National Golf Foundation. <https://www.ngf.org/ngf-releases-2019-golf-industry-report/>.

Petrosillo, I., Valente, D. Pasimeni, M.R., Aretano, R., Semeraro T., Zurlini, G. (2019). Can a golf course support biodiversity and ecosystem services? The landscape context matter. *Landscape Ecology*, 34(10), 2213–2228. <https://doi.org/10.1007/s10980-019-00885-w>

Pradas, M. (2016). Análisis de la calidad de los servicios prestados de los clientes internos y externos de los campos de golf en Andalucía. Tesis Doctoral. Universidad Pablo Olavide.

Pradas-García, M. e García-Tascón, M. (2017). Cuál Es El Papel del Greenkeeper en un Campo de Golf? *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 6 (3), 72-82.

Pugh, A.W., Hamilton, R., Nash, D.H., Otto, S.R. (2010). Characterization of the materials in golf ball construction for use in finite element analysis. *Procedia Engineering* 2, 3231-3236.

Rial Boubeta, A.Serrano-Gomez, V., Sarmiento, J.P., & Carvalho, M.J. (2014). Analisis de importancia valoración Importance Performance Analysis (IPA) como herramienta de diagnóstico en la gestión de clubes de golf. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 4(1), 86-98.

Rogers N.T., Waterlow N.R., Brindle H, (2020). Behavioral change towards reduced intensity physical activity is disproportionately prevalent among adults with serious health issues or Self-Perception of high risk during the UK COVID-19 Lockdown. *Front Public Health* 2020, 8, 575091.

Saleh, W., Justin, S., Alsawah, G., Malibari, A., & Lashin, M.M.A. (2021). An Investigation into Conversion of a Fleet of Plug-in-Electric Golf Carts into Solar Powered Vehicles Using Fuzzy Logic Control. *Energies* 2021, 14, 5536. <https://doi.org/10.3390/en14175536>

The Royal and Ancient (2017). Sustainable Golf. R&A. <https://www.randa.org/sustainability/research-and-innovation>

Turismo de Portugal (2021). Plano de Ação Reativar o Turismo Construir o Futuro. Turismo de Portugal. <https://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/plano-acao-reativar-o-turismo-construir-o-futuro.pdf>.

Wheeler, K. & Nauright, A. (2006). A global perspective on the environmental impact of golf. *Sport in society*, 9, 427-443.

World Health Organization (2020). Weekly operational update on Covid-19 30 Oct 2020. World Health Organization. <https://www.who.int/publications/m/item/weekly-operational-update—30-october-2020>

Villatoro, J., & López, J. (2011). “t de Student para muestras relacionadas”. http://www.rincondepaco.com.mx/rincon/Inicio/Apuntes/Proyecto/archivos/Documento_s/t_relacionadas.pdf

CONCLUSÕES GERAIS

A pandemia sem precedentes de Covid-19 que assolou o Mundo, Portugal e o Algarve e os confinamentos decretados para tentar contrariar a propagação da doença tiveram um grande impacto tanto no turismo como na atividade turística associada ao golfe, nomeadamente nos campos de golfe, sendo que estes não foram autorizados a abrir ao público durante várias semanas.

Aparentemente, a Pandemia Covid 19, com os confinamentos instituídos e o decréscimo acentuado da atividade turística à qual o golfe está ligado no Algarve, seria uma excelente oportunidade para repensar a gestão dos campos de golfe em contexto de crise assim como para se avançar com medidas que aumentassem a sua sustentabilidade ambiental e dessem passos decisivos para melhorar imagem dos campos através da certificação ambiental.

Com o estudo conclui-se que nos campos de golfe do Algarve o tipo de cliente mais frequente é o estrangeiro, e que os britânicos são mais de dois terços de todos os frequentadores. As atividades mais rentáveis para os campos são os eventos sociais e os eventos amadores. Concluiu-se que, sobre a realização de ações de captação e fidelização de clientes, quase três quartos dos campos só faz captação e sobre o desenvolvimento de medidas excecionais pós-pandemia Covid-19, que a maioria dos campos, a medida principal radicou na adaptação dos preços. Sendo que, a medida implementada após a reabertura dos campos, se circunscreveu ao aumento da segurança em termos de saúde pública. Concluiu-se ainda que na generalidade dos campos houve trabalhadores que foram alvo de redução de horário de trabalho e 25 dos 28 campos estudados recorreram a medidas de apoio estatais à manutenção do emprego. Sobre mudanças realizadas nas instalações dos campos devido à Covid-19, foram apenas por razões sanitárias, como a higienização das várias áreas do campo, retirada de equipamentos de uso comum e encerramento de espaços.

Concluiu-se, que os diretores dos campos consideram que os fatores de sucesso na gestão do seu campo radicam na qualidade do serviço, na manutenção, na adaptação à mudança, e na relação qualidade/preço, sem qualquer referência à questão da sustentabilidade ambiental. Dos campos estudados, apenas um fechou portas com a intenção de alterar

significativamente o seu tipo de relva dominante e algum do seu “lay out” tentando mudar o tipo de relva para reduzir o consumo de água para a rega. Este estudo permitiu ainda concluir que a maioria dos *greenkeepers* não tem tido qualquer intervenção no processo de obtenção da certificação de qualidade ISO 9001, sendo que, reduzir o consumo de água é a grande preocupação. As atividades realizadas para tornar o campo de golfe ambientalmente sustentável foram o desenvolvimento de um plano para armazenamento e uso seguro de pesticidas e minimização do uso de substâncias agressivas. Acresce como conclusão do estudo que, as ações consideradas pelos *greenkeepers* como mais importantes para que o campo de golfe seja ambientalmente sustentável são: evitar a contaminação ao escolher fertilizantes, pesticidas e corretivos orgânicos do solo e; usar técnicas para economizar água.

Por fim o estudo concluiu sobre as características consideradas mais importantes para que um campo de golfe seja ambientalmente sustentável, passa por plantar um tipo de relva que requeira menos despesa na manutenção, reduzir as emissões de gases nocivos e descargas de produtos poluentes. Todavia, reduzir o consumo de energia, água e matérias-primas, são o mais importante.

Como contributos deste estudo para a gestão dos campos de golfe, sugerimos que os campos de golfe no Algarve prossigam o caminho da “Certificação Ambiental” como medida de sustentabilidade ambiental e também enquanto fonte de atração de visitantes/praticantes. Caso não se avance neste sentido, a médio prazo estar-se-á em grande desvantagem competitiva face aos outros campos do sul da Europa, nomeadamente Espanha.

No que diz respeito às limitações do estudo, poder-se-ia ter aumentado a dimensão da amostra, nomeadamente em relação à resposta aos questionários por parte dos *greenkeepers*. O estudo acabou por se revelar difícil de concluir por se deparar com alguma renitência dos diretores dos campos em abordar alguns temas com inteira abertura pois foi claro que as questões económicas e de rentabilidade são decisivas sobre as da sustentabilidade ambiental.

Num futuro estudo, sugere-se que se aborde com mais ênfase questões ligadas ao consumo e origem da água para rega dos campos, à sustentabilidade ambiental de espécies vegetais e animais, à biodiversidade e à cultura, assim como o uso de equipamentos mais amigos do ambiente.

REFERÊNCIAS

Aamlid T.S., Almvik M., Pettersen T., Bolli R. (2021). Leaching and surface runoff after fall application of fungicides on putting greens. *Agronomy Journal*, 113, 3743–3763. <https://doi.org/10.1002/agj2.2054>

Almeida, A. & Velosa V. (2020). Análise da eficiência hídrica nos campos de golfe em Portugal. Turismo de Portugal. <https://business.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/sustentabilidade/turismo-sustentavel-mai-2021-eficiencia-hidrica-campos-golfe-portugal.pdf>

Asociación Española de Greenkeepers. (2013). Diccionario de golf. Golf Para Todos. <http://www.golfparatodos.com>

Barker-Davies R.M., O'Sullivan O., & Senaratne K.P.P., et al. (2020). The Stanford Hall consensus statement for post-COVID-19 rehabilitation. *British Journal of Sports Medicine*, 54, 949–59.

Bera, A., Drela, K., Malkowska, A., & Tokarz-Kocik, A. (2020). Mitigating Risk of the Tourism Sector in the European Union Member States During the COVID-19 Pandemic. *European Research Studies Journal*, XXIII, 4, 107-122.

Billion, F. (2019). Golfmarkt Deutschland 2019: Ausgewählte Daten und Fakten. Sommerfeld: Edeweicht.

Billion, F. (2020a). Der Marktwert von Golfplatzgrundstücken – Kauf bzw. Pacht. Zeitschrift für Immobilienwirtschaft, Bodenpolitik und Wertermittlung, 13-18.

Billion, F. (2020b). Corona und der deutsche Golfmarkt. Präsentation für den Regionalkreis Südwest des GMVD.

Blocken, B., Malizia, F., van Druenen, T., & Marchal, T. (2020). Towards aerodynamically equivalent COVID19 1.5 m social distancing for walking and running. Urban Physics and Sports Aerodynamics. http://www.urbanphysics.net/COVID19_Aero_Paper.pdf

Capodaglio, A., G., A., (2017). Integrated, Decentralized Wastewater Management for Resource 733 Recovery in Rural and Peri-Urban Areas. *Multidisciplinary Digital Publishing Institute Resources* 6, 22. <https://doi.org/10.3390/resources6020022>

Carrow, R. N., (2006). Can we maintain turf to customers satisfaction with less water? *Agricultural Water Management*, 80, 117-131. <https://doi.org/10.1016/j.agwat.2005.07.008>

Castanho, R.A., Garrido Velarde, J., Loures, L. (2021). Environmental impact of an iberian golf course: The case study of guadiana golf in Badajoz, Spain. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, 17, 648-658. <https://doi.org/10.37394/232015.2021.17.63>

Chelladurai, P. (2021). My Foray Into Sport Management. *Kinesiology Review*, 10(2), 140–146.

Clarkson, B., Culvin, A., Pope, S., & Parry, K. (2020). Covid-19: Reflections on threat and uncertainty for the future of elite women's football in England. *Managing Sport and Leisure*, 27:1-2, 50-61. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1766377>

Conselho Nacional da Indústria do Golfe (2019). Relatório Mensal de Voltas de Golfe em Portugal em janeiro de 2019. Conselho Nacional da Indústria do Golfe. <http://www.cnig.pt/pt/projetos/relatorio-mensal-de-voltas-de-golfe/>

Cruz, I. H. (2017). *Histórias de sucesso na gestão do desporto: O percurso e o perfil de quatro gestores*. Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Ebert, M., (2009). *Manual de boas práticas ambientais para campos de golfe*. APA. https://apambiente.pt/sites/default/files/_SNIAMB_A_APA/Publicacoes/Guias_Manuais/mbpa_CGOLF_screen.pdf

EGA (2019). European Golf Participation Report. European Golf Association. <https://www.ega-golf.ch/best-practice>

EGA (2021). The ffgolf is Working on a New Project to Raise Awareness on Biodiversity Within Golf Courses. European Golf Association. <https://www.ega-golf.ch/best-practice/ffgolf-working-new-project-raise-awareness-biodiversity-within-golf-courses>.

England Golf, Scottish Golf, Wales, Golf, The Professional Golfers' Association -PGA, Golf Club Managers' Association, The British and International Golf Greenkeepers' Association, R&A (2020). “A Governance Guide for Golf Clubs”. Golf Club Managers' Association. <https://www.gcma.org.uk/wp-content/uploads/2017/02/Club-Governance-Guide-1.pdf>

Federação Portuguesa de Golfe (2020). Portal da Federação Portuguesa de Golfe. Tacadas que inspiram confiança em tempos de pandemia. <https://portal.fpg.pt/noticias/open-de-portugal-at-royal-obidos-tacadas-que-inspiram-confianca-em-tempos-de-pandemia/>

Feng T., Cai D., Wang D., Zhang X. (2016). Environmental management systems and financial performance: the joint effect of switching cost and competitive intensity, *Journal of Cleaner Production*, 113, 781-791. <https://sustainable.golf/about/geo>

Gibson, H. J. (2010). Active sports tourism: Who participates? *Leisure Studies*, 17(2), 157-170. https://www.researchgate.net/publication/233179513_Active_sport_tourism_who_participates

Gomis, F.J.D., Torres, A.M.A Baeza, Lluch, D.B.L., Izquierdo Ferrández R. (2018). Perception About the Application of Environmental Management Systems at Golf Courses in Spain. *Environmental Engineering and Management Journal January 2018*, 17 (1), 53-62. <http://www.eemj.icpm.tuiasi.ro/>; <http://www.eemj.eu>.

Governo de Portugal (2020). Diário da República Eletrónico. Decreto-Lei n.º 10-A. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/10-a-2020-130243053>

Hirsch, C. (2020). Europe's coronavirus lockdown measures compared: ways of enforcing social distancing differ from country to country. *Politico*. <https://www.politico.eu/article/europes-coronavirus-lockdown-measures-compared/>.

Horta, A. (2020). Tourism in Portugal expected to fall dramatically. The Portugal News. <https://www.theportugalnews.com/news/tourism-in-portugalexpected-to-fall-dramatically/53926>.

Hopkin, P. (2019). *Fundamentals of Risk Management* (4th ed.). Kogan Page Limited. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2021.17-3.1>

Huth, C. (2019). Repositioning Golf as a Health Sport – an Empirical Stakeholder Analysis from the Supplier's Point of View. *International Journal of Golf Science*, 7(2),

Huth, C. & Billion, F. (2020). Forschungsreport COVID-19 Lockdown: Auswirkungen und Aktionen deutscher Golfanlagen. *SCIAMUS – Sport und Management*, 1, 46-51.

Huth, C. & Billion, F. (2021). Insights on the impact of COVID-19 and the lockdown on amateur golfers. *Quality in Sport*, 7(1), 7–19. <https://doi.org/10.12775/QS.2021.001>

Hwang, S. y Won, D. (2010). A conjoint analysis regarding influencing factors of golfers' preferred driving ranges in Korea. *International Journal of Leisure and Tourism Marketing*, 1(3), 227–237.

Instituto Nacional de Estatística (2020a). Estatísticas do turismo. Portal do INE. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_tema&xpid=INE&tema_cod=1713.

Instituto Nacional de Estatística (2020b). Estatísticas do turismo. Portal do INE. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_tema&xpid=INE&tema_cod=1713.

Izquierdo Ferrández, R. M. (2016). “La implantación de los sistemas de gestión ambiental en los campos de golf de España”. PHD Thesis. Universidad Miguel Hernández de Elche.

Jönsson, E. (2016). Trump in Scotland: a study of power-topologies and golf topographies. *International journal of urban and regional research*, 40(3), 559-577. doi: 10.1111/1468- 2427.12391

Kantis, C., Kiernan, S., & Bardi, J., (2020). Updated: timeline of the coronavirus. <https://www.thinkglobalhealth.org/article/updated-timeline-coronavirus>.

Kwon, Y.-H., Cheung, Y.-K., & Ahn, B.W. (2021). Effect of Outdoor Sports Participants on Leisure Facilitation, Recreation Specialization, and Leisure Satisfaction: Yacht and Golf Participants. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 8128. <https://doi.org/10.3390/ijerph18158128>

- Lee, J., Kim, H., Ko, Y. & Sagas, M. (2011). The influence of service quality on satisfaction and intention: A gender segmentation strategy. *Sport Management Review*, 14(1), 54-63.
- López-Bonilla, L.M., Reyes-Rodríguez, M.C., & López-Bonilla, J.M. (2020). Golf Tourism and Sustainability: Content Analysis and Directions for Future Research. *Sustainability*, 12, 3616. <https://doi.org/10.3390/su12093616>
- López-Carril, S., & Anagnostopoulos, C. (2020). COVID-19 and Soccer Teams on Instagram: The Case of Corporate Social Responsibility. *International Journal of Sport Communication*, 13(3), 447–457. <https://doi.org/10.1123/ijsc.2020-0230>
- Macfarlane, C. (2009). Golf balls: 'Humanity's signature litter'. CNN Sports. <https://edition.cnn.com/sport/golf>
- Martins, R., Pereira, E., Rosado, A., & Mascarenhas, M. (2021). "Exploring the relationship between sport demand's key players and environmental sustainability: Pointers from a systematic review". *Journal of Outdoor Recreation and Tourism* 35 100419. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jort.2021.100419>
- Mascarenhas, M., Pereira, E., Rosado, A., & Martins, R. (2021). "How has science highlighted sports tourism in recent investigation on sports' environmental sustainability? A systematic review". *Journal of Sport & Tourism*, 25(1), 42-65. <http://dx.doi.org/10.1080/14775085.2021.1883461>
- Massoud M.A., Tabcharani R., Nakkash R., & Jamali, D. (2017). Does an Environmental Management System promote environmental protection: a qualitative study of Lebanese firms? *Environmental Engineering and Management Journal*, 16, 2219-2229.
- Millington B., & Wilson B. (2015). Golf and the environmental politics of modernization. *Geoforum*, 66, 37-40.
- Miranda, Y. de H. B. de, Filho, M. A. B., Silva, V. H. R., Figueiredo, J. de M. C., & Pedroso, C. A. M. de Q. (2017). Análise acerca das competências necessárias para a atuação profissional do gestor esportivo. *Pensar a Prática*, 20(3), 593–603.
- Naia, A. (2021). Pandemia e gestores do desporto: reflexões. In A. Correia; R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 59-61). <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6.17>
- National Golf Foundation (2019). Golf Industry Report Overview. National Golf Foundation. <https://www.ngf.org/ngf-releases-2019-golf-industry-report/>.
- Petrosillo, I., Valente, D. Pasimeni, M.R., Aretano, R., Semeraro T., Zurlini, G. (2019). Can a golf course support biodiversity and ecosystem services? The landscape context matter. *Landscape Ecology*, 34(10), 2213–2228. <https://doi.org/10.1007/s10980-019-00885-w>
- Pradas, M. (2016). Análisis de la calidad de los servicios prestados de los clientes internos y externos de los campos de golf en Andalucía. Tesis Doctoral. Universidad Pablo Olavide.

Pradas-García, M. e García-Tascón, M. (2017). Cuál Es El Papel del Greenkeeper en un Campo de Golf? *PODIUM - Sport, Leisure and Tourism Review*, 6 (3), 72-82.

Pugh, A.W., Hamilton, R., Nash, D.H., Otto, S.R. (2010). Characterization of the materials in golf ball construction for use in finite element analysis. *Procedia Engineering* 2, 3231-3236.

Rial Boubeta, A.Serrano-Gomez, V., Sarmiento, J.P., & Carvalho, M.J. (2014). Analisis de importancia valoración Importance Performance Analysis (IPA) como herramienta de diagnóstico en la gestión de clubes de golf. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 4(1), 86-98.

Ribeiro, T. (2021). Nestes tempos inovar é uma saída. In A. Correia; R . Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 70-72). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6.21>

Robinson P.G., Murray, A., & Close, G. (2021). Assessing the risk of SARS-CoV-2 transmission in international professional golf. *BMJ Open Sport & Exercise Medicine* 2021, 7, 001109. doi:10.1136/ bmjsem-2021-001109

Rogers N.T., Waterlow N.R., & Brindle H, (2020). Behavioral change towards reduced intensity physical activity is disproportionately prevalent among adults with serious health issues or Self-Perception of high risk during the UK COVID-19 Lockdown. *Front Public Health* 2020, 8, 575091.

Saleh, W., Justin, S., Alsawah, G., Malibari, A., & Lashin, M.M.A. (2021). An Investigation into Conversion of a Fleet of Plug-in-Electric Golf Carts into Solar Powered Vehicles Using Fuzzy Logic Control. *Energies*, 14, 5536. <https://doi.org/10.3390/en14175536>

Sao Joao, E., Spowart, J., & Taylor, A. (2019). Employee training contributes to service quality and therefore sustainability. *African Journal of Hospitality Tourism and Leisure*, 8, 2. <http://www.ajhtl.com>

Serrano Gómez, V. (2013). Evolución de la práctica del golf, características y dimensión económica”. *Revista Española De Educación Física Y Deportes*, 403, 63–80. <https://doi.org/10.55166/reefd.v0i403.57>

Serrano Gómez,V., Rial Boubeta, A., Sarmiento, J.P, & Carvalho, MJ. (2014). Analisis de importancia valoración Importance Performance Analysis (IPA) como herramienta de diagnóstico en la gestión de clubes de golf. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 4(1), 86-98.

Strashin, J. (2020). Canada’s youth sports machine has ground to complete halt. CBC News. <https://www.cbc.ca/sports/coronaviruspandemic-groundcanada-youth-sports-complete-halt-1.5517784>

Teodora, T. I. (2020). Sports center management: competence structure model for sport managers. *Sport and Society: Interdisciplinary Journal of Physical Education and Sport*, 20(2), 1–7. <https://doi.org/10.36836/2020/2/6>.

The Royal and Ancient (2017). Sustainable Golf. R&A. <https://www.randa.org/sustainability/research-and-innovation>

The Royal and Ancient (2019). New Golf Around the World Report Published. St Andrews: The Royal and Ancient. The R&A. [https://www.randa.org/~media/files/golfdevelopment/gaw-2019-edition-3-hi.ashx](https://www.randa.org/~/media/files/golfdevelopment/gaw-2019-edition-3-hi.ashx)

Turismo de Portugal (2021). Plano de Ação Reativar o Turismo Construir o Futuro. Turismo de Portugal. <https://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/plano-acao-reativar-o-turismo-construir-o-futuro.pdf>.

Wheeler, K. & Nauright, A. (2006). A global perspective on the environmental impact of golf. *Sport in society*, 9, 427-443.

Wyman, O. (2020). To recovery & beyond. The future of travel & tourism in the wake of covid19. World Travel and Tourism Council. <https://wtcc.org/initiatives/to-recovery-beyond>

World Health Organization (2020). Weekly operational update on Covid-19 30 Oct 2020. World Health Organization. <https://www.who.int/publications/m/item/weekly-operational-update—30-october-2020>

Villatoro, J., & López (2011). “t de Student para muestras relacionadas”. http://www.rincondepaco.com.mx/rincon/Inicio/Apuntes/Proyecto/archivos/Documentos/t_relacionadas.pdf

ANEXOS

Questionário: Gestão

PESQUISA SOBRE GESTÃO DE CAMPOS DE GOLFE. Novas medidas de gestão pós-COVID 19.

1. CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS

Nome do campo de golfe _____

Concelho onde se localiza o campo _____

Género do diretor do campo Homem ____ Mulher ____

Idade _____

2. Há quanto tempo é diretor do campo?

- 0-2 anos
- 2-5 anos
- 5-10 anos
- Mais de 10 anos

3. Em que períodos do ano o campo de golfe que dirige tem mais procura?

- Primavera
- Verão
- Outono
- Inverno

4. Qual o mercado de origem que mais procura o campo de golfe que dirige? Coloque por percentagem.

____ Ingles

____ Irlandes

____ Escocês

____ Francês

____ Alemão

____ Espanhol

____ Outros. Quais?

5. Quais são as atividades que o campo oferece?

- Escola de golfe
- Torneios
- Prática de golfe para sócios
- Prática de golfe para turistas
- Outros _____

6. Qual é o tipo de gestão do campo?

- Direta (o próprio clube)
- Indireta (empresa externa)
- Mista. Qual? _____

7. Qual a vocação do campo?

- Social
- Comercial
- Misto
- Público

8. Qual é o principal objetivo de utilização? Enumere por ordem de 1 a 5.

- Social _____
- Lúdico _____
- Profissional _____
- Escola _____
- Competição _____

9. Quantas pessoas trabalham diretamente no campo durante todo o ano?

- 1-10 trabalhadores
- 11-20 trabalhadores
- 21-30 trabalhadores
- 31-40 trabalhadores

10. Qual o número de funcionários que trabalha de forma indireta ou temporariamente e em que época? _____

11. Oferece algum programa de formação aos seus funcionários?

- Não
- Sim De que tipo? _____

12. Foi realizada formação à equipa durante e após o encerramento devido à COVID?

- Sim. Qual? _____
- Não

13. Quais são as atividades mais rentáveis para o campo? Indique por ordem, sendo 1 a atividade mais rentável.

- ___ Gestão do clube
- ___ Escola de golfe
- ___ Competição Profissional
- ___ Organização de eventos sociais
- ___ Organização de eventos desportivos amadores

14. Que tipo de cliente é mais frequente no seu campo? Indique por ordem, sendo 1 o cliente mais frequente

- Sócio
- Cliente esporádico
- Cliente convidado por um sócio
- Nacional
- Estrangeiro

15. Realiza alguma campanha de captação de clientes ou de fidelização de sócios para o seu campo?

- Sim realizamos campanhas de captação de clientes
- Não realizamos campanhas de captação de clientes
- Sim realizamos atividades de fidelização de sócios
- Não realizamos atividades de fidelização de sócios
- Quais _____

16. Desenvolveu alguma medida excecional de captação/fidelização de clientes no período pós encerramento Covid?

- Adaptar os preços
- Organização de atividades
- Torneios
- Outros. Qual? _____

17. Medidas implementadas após a reabertura do campo:

- Segurança
- Captação
- Fidelização
- Torneios
- Outras. Quais? _____

18. O campo possui:

- Certificado de qualidade
- Sistema de gestão ambiental
- Denominação de interesse turístico
- Certificado de instalação desportiva SEGURA
- Outras. Quais? _____

19. Existiram mudanças na direção do campo pós encerramento devido à Covid?

- Sim. Quais? _____
- Não

20. Mantém relações de colaboração com:

- Outros campos de golfe
- Hotéis
- Clubes desportivos
- Outros. Quais? _____

21. De que maneira mantém contacto com os seus clientes:

- Email
- Correio
- WhatsApp
- Outros. Quais? _____

22. De que maneira controla os dados dos seus clientes (controlo, quantificação, uso, etc.)

- App
- Software próprio
- Software externo contratado
- Outros. Quais? _____

23. Adaptação e eficiência de custos:

23.1 Alguns trabalhadores foram alvo de redução de horário de trabalho?

Sim ____ Não ____

Se sim, qual a percentagem? _____

23.2. Recorreram a medidas de apoio estatais à manutenção do emprego nomeadamente "Lay-Off"?

Sim ____ Não ____

23.3 Quantos trabalhadores foram abrangidos por essa medida? ____

23.4 Foi cancelado o contrato de trabalho a algum trabalhador?

Sim ____ Não ____

24. Houve alteração no consumo de energia durante o fecho do campo?

Sim ____ Não ____

E, uma vez reiniciada a atividade, houve retoma dos mesmos níveis de consumo?

- Sim
- Não

25. Algum serviço ainda está em situação de redução neste momento?

- Limpeza das instalações
- Porteiro
- Manutenção
- Outros. Quais? _____

26. Tesouraria: Teve capacidade financeira suficiente para enfrentar mais de dois meses sem quase nenhuma faturação ou foi necessário recorrer a linhas de financiamento aprovadas pelo estado ou similares?

- Sim (tive capacidade)
- Não

27. No que se refere aos clientes (parceiros /usuários), como tem sido o fluxo de atividade do campo após a reabertura?

- Melhor que antes do encerramento
- Igual ao período antes do encerramento
- Pior que antes do encerramento
- Outro. Qual? _____

28. A partir da sua experiência enumere os 3 aspetos mais importantes na gestão de um campo de golfe

1. _____
2. _____
3. _____

29. Refira mudanças realizadas nas instalações do campo devido à Covid.

Questionário: Manutenção

PESQUISA SOBRE A MANUTENÇÃO DE CAMPOS DE GOLFE

Por favor, ajude-nos a **analisar** alguns aspetos do cuidado com o campo onde ocupa a posição de **GREENKEEPER** do campo de golfe, preenchendo este questionário. O preenchimento não deve demorar mais de 5 minutos.

CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS

Nome do campo de golfe onde trabalha _____

Concelho onde o campo está localizado _____

Género do greenkeeper: Homem _____ Mulher _____

Idade _____

Por favor, ASSINALE a resposta mais adequada

1. Há quanto tempo é greenkeeper?

- Mais de 6 meses
- Menos de 1 ano
- Mais de 1 ano
- Mais de 2 anos
- Mais de 3 anos
- Outro.....

2. Há quanto tempo trabalha no campo?

- Mais de 6 meses
- Menos de 1 ano
- Mais de 1 ano
- Mais de 2 anos
- Mais de 3 anos
- Outro.....

3. Quantos trabalhadores colaboram consigo nas tarefas de manutenção do campo?

- 1-3 trabalhadores
- 4-6 trabalhadores
- 7-10 trabalhadores
- 11-15 trabalhadores
- Outro.....

4. A qual das seguintes áreas do campo, tanto você como a sua equipa dedicam mais tempo de manutenção? Indique a ordem de prioridade, sendo o número 1 a que mais tempo dedica.

Campo de treino (driving range) _____
Pitching green _____
Putting green _____
Fairway _____
Bunker _____
Rough _____
Green _____
Avangreen _____

5. Qual pensa ser a área do campo mais complicada de manter? Indique a ordem de prioridade sendo 1 a área que cria mais dificuldade.

Campo de treino _____
Pitching green _____
Putting green _____
Fairway _____
Bunker _____
Rough _____
Green _____
Avangreen _____

6. Qual a duração média diária dedicada ao cuidado/manutenção da área que foi definida anteriormente como a mais complicada?

- 2 horas
- 4 horas
- 6 horas
- 8 horas
- Outro

7. Em média quanto tempo dedica da sua atividade diária de trabalho em tarefas de organização? Entende-se que o resto do tempo é dedicado à manutenção do campo

- 2 horas
- 4 horas
- 6 horas
- 8 horas
- Outro

8. Quais as épocas do ano mais problemáticas para a manutenção do campo?

- Primavera
- Verão
- Outono
- Inverno

9. Já teve problemas com algum dos seguintes agentes? Indique de que tipo e como foram resolvidos

Sócio _____

Trabalhador _____

Fornecedor _____

Cliente esporádico _____

Outros _____

10. Tendo em conta o seu trabalho como GREENKEEPER, que atividades realiza para tornar o campo de golfe sustentável ambientalmente? Por ordem de prioridade de 1 a 6 seleccione as que mais realiza.

- Minimizar o uso de substâncias agressivas com ozono
- Monitorizar o estado ambiental do campo, introduzindo e desenvolvendo programas de vigilância
- Desenvolver um plano para armazenamento e uso seguro de pesticidas
- Garantir a conservação e melhoria de solos degradados
- Controlar a contaminação durante as atividades de construção
- Controlar e remover adequadamente os solos contaminados

11. Tendo em conta o seu trabalho como GREENKEEPER, enumere por ordem de prioridade de 1 a 7 as ações que considera importantes para que o campo de golfe seja ambientalmente sustentável.

___ Proteger e reabilitar a vegetação nativa remanescente

___ Usar espécies de plantas locais

___ Reduzir, reutilizar e reciclar resíduos

___ Usar técnicas para economizar água

___ Considerar a contaminação ao escolher fertilizantes, pesticidas, corretivos orgânicos do solo e fontes de água de irrigação

___ Desenhar as áreas de “rough” e externas para que possam gerar áreas de vida selvagem

___ Criar novas áreas de vida selvagem

12. Enumere, por ordem de prioridade, as características que considera mais importantes para que um campo de golfe seja ambientalmente sustentável e indique aquelas a que o seu campo dá resposta.

Assinalar a ordem de importancia de 1 a 4 nos espaços em branco e nos círculos indicar com X (não dá resposta) ou V (dá resposta).

- ___ Plantar um tipo de relva que requeira menos despesa na manutenção
- ___ Reduzir o consumo de: eletricidade, combustível, água e matérias-primas
- ___ Reduzir as emissões de gases nocivos, descargas de produtos poluentes ou a geração de resíduos perigosos
- ___ Atender aos requisitos específicos do cliente

13. Tendo em conta o seu trabalho como GREENKEEPER, como pode transformar o campo de golfe num campo mais sustentável ambientalmente? Coloque por ordem de prioridade de 1 a 4.

- Fornecer formação ambiental para a equipa de manutenção
- Procurar a conservação de energia, edificações, equipamentos, máquinas, veículos e sistemas de irrigação
- Identificar e proteger elementos do património histórico e cultural
- Preparar um plano de gestão ambiental específico para o campo

14. Por que considera importante ter um campo de golfe ambientalmente sustentável? Indique os 3 aspetos mais importantes

- Reduzir custos a médio e longo prazo na sua manutenção
- Atrair clientes com alta sensibilidade ambiental
- Incentivar a promoção do campo através de rótulos reconhecíveis, como GEO, ISO 14001, EMAS ou Audubon
- Garantir o controle e conformidade para com os requisitos legais para questões ambientais
- Aumentar a valorização do campo para acolher torneios competitivos
- Obter prémios, distinções e reconhecimentos
- Melhorar a perceção do campo de golfe por detratores

15. Conhece o “Manual de Boas Práticas Ambientais para Campos de Golfe” da Agência Portuguesa do Ambiente?

- Sim
- Não

16. Participou ou está a participar no processo de obtenção da certificação de qualidade ISO 9001?

- Sim, durante todo o processo
- Sim, mas apenas numa parte
- Sim, mas apenas no início do processo
- Não
- Não, e também não contaram comigo

17. Participou ou está a participar no processo de implementação, no campo, do sistema integrado de gestão ambiental homologado de acordo com a norma ISO 14001 ou semelhante?

- Sim, durante todo o processo
- Sim, mas apenas numa parte
- Sim, mas apenas no início do processo
- Não
- Não, e também não contaram comigo

Com base em toda a sua experiência como GREENKEEPER do campo de golfe, indique como geralmente se sente na posição que ocupa:

Muito Insatisfeito

Muito Satisfeito

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----