ANDRÉA CRISTINA VALE DE SOUZA PEREIRA

**A IMPORTÂNCIA E A ATUAÇÃO DO
FISIOTERAPEUTA NA ÁREA DE FISIOTERAPIA DO
DESPORTO NAS ACADEMIAS DE BELÉM**

Orientador: Professor Doutor Ricardo Figueiredo Pinto

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

Lisboa

2017

ANDRÉA CRISTINA VALE DE SOUZA PEREIRA

**A IMPORTÂNCIA E A ATUAÇÃO DO
FISIOTERAPEUTA NA ÁREA DE FISIOTERAPIA DO
DESPORTO NAS ACADEMIAS DE BELÉM**

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias no dia 28/11/2017, para obtenção de grau em Mestrado em Gestão de Empresas, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação nº 377/2017, de 27 de Outubro, com a seguinte composição:
Presidente : Prof. Doutor António Augusto Teixeira da Costa.
Vogais: Arguente Prof. Doutor Mário Fernando Carrilho Negas (Univ.Aberta);
Orientador: Prof. Doutor Ricardo Figueiredo Pinto.

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2017

RESUMO

RESUMO

O estudo teve como objetivo geral analisar a importância da participação do fisioterapeuta esportivo como participe no processo gerencial das academias. E como objetivos específicos; qual opinião dos pesquisados sobre a importância deste profissional nas academias; verificar qual a qualificação dos gestores das academias; quantificar o número de academias e de clientes nas academias do estudo. O estudo foi do tipo exploratório e descritivo e teve como população o universo dos gestores. Resultados: 34% atuam como gestor até 2 anos; 34% são gestores de 03 a 05 anos. 36% entre 11 e 15 anos. Das academias 25% possuem até 50 alunos e 25% de 151 alunos a 200 alunos. O Fisioterapeuta deverá participar de um processo gerencial das academias possuindo a figura de protagonista também uma vez que seu trabalho é muito importante tanto para prevenção quanto na reabilitação.

Palavras-chave: Gestão. Gestão de Academias.

ABSTRACT

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the participation of the physiotherapist in the management process of the academies. And as specific objectives verify how the management of the academies registered in the Regional Council of Physical Education - CREF 18; check the qualification of the managers of the academies; to quantify the number of academies and clients in the study academies. The study was of the exploratory and descriptive type and had as population the universe of the managers. Results: 34% act as manager until 2 years; 34% are managers from 03 to 05 years. 36% between 11 and 15 years. Of the academies 25% have up to 50 students and 25% of 151 students to 200 students. The Physiotherapist must participate in a management process of the academies having the figure of protagonist also since their work is very important for both prevention and rehabilitation.

Keywords: Management. Management of Academies

ANDRÉA CRISTINA VALE DE SOUZA PEREIRA

A importância e a atuação do fisioterapeuta na área de fisioterapia do desporto nas academias de Belém

INDICE GERAL

ÍNDICE GERAL

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Questão de Estudo.....	11
PARTE I – Revisão da Literatura	
CAPÍTULO I – Fundamentação Teórica.....	13
2. Fisioterapia.....	13
3. Gestão.....	14
3.1 Organizações.....	14
3.2 Classificações e tipologia das organizações.....	16
3.3 Organização e Ambiente.....	18
4. Organizações Esportivas.....	22
5. Gestão do Esporte e Gestão Esportiva.....	25
6. Gestão de Academias.....	31
7. Responsabilidade Social Empresarial.....	36
7.1 Benefícios da responsabilidade social.....	39
PARTE II - Metodologia e Resultados	
CAPÍTULO II - Metodologia da Investigação.....	42
8.1 Características do estudo.....	43
8.2 Local do Estudo.....	43
8.3 Descrição da Amostra.....	43
8.4 Desenvolvimento do Estudo.....	44
8.5 Aspectos Éticos da Pesquisa.....	44
8.6 Análise dos Dados.....	45
CAPÍTULO III – Apresentação dos Resultados e Discussões.....	47
9. Caracterização da Amostra.....	47
CONCLUSÃO.....	56
BIBLIOGRAFIA.....	58
APÊNDICE.....	62

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Titulação acadêmica dos gestores entrevistados.....	52
Gráfico 2 - Há quanto tempo a academia está em funcionamento.....	53
Gráfico 3 - Quantos profissionais atuam na academia.....	53
Gráfico 3.1 – Quantitativo profissional por formação acadêmica.....	54
Gráfico 4 - Qual a quantidade de alunos que frequentam a academia.....	55
Gráfico 5 - Para você, qual a importância do fisioterapeuta fazer parte do quadro de funcionários?	56
Gráfico 6 - Há quanto tempo atua na função de gestor?.....	57
Gráfico 7 - Havendo fisioterapeuta na academia, qual vínculo empregatício?.....	58
Gráfico 8 - Em sua opinião, a academia que possui o nutricionista e/ou fisioterapeuta, quais as principais vantagens em relação aos benefícios para alunos?.....	59
Gráfico 9 - Como gestor, quais são suas atividades profissionais desenvolvidas nesta função na academia?.....	60
Gráfico 10 - Qual a quantidade de alunos que frequentam a academia.....	61

INTRODUÇÃO

Observa-se no mundo moderno em que vivemos que cada vez mais os indivíduos, em suas atividades diárias, são envolvidos por tecnologias cada vez mais modernas sendo estas oferecidas às populações ao redor do mundo no intuito de proporcionar mais conforto e praticidade.

O uso cada vez maior de tecnologias, que em tese facilitam a vida das pessoas, também tem proporcionado a uma boa parte da população sérias consequências à manutenção da saúde dos indivíduos.

Várias são as causas que podem contribuir para indivíduos do mundo inteiro tenham a saúde deficitária, dentre elas destacamos, alimentação inadequada, stress face às atividades profissionais, relacionamentos familiares, e em especial a falta de atividade física regular, sendo esta uma importante “ferramenta” na prevenção do aparecimento de doenças que podem ser prevenidas.

Pelo exposto acima outra importante observação que fazemos nos dias atuais é também a preocupação que muitas pessoas passaram a ter com a promoção da saúde, com isso passando a ter uma série de cuidados de forma preventiva, ou quando esta prevenção não é feita, são obrigados a buscar a prática regular de atividades físicas e neste último caso na forma de reabilitação.

Em se tratando de Brasil de acordo com dados disponíveis na mídia em geral, este País está entre os três primeiros em termos dos números de pessoas que buscam a prática regular de atividade física, sendo esta busca como manutenção, prevenção ou recuperação da saúde.

No estado do Pará, em especial na capital Belém esta realidade não é diferente, que de acordo com o Conselho Regional de Educação Física (2017) (CREF-18), a cidade possui mais de duzentas academias de atividades físicas registradas neste Conselho, com isso proporcionando a milhares de pessoas locais especializados para a prática de atividade física regular independente dos objetivos de cada indivíduo.

Considerando que muitos indivíduos buscam a prática regular de atividade física por recomendações médicas, e em especial por necessidade de reabilitação, é que se torna fundamental a atuação do fisioterapeuta nestas academias.

Considerando também que em Belém não há nenhum estudo sobre a importância da participação do fisioterapeuta na equipe profissional das academias de atividades físicas, entendemos ser de suma importância a realização deste estudo exploratório. Entretanto por nossa experiência pessoal não percebemos a inclusão deste profissional na maioria das academias visitadas por nós.

A partir do exposto este estudo teve como objetivo geral analisar a importância da participação do fisioterapeuta esportivo como participe no processo gerencial das academias. E como objetivos específicos verificar qual a opinião dos pesquisados sobre a importância deste profissional nas academias de atividade física; verificar qual a qualificação dos gestores das academias e quantificar o número de academias e de clientes nas academias do estudo.

Considerando que a contratação deste profissional aparentemente ainda não é uma prática, optamos em escolher de forma intencional dois bairros da cidade de Belém considerados de alto poder aquisitivo para a realização deste estudo, sendo estes os bairros de Nazaré e Umarizal, que em tese teriam mais condições de proceder a contratação do fisioterapeuta como importante profissional para compor a equipe multidisciplinar das academias, com isso contribuindo na gestão das academias.

REFERENCIAL TEÓRICO

REFERENCIAL TEÓRICO

2. FISIOTERAPEUTA

Desde a implantação do Sistema Único de Saúde (SUS) várias propostas e estratégias têm sido adotadas visando atender às necessidades de saúde da população. A que tem tido maior destaque, enquanto possibilidade de mudança do modelo assistencial é a Estratégia de Saúde da Família. Criada em 1994, está centrada nas ações de promoção, proteção e recuperação da saúde de forma integral e contínua.

Propõe uma reorganização do sistema de saúde, respeitando as diretrizes do SUS, com ênfase na atenção primária e na promoção da saúde familiar (RAGASSON et al., 2004).

A Estratégia de Saúde da Família ampliou a cobertura assistencial, no entanto, essa ampliação possibilitou às equipes identificar novas necessidades de saúde, gerando, assim, outras demandas assistenciais.

Evidenciou-se, então, a importância da inserção de outros profissionais, além dos que constituem a equipe mínima, a fim de assegurar a integralidade na atenção à saúde.

Nesse contexto, o Ministério da Saúde propõe a criação dos Núcleos de Apoio à Saúde da Família (NASF), através da Portaria Nº. 154/GM, de 24 de Janeiro de 2008. Esta proposta busca o envolvimento de outros profissionais no apoio às equipes mínimas de saúde da família, visando à ampliação da rede de atenção básica (AB) na tentativa de melhorar a assistência ao indivíduo (BRASIL, 2008). A participação nos NASF representa uma primeira aproximação formal da fisioterapia com a AB, sob o ponto de vista de uma política de saúde. O profissional atuante no NASF deve realizar suas ações de acordo com algumas diretrizes relativas à Atenção Primária à Saúde como, por exemplo, as ações interdisciplinares e intersetoriais; o processo de educação permanente em saúde de profissionais e da população; o desenvolvimento da noção de território; a integralidade, a participação social, a educação popular; a promoção da saúde e a humanização (BRASIL, 2009).

Nesse contexto, a inserção do fisioterapeuta nos serviços de AB à saúde é um processo em construção, que esteve associado durante algum tempo à gênese da profissão, quando este profissional era rotulado como reabilitador, tratando apenas a doença e suas sequelas. Essa lógica, durante muito tempo, excluiu da rede básica os

serviços de fisioterapia, acarretando uma grande dificuldade de acesso da população a esse serviço e impedindo o profissional de atuar na atenção básica (RIBEIRO, 2002).

Nos últimos anos, várias experiências de atuação da fisioterapia na AB vêm sendo desenvolvidas. Essas experiências têm acontecido de forma pontual em alguns municípios brasileiros e nos espaços acadêmicos, em

3. GESTÃO

3.1. Organizações

Segundo Dias (2004), Bernardes e Marcondes (2005) é um fator histórico da sociedade uma evolução, que necessita de uma especial organização dos grupos e atividades, para que se tornasse possível então uma melhor sobrevivência em coletividade. Sendo que com o decorrer da história foram surgindo unidades mais bem preparadas para sanear essas carências. Nesse contexto, surgem então as organizações, como forma de alcance à determinados objetivos.

No que tange as organizações Ezioni (1989) e Colter (1999), explicam que elas não são um fruto da sociedade contemporânea, é claro que comparado a sociedade mais antigas, a sociedade hoje tem um número maior e mais significativo de organizações. Ainda as organizações que existem hoje são bastante mais evoluídas que as de sociedades passadas, pelo fato da evolução da própria sociedade, ainda evoluiu a complexidade das organizações, com esse decorrer do tempo.

Segundo Cárdenas (2013) a literatura administrativa, diverge bastante quando tenta conceituar o que seria um organização. As definições mais aceitas são de Etzioni (1974, 1989); Blau; Scott (1979); Hampton (1972); Lakatos (1997); Robbins (1999); Dias (2004); Sobral, Peci (2008), que definem brevemente organização como sendo um agrupamento de pessoas que foi criado para especificadamente alcançar algum objetivo ou meta almejada, sendo que neste grupo todos devem almejar as mesmas metas e objetivos.

Hal (2004) apresenta uma posição mais complexa sobre o conceito de organização, para ele uma organização pode ser conceituada como uma coletividade, formada por agentes, que possuem um ordenamento, ou seja possuem regras, possuem estrutura hierárquica, onde existem neste meio autoridades, das mais superiores as mais inferiores, possuem sistemas que possibilitam a comunicação entre seus membros, e um sistema que coordene seus membros, com uma série de procedimentos, essa coletividade encontra-se em um ambiente contínuo, e faz parte de uma atividade geralmente formada por metas à serem alcançadas, sendo que todas

essas atividades são passíveis de consequência tanto para os membros da organização, quanto para a própria organização e para a própria sociedade.

Já Daft (2008), utiliza uma definição mais breve, menos abrangente, e defini organização como entidades sociais, que são orientadas por metas que por sua vez, são projetadas como sistema de atividades que são programados com a participação dos agentes participantes, que são estruturados e coordenados e devidamente ligados com o ambiente externo.

Para Etzioni (1989) e Lakatos (1997), as metas e objetivos mencionados anteriormente nas variadas definições, são o núcleo de organizações, o motivo de existência das mesmas, ou ainda, a situação ou situações, para o qual se dirigem as organizações, que buscam com todos os esforços o devido alcance, tendo em vista que são a razão de existência.

Na sociedade de hoje existem variadas organizações, entende-se portanto que é necessário que haja organizações para que a sociedade sobreviva (EZIONI, 1989).

Para Blau e Scott (1979) a busca por objetivos e metas são características marcantes da sociedade em que vivemos, e está aí o fato que diferencia esta nova organização, das organizações de épocas mais antigas. Sendo que as organizações que possuímos hoje, são mais formais, e ainda mais complexas e grandes.

Segundo Stoner, Freeman (1999), Hal (2004) e Sobral; Peci (2008) na sociedade as organizações atuam de uma forma que são indispensáveis à sociedade hoje, tendo em vista que as necessidades tanto humanas quanto coletivas precisam ser atendidas. Para esses autores, o motivo da existência das organizações, e para que elas realizem as atividades que o indivíduo por si só não consegue realizar.

Para Hampton (1992) organização é uma máquina social que em execução, pode realizar várias coisas que uma pessoa sozinho não consegue fazer.

Segundo Dias (2004) ao longo do tempo que as pessoas vivem, elas passam uma boa parte do tempo interagindo com as organizações, isso acontece a vida inteira, no momento em que chegamos no trabalho já estamos interagindo com organizações, pois o local de trabalho é uma organização, e ainda temos outros contatos com as organizações, nas atividades do próprio cotidiano, ou até mesmo de lazer e de descanso, nos momentos em que estamos em clubes, cinemas, academias de ginástica, entre outros locais que envolvem outros agentes da sociedade. Para o mesmo autor, a sociedade atual, é um retrato de uma sociedade de organizações.

Ainda para Dias (2004) e Daft (2008) as organizações não tomam distância da vida em sociedade, visto que, estão por todos lados, para onde quer que você vá existirá ali uma organização, e isso dá-se principalmente nos grandes centros urbanos onde as

peças são mais sociáveis, em vários ambientes, como por exemplo; escolas, universidades, igrejas, exército, creches, academias de ginástica, clubes de esporte, hotéis, companhias aéreas, eventos em geral, variados tipos de comércio, restaurantes, supermercados, associações de moradores polícia e até mesmo o próprio governo.

Para Cardenas (2013) existe uma grande pluralidade e diversidade de organizações que permeiam hoje na sociedade contemporânea, sendo assim, vários estudiosos apresentam apontamentos que diferenciam uma organização de outra organização.

Hampton (1992) nos diz que a organização é sempre formada por pessoas, tarefas e administração, esses são então os três elementos básicos de uma organização. Ainda no mesmo sentido explica Sobral e Peci (2008) que realmente as pessoas estão inseridas nestes elementos básicos da organização, mas além das pessoas existem objetivos/metast e uma estrutura organizacional, pois são uma das características intrínsecas de toda a organização.

Para Etzioni (1898) as organizações possuem por características fundamentais, que podem ser: 1- a divisão de trabalhos, bem como poderes, de uma forma hierárquica, bem como das atividades que são desenvolvidas dentro da organização, de uma forma estabelecida e organizada para o alcance dos objetivos organizacionais; 2- a existência efetiva de um ou mais centros de poder, de liderança, para que sejam melhor coordenados os esforços para alcance dos objetivos; 3- a substituição de pessoal, o que indica que o indivíduo pode ser substituído por outro sem alteração de trabalho, pois a organização depende de si só.

Para Blau e Scott (1979) compreender tudo aquilo que distingue os diferentes tipos de organização, e tão importante quanto entender as características ou componentes organizacional, observando este contexto vários estudiosos deslumbram bastante possibilidades de classificação das organizações por meio do estudo de suas classificação ou tipologias, visto que existe realmente um amálgama de tipologia.

3.2. Classificação e tipologia das organizações

Segundo Hall (2004) nos alerta que devemos analisar com bastante cuidado as análises mais analíticas, baseada em poucas ou apenas em uma característica, para o autor a apresentação de tipologia ou classificação pode ser relevante para o final de determinados e totalmente irrelevantes para outras análises. Sempre é necessário que haja um tipo de direcionamento de discernimento para que as classificações sirvam para ajudar à explicar a organização, e não embarçar mais o entendimento, dificultando assim a análise geral.

Para Blau e Scott (1989), Lakatos (1997), Hall (2004) e Daft (2008), as classificações cujo conteúdo é mais abrangente e que estão ainda comumente presentes da literatura, que nos fala acerca do assunto, expõe a classificação das organizações, considerando os seguintes aspectos: a diferenciação entre as organizações de caráter público, e as organizações de caráter privado ou particular; o tamanho da organização, a sua abrangência; qual a finalidade da organização, ou qual o setor em que ela está inserida, e desenvolve suas atividades, seja elas organizações educacionais, agrícolas, religiosas, de transportes, esportivas, de saúde, sociais, de moradores, de amigos, ou até mesmo de servidores, etc.

Blau e Scott (1989) e ainda Lakatos (1997), explicam que existem possibilidades de classificar as organizações observando o critério da inclusão dos membros que participam efetivamente da organização, como por exemplo: voluntariado, convocação, imposição, intimação, etc. Porém, Hall (2006) aponta que as organizações podem classificar-se observando seus pontos econômicos, isto é, pelo fato de existirem organizações com fins lucrativos, e também outras organizações que não tenha essa visão lucrativa, ou pelo menos não é esta sua atividade final, ou até mesmo qual a sua abrangência ou até mesmo, o poder exercido, dentro do mercado atual, como muitas organizações se destacam.

Segundo Cardenas (2013) um dos autores que apresentam umas das ideias mais divergentes, daquelas que estão comumente presentes na literatura é difundida por Etzioni (1974), pois para ele todas as organizações poderiam obter sua forma de classificação de acordo com o perfil dos membros que dela participam, ou pelo padrão dominante sobre os indivíduos que estão à ela subordinados, partindo deste ponto, as organizações poderiam ser divididas em: coercitivas, utilitárias e normativas.

Etzioni (1974), conceitua uma organização coercitiva como sendo, uma organização, em que a principal de forma de controle, trata-se de coerção sobre os indivíduos, como podemos citar o que ocorre nos campos de concentração. As organizações utilitárias, segundo o mesmo autor, pode ser analisada como aquela em que a força dominante é uma forma de pecúnia ao membro, que dela fizer parte, como por exemplo salários, comissões, promoções, folgas, gratificações, prêmios mensais ou anuais., as vezes até melhores de condições de trabalho, ou qualquer outro tipo de recompensa que interesse ao membro, tudo isso temos como exemplo, o que acontece em todas as indústrias, que são organizações de onde os membros participam buscando abonos pecuniários. E por último as organizações de caráter normativas, que podem ser conceituadas como organizações em que seus membros sentem integrantes dela, sem ter nenhum tipo de benefício pecuniário, a não ser benefícios espirituais para

seu próprio fortalecimento, como é o caso presentes nas organizações religiosas, em que seus integrantes estão engajados de forma voluntária.

Diferentemente Blau e Scott (1979) propõe um outro tipo de organização considerando o apontamento denominado de *cuibonum*, por este critério é levado em consideração aquele que é o principal, porém não o único, que é beneficiário da organização, não sendo assim o único beneficiado da organização.

Blau e Scott (1979) apresentam 4 tipos de diferentes classificações para organização, sendo a primeira: organização de benefícios mútuos, como o próprio nome já diz os integrantes são os principais beneficiários dela, a organização torna-se em prol dos seus participantes, como é caso dos sindicatos de classe, e associações de categoria, as quais agem em favor seus próprios membros; a segunda classificação de organização dizem respeito as organizações de firma comercial, que geralmente são de propriedade privada como por exemplo: indústria, comércio em geral, etc. Estabelecimentos estes que são organizações que visam a produção de lucros, e seus donos ou os proprietários são as pessoas mais beneficiadas, com os lucros provenientes da organização. Em terceiro lugar estão as organizações atinentes aos serviços, que são classificadas como “organizações de serviço”, neste tipo de organização o principal beneficiado é o público em geral, como é o caso dos hospitais, das escolas, onde o público é beneficiado principal. Ainda em quarto lugar, está a organização do tipo de bem estar público, que são aquelas destinadas ao público em geral, sendo que neste caso a principal beneficiada, é a sociedade em si, como exemplo desse tipo de organização temos: o ministério público, o exército, o corpo de bombeiros, etc.

Para Cardenas (2013) existe variadas tipologias de organizações que são apresentadas na literatura atual, e ainda dizem respeito a complexidade que estão intrínsecas ao estudo organizacional, e dentre elas destaca-se Hall (2006) que nos explica que os sistemas de classificação devem atender a essa complexidade, sendo assim uma classificação com cunho adequado deveria então, considerar um amálgama de elementos, como exemplo disso, podemos citar tanto o ambiente interno, quanto o ambiente externo da organização, e ainda os impactos que a ação da organização provoca, no ambiente no qual ela está inserida.

3.3 Organizações e o ambiente

Segundo Cardenas (2013) existem várias diferentes conceituações perspectivas teóricas em relação as organizações, quando se trata do ambiente externo.

Para Mintzberg (1999) as variáveis que estão presentes no ambiente externo da organização, podem obter dentro da organização um efeito mais profundo que aquelas que estão dentro dela.

Para Sobral e Peci (2008) o ambiente não pode ser desconsiderado quando for estudado o tema: organizações, visto que, o ambiente tem um grande potencial para impulsionar tanto quando há sucesso na organização, ou até mesmo quando não são alcançados os objetivos desejados.

Segundo March; Simon e Guetskow (1981); Lakatos (1997); Hall (2004); Daft (2008) e Andrade e Aboni (2011) no que diz respeito a relação que existe entre a organização e o ambiente externo à ela, acontece um tipo de permuta onde tem-se uma relação de mão-dupla, ou seja, a organização influencia e ainda gera impacto dentro do ambiente onde esta inserida, e da mesma forma o ambiente gera impacto na organização, que dele faz parte. Para Stonner e Freeman (1999), as transformações ocorrem no ambiente externo à organização de formas rápidas e contínuas e estas vem a repercutir tanto no padrão organizacional adotado, quanto nos padrões organizacionais contemporâneos.

Conforme explicam Stoner e Freeman (1999); Hall (2004) e Daft (2008) é entendido como meio no qual a organização encontra-se, o ambiente externo, conforme vários estudiosos da área, entendem ainda que o ambiente externo à organização possui forças capazes de influenciá-las ou até mesmo afetá-las, pois são inerentes à sua organização.

Um grande número de estudiosos do tema, entendem que o ambiente externo pode ser dividido, em dois grande níveis, pelo fato de existirem ambientes que influenciam uma organização de forma direta, que são denominados de ambiente de ação direta, de tarefa, operacional, ou até mesmo de ambiente direto, e outros ambientes que influenciam de forma indireta, ou menos direta que, por sua vez, são denominados de ambiente de ação indireta, geral, ou contextual ou simplesmente ambiente indireto (STONER; FREEMAN, 1999; SOBRAL; PECI, 2008; DAFT, 2008; ANDRADE; ABONI, 2011). Para esses autores ainda todos os que figuram como concorrentes, fornecedores, clientes, grupos de interesses e regulamentadores, são agentes que fazem parte do ambiente de ação direta da organização, ou seja, eles influenciam diretamente no funcionamento da organização. Já o ambiente de ação indireta pode ser compreendido naqueles agentes que possuem um contato menos direto com a organização, ou menos regular com o funcionamento da organização, que são elementos políticos, econômicos, culturais, demográficos, religiosos, educacionais, etc.

Para Hall (2004) todos o ambiente pode ser entendido como todo um variado de condições que envolvem um tipo de organização, seja elas condições políticas, econômicas, demográficas, políticas ou culturais. Sendo que em relação as condições, ou as variáveis ambientais, são apresentadas de modo diverso observando sempre a realidade de cada organização, cita-se por exemplo uma organização com condições políticas estáveis e com economia dinâmica, isso então faz com que existam diferentes tipos de ambientes de organização, torna-se então um amálgama de ambientes organizacionais.

Ainda segundo Hall (2004) sobre isso os ambientes possuem uma influência tremenda dentro do ambiente organizacional, visto que, isso ocorre de maneira desigual. Sendo assim, quanto mais uma organização se separa do ambiente, tornando-se mais sozinha no meio onde esta inserida, mas ela estará vulnerável, pelo fato já reconhecido que toda organização é dependente do meio onde está inserida, e dele a organização depende, pois todos os recursos dos menos aos mais ideias para o sistema organizacional, provém do ambiente onde ela está inserida, como podemos citar por exemplo: os materiais humanos, os materiais econômicos, são próprios do ambiente onde está inserida a organização.

Porém Motta e Vasconcelos (2006) explicam uma visão diferente da apresentada anteriormente, discorrendo então que existem duas percepções majoritárias que explicam a relação entre a organização, e a sociedade, sendo que a primeira considera o ambiente como uma certa realidade na qual a organização por si só, se adapta; e a segunda diz respeito, ao ambiente como o resultado de um certo entendimento, entre os diferentes grupos organizacionais, nesta segunda percepção o ambiente então é criado, e modelado pela própria organização que está inserida nele. Existem no entanto, duas teorias que explicam claramente essas duas percepções que são a teoria da ecologia das população e a teoria da dependência dos recursos.

Explicam Hanna e Freeman (2007) à respeito da teoria da ecologia das populações, que também pode ser denominada de teoria da seleção natural, é entendida como se o ambiente fosse um fator que determinasse a sobrevivência das pessoas que integram as organizações. Por este ponto de vista, entende-se os ambientes, seus fatores, ou condições ambientes é que se adaptam as organizações, e não o contrário, então é o ambiente que seleciona, os tipos organizacionais que nele se encaixam (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Cadernas (2013) apresenta outro ponto de vista, acerca do assunto, explica sobre a teoria da dependência de recursos, entendo que a organização depende dos ambientes, ou mais especificadamente, do que os ambientes oferecem para o estrutura

das organizações. Sendo assim, o controle que uma organização possui sobre os recursos provenientes do ambiente, e ainda as suas próprias ações que realiza, são os aspectos bastante relevantes nessa teoria, sendo o assim o ambiente adequa-se a organização que nele esta inserida.

O ambiente ainda é tem outras atribuições, além de ser fonte de recursos humanos, materiais etc. Ele ainda exerce um papel importante na informação que presta as organizações, para que seja garantida sua sobrevivência dentro de determinado ambiente. Dentro de um ambiente existem questões complexas, as quais precisam ser saneadas na busca de informação, tendo em vista ainda a constante incerteza, que existe dentro da organização. Sendo assim, a organização fica obrigada a buscar informações dentro do ambiente para que se torne viável sua própria sobrevivência. (DAFT, 2008).

Para Daft (2008) ainda nos explica a teoria da incerteza ambiental, que esta relacionada com as dimensões simples-complexa e estável-instável, para o autor a dimensão simples-complexa, diz respeito, aos diferentes elementos que relevantes para que uma organização possa ser estruturada, sendo assim existe uma variante de quantidade de agentes que comumente interagem e participam da organização de forma estruturada.

Uma organização é complexa quando está estruturada em ambiente complexo, apresenta assim muitas interações com os ambientes externos, e ainda em um ambiente simples, com poucos elementos presentes na organização.

Ainda o mesmo autor nos explica acerca da dimensão estável-instável, está relacionada com a dinâmica exercida no ambiente onde esta inserida a organização, sendo assim se por um período de tempo os elementos em nenhum momento passam por nenhuma alteração, que no caso chamamos de ambientes estáveis, ao contrário disso são os denominados ambientes instáveis, no qual a organização passa por um período de tempo, e sofre então constantemente transformações no transcorrer do tempo.

Segundo Mintzberg (1999) o fator mais importante dentro do ambiente, em relação às organizações não está nele em si, ou até mesmo na sua análise, mas a sua verdadeira importância está no impacto que o ambiente exerce sobre a organização, e ainda na capacidade das organizações de aprender, confrontar, ou até mesmo adaptar-se ao ambiente na qual ela está inserida. O mesmo autor nos explica que as dimensões estável-instável e simples-complexa, dão a luz então à várias outras estruturas organizacionais. Quando então o ambiente é simples e estável a estrutura organizacional, tende a ser então mais centralizada e mais burocrática. Porém, se o

ambiente é complexo e instável, dinâmico, a estrutura tende a ser mais descentralizada e orgânica, ou seja o ambiente torna-se mais complexo.

Segundo Cárdenas (2013) é possível perceber a existência então de vários elementos que estão relacionados tanto ao ambiente quanto as organizações. Em observância à isso, Mintzberg (1999) e Hall (2004) nos explicam que o ambiente não deve então se tornar o principal foco, quando se analisa uma estrutura de certa organização, sendo que sempre será um elemento importante quando se trata da análise de uma organização.

4. ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS

Segundo Cárdenas (2013) as organizações esportivas, fazem parte da mesma base teórica e que está alicerçado no mais amplo entendimento relacionado às organizações. Então pode ser considerada uma organização esportiva, como aquela diretamente envolvida ou sua atividade principal é o esporte.

Segundo Cadore (2006) um time tanto de futebol, quanto vôlei ou qualquer outro esporte, pode ser entendido como uma organização esportiva, sendo que os times atendem uma características da organização, que é o agrupamento de pessoas, com um objetivo, uma meta em comum, que no caso dos times, busca-se uma vitória, vencer um campeonato, ou não perder nenhuma partida, ou simplesmente melhorar a qualidade de vida.

Blau e Scott (1979); Lakatos (1997); Hall (2004) e Daft (2008) baseados na classificação na qual importa a sua finalidade ou seu setor social, entendem então que uma organização esportiva se distingue das demais organizações, pelo fato de que a organização esportiva está intrinsecamente ligada à administração, bem como a fiscalização, promoção, coordenação ou o oferecimento das atividades físicas, exercícios físicos ou esportes, então conclui-se que a organização esportiva não está somente ligada ao esporte, mas também a administração.

Para Chelladurai (2009) apud Rocha e Bastos (2011) nos explica acerca da organizações esportivas, que se distinguem das outras organizações que apenas se utilizam dos produtos esportivos para que sejam promovidos produtos. Sendo assim, é entendido pelo autor, as empresas que vendem materiais esportivos de transmissão de jogos, ou são agências de atletas, não são consideradas necessariamente uma organização esportiva, visto que, apenas se utilizam de produtos esportivos, para promover seu negócio no momento.

Cárdenas (2013) entende então, que uma organização esportiva podem ser: clubes, federações; confederações, associações esportivas; órgãos públicos ligados ao esporte – secretaria, ministérios, etc. -, ainda podem ser consideradas organizações esportivas algumas empresas de caráter privado, que são: as academias de ginásticas, ou também outras empresas, onde seus clientes pratiquem atividade ou exercício físico.

Ainda segundo Cárdenas (2013) os times de futebol podem ser considerados organizações esportivas, como por exemplo: Avá, Figueirense, São Paulo, etc. assim como os outros times de outras modalidades, como por exemplo basquete, handebol, etc. A CBF (Confederação Brasileira de Futebol); a FINA (Federação Internacional de Natação Amadora); o Comitê Olímpico Brasileiro (COI); a Federação Catarinense de Atletismo (FCA); e a Federação de Triathlon de Santa Catarina (FTSC), também são consideradas organizações esportivas. Ainda a Fundação Municipal de Esportes de Florianópolis e Fundação Catarinense de Esportes (FESPORTE), são exemplos de outras organizações esportivas.

Para Cárdenas (2013) as academias de ginásticas, ou que são mais voltadas para a musculação, bem como os estúdios de pilates e centros de treinamento resistido, são consideradas organizações esportivas, visto que, Pitts e Stotlar (2002) nos explicam que o termo esporte que derivam de gestão esportiva ou organização esportiva, devem ser consideradas mais simples que o entendimento do esporte em si. Ainda segundo Rocha e Bastos (2011) deve se inserir quando se tratar de gestão esportiva, além dos esportes, também os esportes e outros exercícios físicos relacionados com a área fitness.

Cárdenas (2013) nos explica que na literatura não é possível encontrar a palavra organização, e assim a literatura fica presa apenas, no cenário da gestão esportiva e da gestão do esporte, que são comumente encontrados dentro da literatura que trata sobre o assunto. Porém Roche (2002) o desenvolvimento esportivo, seja ele desencadeado por meio do lazer, é feito por meio de organizações, entidades ou instituições, e são estas que fiscalizam, regulamentam e coordenam, as atividades físicas, que as mesmas oferecem, então entende-se que as organizações esportivas, que são as administradores, e não o esporte em si.

Partindo disto, entende Nolasco (2005) que o termo a ser utilizado pela literatura deveria ser gestão de organizações esportivas, porém não condena o uso de gestão esportiva ou gestão do esporte, sendo que as expressões administrações esportivas, entre outras denominações aplicadas, tratam-se da mesma natureza.

Segundo Cárdenas (2013) de acordo com as classificações analisadas pela literatura, as organizações podem ser classificadas pelo tamanho, pelo porte da organização, se a organização é pública ou privada.

Para Hall (2004) que sempre considera os preceitos econômicos da organização, sendo ela voltada ou não para fins lucrativos, classificaria a organização de uma maneira bem diferente uma organização que oferece serviços como escolinha de futebol, ou outros tipos, de esporte, com fins lucrativos, de uma organização que não possui fins lucrativos, apenas são governamentais.

Segundo Blau e Socott (1979) e Lakatos (1997) pode ser que seja possível diferenciar uma organização não governamental, que possui voluntários, que acreditam que o esporte seja o grande transformador de vidas, de um clube esportivo por exemplo, que contém um contrato firmado com os atletas, ou até mesmo a CBF, que tem o poder de convocação dos jogadores.

Etzioni (1974) considera os clubes de futebol brasileiros como organizações utilitárias, tendo em vista, o controle que a organização possui sobre seus atletas, almejando uma recompensa, um abono pecuniário, porém neste mesmo clube existem os sócios torcedores, que mantém o time, por sentimento pessoal.

Blau e Socott (1979) levando em consideração o sistema *cuibonum* levam em consideração quem são os principais beneficiados com o serviço prestado, sendo assim uma academia, deveria ser uma organização de serviço, e a Fundação Municipal de Esportes, como uma organização de bem estar público, visto que objetiva o bem estar da sociedade como um todo.

Roche (2002) elenca alguns tipos de classificações, que estão divididas em 4 grandes grupos, que são:

- Organizações esportivas públicas: tratam-se das organizações que o poder público criou e ainda as mantém, em relação ao desenvolvimento de suas atividades, para atender interesses governamentais.
- Organizações esportivas privadas sem fins lucrativos: estas por sua vez se dividem em 2 graus, no primeiro grau então várias pessoas físicas se reúnem para formar uma pessoa jurídica, sendo que objetivo dessa organização será a promoção de saúde e a prática de atividade física. Já no segundo grau, são quando associações já formadas, se agrupam formando-se assim uma nova organização. São os tipos de organização típicos de clubes esportes e federações esportivas, na sequência apresentada.
- Empresas de serviços desportivos: tratam-se de organizações da iniciativa privada que comercializam seus serviços esportivos ou de esporte, e visam

sempre o lucro, sempre afetadas pelo mercado, e orientadas pelos princípios do negócio privado.

- Sociedades anônimas desportivas: estão por sua vez encontram-se entre as organizações privadas com fins lucrativos, e as sem fins lucrativos, possuem suas ações divididas entre vários indivíduos.

Roche (2002) ainda aponta subclassificações, como por exemplo existem organizações mono desportivas como a CBF, pelo fato de promover apenas um esporte, existe ainda as organizações poliesportivas, como é o caso da Confederação Brasileira de Desportos Aquáticos (CBDA) que coordena esportes aquáticos como nado sincronizado, saltos ornamentais, etc.

Segundo Cárdenas (2013) a Lei Pelé cita as organizações esportivas, quando se trata das entidades de práticas desportivas, entidades de administração de desporto, ou até mesmo as ligas.

Blau e Scott (1979) entendem que qualquer características de uma organização esportiva, poderia ser utilizada para agrupá-la, dentro de um amálgama de organizações.

Segundo Cardori e Dazi (2013) existe uma mesmo alicerce teórico-conceitual de todas as organizações de maneira bem generalizada, se comparada então a outras organizações, as organizações esportivas, apresentam tanto diferenças, quanto semelhanças.

Para Cárdenas (2013) é bastante importante o estudo das organizações, pelo fato do poder de influência que possuem perante a sociedade, e também as responsabilidades que à ela são incumbidas.

Para Dias (2004) as organizações estão por toda parte e cercam a vida do ser humano. Segundo Hall (2004) as organizações são necessárias para que o melhore tanto o ambiente interno, quanto o ambiente externo de trabalho, sendo que compreender as organizações, significa compreender melhor o contexto social na qual o agente esta inserido.

5. Gestão do Esporte e Gestores Esportivos

Segundo Zouain e Pimenta (2003), a gestão esportiva existe há muitos séculos, desde os gregos, quando Herodes, Rei da Judéia, foi presidente honorário de jogos que atraíam multidões para ver os combates entre os gladiadores ou animais, quando uma cerimônia maravilhosa abria as competições, seguidos de disputas atléticas que serviam de entretenimento para milhares de pessoas.

Os profissionais de Educação Física são reconhecidos como especialistas em questões relativas aos esportes e aos exercícios físicos (CONFEEF, 2002). Mas é sabidamente que cursos de Educação Física não formam gestores esportivos (formam profissionais de Educação Física), mas a gestão do esporte é uma possibilidade de atuação do futuro profissional.

Segundo Cárdenas (2013), a gestão do esporte pode ser perspectivada à luz de distintos olhares. É compreendida como uma área de atuação profissional, onde atuam os gestores esportivos, mas também pode ser percebida como um campo de conhecimento, um objeto de estudo e de pesquisas, uma área de formação.

A gestão esportiva é caracterizada como a função de planejamento, organização, direção e controle de organizações esportivas. Com o desenvolvimento do esporte, estas funções tornaram-se essenciais para as organizações, sendo necessário que o gestor esportivo possua um perfil profissional com conhecimentos específicos da área.

No Brasil, a gestão esportiva surgiu como decorrência da introdução do esporte organizado no país (BASTOS, 2004). A Escola de Educação de Física da Universidade de São Paulo foi pioneira nesta área, criando em 1978 o curso de especialização em Administração Esportiva (BASTOS, 2004).

Atualmente, a gestão do esporte tem recebido maior atenção e repercussão acadêmica e social, devido à organização e realização dos megaeventos esportivos que o país sedia durante a atual década (ROCHA E BASTOS, 2011).

A área de Administração Esportiva, de acordo com Bastos (2004), envolve a aplicação dos conceitos e teorias gerais da Administração ao Esporte e aos diferentes papéis que ele desempenha na sociedade contemporânea. Seu estudo engloba conhecimentos multidisciplinares, que passou a ser divulgado com maior consistência a partir dos anos sessenta do século passado.

Os campos de atuação do profissional gestor esportivo são variáveis, de acordo com a cultura, organização. Rezende (2000) cita que pode ser verificado os principais grupos de locais de atuação do gestor esportivo, nas organizações que existem em função da atividade física, esportiva e de lazer que, como exemplo, apresentar os centros de treinamento e escolinhas, academias e clubes; ligas, federações e confederações, etc. O segundo grupo de atuação compreende aquelas que possuem valores voltados para a atividade física, esportiva e de lazer exemplos: prefeituras, governos estaduais, governo federal, clubes sociais, entidades representativas (SESC, SESI, sindicatos), hotéis, academias, shoppings, etc.

A função de gestor esportivo, de acordo com Rezende (2000), exige profissional que tenha conhecimento sobre a área de gestão, mas também requer o conhecimento específico do setor ao qual está voltado, ou seja, como ele se organiza de maneira geral. Segundo Vieira (2007) afirma que algumas escolas formam o educador físico conhecedor do esporte em todas as suas vertentes. Ou seja, munido-se destes conhecimentos, o profissional torna-se apto a lidar com qualquer tema relacionado ao esporte e entender as atividades do negócio.

Vieira (2007) diz que deve respeitar premissas a fim de que o processo tenha coerência e sustentação. O profissional de educação física planeja as suas intervenções e propõem objetivos a serem alcançados, controlando se os resultados parciais desses objetivos estão sendo alcançados, fazendo os ajustes necessários. Sendo assim, ele está propício a adaptar as suas relações de planejamento para a capacitação do gestor.

O ato de planejar é decidir antecipadamente o que se pretende fazer, antes da efetivação do trabalho, enxergando de forma clara o futuro, prevendo cada ação necessária, os meios envolvidos com o tempo de execução, para conseguir atingir os objetivos com sucesso (REZENDE, 2000).

Cárdenas (2013) entende que tem obtido uma maior repercussão e visão acadêmica, isso se dá pelo fato que o Brasil nas últimas décadas tem sido palco de megaeventos. No entanto, para Rocha e Bastos (2011) ainda é possível perceber que é existente um grande desentendimento sobre este campo de atuação no Brasil.

Segundo Cárdenas(2013) diz que embora não exista uma definição universal sobre gestão do esporte, alguns autores convergem a ideia de confluência entre os princípios e fundamentos da administração à realidade dos esportes e das organizações esportivas.

Pitts e Stotlar (2002), consideram a Administração Esportiva como sendo um conjunto de todas as pessoas, que envolvam atividades, negócios e organizações envolvidos em produzir, auxiliar, promover ou organizar produtos esportivos, de fitness e de recreação.

Segundo Hatzidakis (2012) compreende a gestão esportiva como uma atividade que seja voltada para a gerência, administração ou direção ética, o qual é responsável por uma empresa, entidade ou alguma outra organização esportiva, para efetuar um alcance de metas, mesmo que este serviço não seja remunerado.

Rocha e Bastos (2011) afirmam que a gestão do esporte pode ser entendida como aplicação dos princípios de gestão a organizações esportivas.

Quando tratamos de conceitos da gestão esportiva nos explicam os autores Pires e Sarmiento (2001); Bastos (2003); Ferraz et al (2010); Bastos e Mezzei (2012)

existe uma semelhança entre os princípios da administração com os conceitos de gestão do esporte, então a gestão esportiva passa a ser então compreendida como um estudo de campo multidisciplinar.

Para Bastos e Mazzei (2012) o Brasil anda ao contrário dos outros países, pelo fato que a questão conceitual ainda não está totalmente embasada no contexto do Brasil, pelo fato de que existem vários estudiosos que divergem nos estudos sobre a gestão do esporte, e ainda entendem que a gestão esportiva, esta desligada de outras conceituações, como no caso das ciências do esporte ou da administração. Porém existem autores que consideram ela como uma área independente, que possui tanto teoria, quanto práticas próprias. Nos países de outros continentes como a África e a Europa e nos EUA, tem considerado que a gestão esportiva é uma área que exige formação específica, ainda devem existir cursos de graduação e pós graduação com formação na área específica, que desenvolvem atividades sempre voltadas para a gestão.

Porém, segundos os mesmos autores, isso tem sido no Brasil explorado apenas nos cursos de Educação Física, que oferece por si só, apenas algumas disciplinas que oferecem parte da formação de gestores do esporte, ou marketing esportivo, existem também algumas disciplinas voltadas para o curso de administração, porém nos cursos de administração, não costumam ser tratadas disciplinas esportivas, o que dificulta a formação. Existem também cursos de formação *Latu sensu* que estão ligados com a área de gestão esportiva podem ser estudados tanto na modalidade à distância quanto na modalidade à distância.

Segundo Mazzei, Amaya e Bastos (2012) a partir de 1999, em consonância da confirmação do Brasil, como sede de megaeventos esportivos mundiais, foi que surgiram mais cursos de formação voltadas para a gestão do esporte, tanto na área tecnológica, quanto na área superior. Então no ano de 2009, surgiu o primeiro curso de gestão esportiva e lazer do país, curso ofertado na Universidade Federal do Paraná, no campus do litoral paranaense.

Tanto nos cursos de graduação em Educação Física, quanto nos cursos de Administração, a gestão do esporte, ou o estudo da gestão do esporte, são tratados da mesma forma, eles muitas vezes são realizados de maneira heterogênea, de maneira diversificada.

Para Bastos e Rocha (2011) essa diversidade dificulta na falta do conhecimento necessário, para que o indivíduo possa atuar na área de gestão do esporte.

Conforme nos explicam os autores Azevedo, Barros e Suaiden (2004); Azevedo e Barros (2004); Bastos (2006) *et al* Maciel (2009) e Maroni, Mendes e Bastos (2009)

existe uma área de intervenção no Brasil na qual a gestão de organizações tem sido desenvolvida desde o seu nascimento, desde os primórdios das primeiras organizações esportivas, que surgiram no Brasil, como é o caso dos clubes, confederações, federações, associações, etc. Nos dias de hoje a mencionada atuação profissional no âmbito de gestão de organização, ultimamente tem sido bastante criticada por estudiosos da literatura, tendo em vista que os mesmos a classificam como amadora, ou rudimentar.

Para Bastos e Mazzei (2002) existentes pouquíssimas organizações esportivas que tem realmente um sistema de gestão funcione e que mostre resultados significativos, o que se observa é que as maiores das organizações que existem hoje em nosso país não possuem um sistema eficaz.

A ineficiência de gestão, bem como o amadorismo que são encontrados na gestão, esta intrinsecamente relacionado com a formação que os gestores possuem para atuarem nesta área de gestão esportiva, e que atuam como gestores nas organizações esportivas de nosso país, muitas vezes esses profissionais que atuam nesse mercado de trabalho não possuem formação superior na área, ou até mesmo não possuem formação alguma. Sendo assim a necessidade de se aprimorar os estudos, a formação desses profissionais é gritante, no contexto já exposto, que vivemos hoje, a literatura então é bastante enfática quando se trata de má formação dos gestores. (CAPINUSSU, 2002; BASTOS, 2003; COSTA; MARINHO, 2005; VALENTE; SERAFIN, 2006; VIEIRA; STUCCHI, 2007; AZEVEDO, 2009; FERRAZ et al, 2010).

Bastos (2003) e Vieira e Stucchi (2007), nos explicam que o profissional que trabalha na área de gestão que desenvolve seus serviços voltando a gestão do esporte e gestão esportiva pode ser inserida então em qualquer organização ou órgão, que exista função de atividade física, administrativa. Tais profissionais devem ser atuantes em academias clubes, ligas federações, instituições tanto pública, quanto privadas, ou também com ou sem fins que gerem lucros.

Conforme expõem Pires e Sarmiento (2001); Vieira e Stucchi (2007); Ferraz et al (2010) e Rocha e Bastos (2011) dentro das instituições esportivas, os profissionais que possuam formação para atuar em áreas de gestão do esporte ou gestão esportiva pode exercer dentro das organizações, cargos de diretores, gerentes de eventos, gerente de recursos humanos, dentre outros cargos de origem gestora.

Tendo em vista isso, considera Hatzidakis (2012) que qualificam-se como gestores esportivos ou gestores do esporte, profissionais que atua na vertente administrativa, que estão presentes dentro das organizações esportivas, não importa ainda se o gestor, o profissional é remunerado ou não, o que importa no quesito de

profissional de gestão esportiva, é que o gestor é o gerente ou administrador de alguma organização esportiva. Para Bastos e Mazzei (2012) não importa se este cargo seja de direção como por exemplo diretores de esportes secretários municipais de esporte, ou esse cargo seja de nível intermediário.

Os gestores esportivos desenvolvem suas atividades sempre em concordância com o ambiente onde estão inseridos, bem como no nível de cargo que exercem dentro da organização. Geralmente, os gestores de esporte ou gestores esportivos, apresentam semelhanças com os administradores de empresas, ou outras organizações esportivas, atuando na área de gestão, na área de logística, na área de recursos humanos, de marketing, ou até mesmo com área de planejamento estratégico. Atuam ainda dentro da área de gestão esportiva em si, atividades que só podem ser realizadas por profissionais, com formação suficiente, como por exemplo a organização de eventos esportivos, de copas de modalidades esportivas, etc. (HORCH; SCHUTTE, 2003; BASTOS; MAZZEI, 2012).

Realizando-se pesquisas acerca de qual perfil de gestor brasileiro tem-se encontrado nas mais variadas organizações esportivas, constatou-se foram encontrados muitos profissionais sem formação específica na área de gestão de organizações esportivas, também encontrou-se profissionais habilitados, muitas vezes com graduação em Educação Física, a qual predomina neste mercado de trabalho, mas ainda é possível encontrar outras graduações tomando partido nesse âmbito, como é o caso de administração. (AZEVEDO; BARROS, 2004; SARMENTO, 2005; BASTOS et al, 2006; MACIEL, 2009; MARONI; MENDES; BASTOS, 2010).

Segundo Bastos e Mazzei (2012) é possível constatar um certo avanço dentro da área de organizações esportivas, ou mais especificadamente na área de investigação da gestão esportiva. Sendo assim, foi possível perceber que está se tornando contumaz a procura dos acadêmicos, por esta área de atuação, bem como tem crescido o número de artigos publicados, e o número de procura por literaturas que tenham um enfoque em gestão esportiva. Em relação a países europeus e ao próprio Estados Unidos, o crescimento da procura investigativa na área de gestão, não tem sido satisfativo, visto que nesses países a procura por esses tipos de questões é incessante. Então a área da pesquisa em relação a gestão de esporte encontra-se longe de seu apogeu, mas que hoje passa por momentos, em que como já dito, cresceu a busca por conhecimento da área, e essa busca crescente pode contribuir para que haja um campo maior de investigação, o que contribuirá significativamente para o futuro.

Segundo Cárdenas (2013), que comprova a evolução pela procuração de formação em gestão do esporte, saliente a recente criação de um curso de mestrado

em Administração/Gestão de Esporte na Universidade 9 de Julho, e ainda na mesma instituição foi criada uma revista, voltada totalmente para a temática de gestão do esporte.

Essas iniciativas que são tomados principalmente por acadêmicos em conjunto com seus mestres, bem como a realização de congressos da comunidade acadêmica científica, que são voltados para essa área de gestão, bem como a criação de organizações esportivas, como é o caso da ABRAGESP (Associação Brasileira de Gestão do Esporte), bem como a publicação de artigos e livros, que envolvem a área de gestão do esporte ou gestão esportiva, é o que mostra o desenvolvimento da pesquisa em relação a gestão do esporte, no país em que vivemos. (BASTOS; MAZZEI, 2012).

Para Cárdenas (2013) a gestão do esporte passa por um momento crucial dentro do contexto brasileiro, uma vez que, suas diferentes faces, tais como formação atuação, pesquisa de conhecimento, etc. estão sendo bastante procurados tanto por acadêmicos, quanto por mestres da área, ou profissionais da área, sendo que é um campo que está longínquo do seu desenvolvimento maior ou ideal, então existe uma grande oportunidade para desenvolvimento científico e literário da área.

6. Gestão de Academias

Obtempera Teixeira (2013), habitamos em uma sociedade controlada por organizações, grandes e pequenas, algumas que aferem grandes riquezas outras nem tanto, no qual equipes de características diversas trabalham juntas almejando uma missão, que se fosse focada de forma isolada não seria possível.

Em relação ao debate sobre gestão esportiva Pires e Sarmiento (2001) chama-se a atenção para o caso da realidade norte-americana, pois a coerência está retornada frente ao mercado, contendo como guias desse procedimento as organizações profissionalizadas, para arquitetar o esporte como um grande negócio vantajoso, e gerador de lucros, numa conjuntura em que é identificada, pela ausência de pesquisas científicas na área. Variavelmente do padrão americano, na Europa, o enfoque da gestão do esporte tem sido pedagógico e sociológico, implantada academicamente pelo meio da Educação Física. Investigações científicas de acordo com a história procuraram tratar conceitos, padrões e composições esportivas, procurando apreender a globalidade do elemento esportivo, com base na cobrança da racionalidade das políticas públicas para o desporto.

Segundo Teixeira (2012) a gestão possui uma função básica, que é conseguir compreender os objetivos, ou seja, a missão estabelecida, e configurar em atividade

empresarial, através das ações definidas como planejamento, organização, direção e controle. Primeiramente vamos abordar o planejamento, este pode ser conceituado como uma forma antecipada de estruturar a execução de algo e de que forma essa execução poderá ocorrer. É importante destacar que o planejamento é uma forma de você definir a ação a ser realizada e não prevenir, pois, a prevenção estar dentro do planejamento, no entanto nem sempre quando temos que prevenir, realizamos planejamento. Outro ponto, que deve-se se explanado, é a organização, este atributo visa definir as relações formalizadas entre as pessoas, identificando as qualidades de cada pessoa, para poder estabelecer as relações destas com os recursos estabelecidos, otimizando o alcance dos objetivos.

O autor pontua o atributo da direção, que pode ser entendido como a forma de influenciar o comportamento, e isso envolve comunicação, motivação e liderança. A comunicação é vista como o método de repassar os conceitos entres as pessoas. Quanto a motivação estamos falando do estímulo das vontades

O trajeto seguido em Portugal, segundo o esclarecimento de Sarmiento (2005), é importante para mostrar o problema da formação na esfera administrativa esportiva. Para receber a crescente pendência social portuguesa, foram ofertadas graduações e pós-graduações no segmento de gestão desportiva. Esse procedimento buscou cooperar para o abatimento do abuso de burocracia, as relações pessoais complicadas e também para acatar o alto número de programas e projetos esportivos. As competências desses profissionais estão dirigidas para abranger a gestão de projetos esportivos, o direito esportivo, administração de recursos humanos e a organização de eventos esportivo.

Certamente a ação portuguesa em volta da qualificação e da organização profissional no setor da gestão esportiva tem sido bem equilibrado e consistente, diversamente do modelo do Brasil, que tem sido contraditório e conflituoso. Neste endereço, Pires (2003), assegura que só existe ampliação social, organizacional e pessoal quando o nível de aprendizagem é superior à nível de transformação. Quando isso ocorre a circulação é equilibrada e pode-se entender as mudanças e a realidade. No Brasil, compreende um denso descolamento dentre o que acontece no ambiente esportivo e no espaço acadêmico e científico, ou seja, a conversação entre as partes, mercado e ciência.

Ultimamente vem ocorrendo mudanças na área de Administração de Recursos Humanos. Na forma tradicional, as organizações diminuam a papel do RH a uma função simplesmente administrativa, a qual se centralizava no gerenciamento de atividades rotineiras e em benefícios. Porém, esse padrão abalizado na afastamento entre

execução e planejamento contornou no impróprio no momento em que aconteceram alterações no contorno das forças produtivas em função do incremento tecnológico e socioeconômico. Essas modificações apertaram as empresas a buscar o aumento do repertório de saídas e a repensar o contorno de processo produtivo que se sustentava até aquele momento.

O alvo de um aparelho de gestão empresarial é ser uma ferramenta de suporte à ação da administração. A cerne da ação da administração é conduzir os empreendimentos para o alcance de resultados que acolham os intentos empresariais (Arantes, 1994).

Conforme Oliveira (2001), os subsistemas empresariais colaboram para que os objetivos empresariais sejam atingidos com eficiência. Os subsistemas modificam de uma firma para a outra, é imprescindível que os gestores, os métodos e organização averiguem a melhor configuração de análise em sua empresa. O autor os qualifica no seguinte estilo: subsistemas principais, subsistemas complementares e subsistemas de apoio, entende-os respectivamente como técnico mercadológico, financeiro e recursos humanos, e também o processamento de dados e métodos.

É sobremodo relevante assinalar Fuzetti, Campanario e Camargo (2012) toda organização combina recursos, como tarefas, materiais, capital, instalações e informação acrescentando valor por intercessão de um processo. O produto final alcança às mãos dos clientes e, posteriormente, se movimenta sob a configuração de recursos econômicos, concluindo o circuito produção e consumo. A caça pela concretização da troca de serviços e bens por pelo aumento de capital financeiro gera a competição.

Tanto objetivos quanto recursos, são nomenclaturas utilizadas na conceituação de administração ou organização. Dessa forma a organização pode ser considerada um sistema de recursos que visa alcançar objetivos, qualificados em duas categorias fundamentais: produtos e serviços. As entidades são muito diferenciadas quanto a: áreas de atuação serviços, produtos, recursos e tamanho e forma (Maximiano, 2000).

Quando se fala em objetivos, no qual estes determinam a arrolamento de longo tempo das organizações com clientes, estamos falando da missão da empresa. As mesmas também têm objetivos de prazo pequeno (Maximiano, 2000), como realizar um número específico de projetos por tempo certo e determinado. Em outro giro, a palavra eficácia, é o termo utilizado para sugerir que a organização alcança seus objetivos. Quanto mais próximo de alcance do objetivo, mais eficaz a organização se torna (Maximiano, 2000).

As pessoas são o recurso basilar que as organizações empregam para alcançar seus objetivos. Através da sistematização e gerenciamento envolvendo além de pessoas, dinheiro, tempo, espaço e recursos materiais as empresas se movimentam no mercado. Eficiência é o conceito usado para sugerir que a organização emprega adequadamente os recursos. O nível de produtividade também apresenta indicativos de eficiência na organização. (Maximiano, 2000).

Conforme Maximiano (2000), em uma organização, as atividades são distribuídas conforme a especialidade de cada pessoa, de uma forma que esta que colabore para a consolidação dos objetivos. Nesse prisma, a Divisão das atividades trabalhista é o procedimento que consente superar as entraves individuais por meio da especificação. Quando se conectam os reforços especializados, concretizar serviços e produtos que nenhuma pessoa alcançaria sozinho.

As diferentes tarefas individualizadas carecem combinar-se e agregar, pois são interdependentes. Coordenação é o processo que busca acolher às precisões de interdependência e convergência dos afazeres especializados, de jeito que o conjugado obtenha aprovar a sua finalidade (Maximiano, 2000).

Chiavenato (2010) classifica os recursos empresariais em cinco grupos, físicos ou materiais, ligados as operações básicas da empresa seja de bens ou serviços, financeiros, que garantem a possibilidade de aquisição, recursos humanos, responsável pela vitalidade dos fluxos processuais, recurso mercadológicos, planejamento dos procedimentos que utilizaram alguns dos outros recursos, recursos administrativos, meios com os quais as atividades empresariais são planejadas, organizadas, dirigidas e controladas.

Winaspre (2012) assevera que o segmento de fitness/wellness estar passando por um processo de transformação nítida. Um ponto positivo é que estas alterações não são isoladas, uma vez que isso afeta também outros mercados. Estes acontecimentos que já inclusive afetaram outras empresas gera a possibilidade de ser pensada uma previsão aproximada do que poderá vir.

O mercado do esporte atualmente se caracteriza pelo crescimento, e esta responsabilidade é atribuída também às academias de ginastica. A competitividade do comércio da atividade física e esportiva, tem gerado a necessidade de que a administração dessas empresas seja mais profissional, utilizando ferramentas de marketing. A construção de bases teóricas na área de administração esportiva aplicada à prática é um método de melhorar a gestão da organização (Bastos, Castro, Amaral 2015).

Winaspre (2012) destaca algumas tendências que iram direcionar o mercado, por exemplo o excesso de oferta. Existem diversas áreas de trabalho que atuam em setores com um volume elevado de concorrência tanto no serviço quanto na oferta de produtos. Outro ponto são as tecnologias e autosserviços, a máquina que executa tranquilamente a ação humana, tem-se caixas automáticas, check-in nos aeroportos, operações bancárias através da internet. A importância da automatização se dar em razão do cliente ser o protagonista e se envolver no processo, principalmente, a redução dos custos. O autor também destaca a criação de grandes operadores, macro empresas incorporando empresas menores e maximizando sua marca.

A academia é um empreendimento privada que disponibiliza serviços pautados nas atividades físicas de uma maneira geral, mirando condicionamento físico, bem-estar e lazer (Capinussú, 2006). Segundo Toscano (2001) as academias de ginástica são núcleos de atividades físicas no qual se oferece um serviço de acompanhamento de exercícios físicos, sob comando direto de professores formados em Educação Física.

As academias também se caracterizam por possuírem sala com máquinas para musculação e para exercícios do aparelho cardiorrespiratório, para serem utilizadas pelos alunos com a supervisão de um ou mais professores e uma ou mais salas de ginástica onde acontecem diversos tipos de aulas. Dentre os ambientes, cabe destacar o ambiente aquático no qual acontecem aulas de hidroginástica, pratica da natação, e demais atividades do meio aquático (Furtado, 2007a), na mesma toada é importante trazer a ideia de Nobre (1999), no qual cita que as academias abarcam 80 a 90% da população que se encontram instaladas.

Cabe dar ênfase que a Lei Nº 9.696, datada em 1º de Setembro de 1998, tras a base jurídica do Profissional que possui diploma de Educação Física e designa os atinentes Conselhos Regionais de Educação Física e o Conselho Federal. No mesmo prumo pode-se destacar que incumbe ao Profissional de Educação Física ter participação, em equipes interdisciplinares e também multidisciplinares, produzir informação pedagógica, científica e técnica, em distintos campos de atividades tanto físicas quanto esportiva (Brasil, 1998).

De acordo o Bureau of Labor Statistics (2012), os docentes de academias necessitam ser conhecedores de uma embasamento teórico sobre avaliação do nível de aptidão de seu cliente, na supervisão e também na preparação de programas de exercícios. Incluído a isso, a competência de diálogo do professor tem importância expressiva para a academia e faz constituir um maior intercâmbio entre os informações científicos da Educação Física e as capacidades ligadas à comunicação, atendimento, motivação e relacionamento (Furtado, 2007b). Entretanto, além de docentes de

Educação Física preparados, existe a mão de obra dos estagiários estudantes e leigos que perpetram um pedaço da mão de obra presentemente deparada nos centros que direcionam as atividades físicas nesses locais.

A ação dos professores em distintas modalidades ofertadas nas academias de ginástica é bastante encontrada (Mendes, 2010; Carceroni, 2007; Cezar & Oliveira, 2007; Liberato et al. 2006; Silva & Assis, 2005). Através de uma pesquisa realizada na cidade São Paulo foi identificado que, dos docentes que atuavam em academias, 47% trabalhavam com musculação, 5% desenvolviam a atividade da natação, 4% atuavam com a área da Ginástica e 44% divididos em aulas como body combat, Método Pilates, body pump, e outros (Cezar & Oliveira, 2007).

Liberato et al. (2006) acharam em sua pesquisa referente ao campo de intervenção dos profissionais que trabalham com academia, possuindo a atividade de musculação como pratica corporal na qual os professores mais agem, na mesma direção o personal trainer, aparecendo também a ginástica localizada, a pratica do sistema body systems e outros.

7. Responsabilidade Social Empresarial

Segundo o Livro Verde da Comissão Européia (2001), responsabilidade social é um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. Com base nesse pressuposto, a gestão das empresas não pode e/ou não deve ser norteadas apenas para o cumprimento de interesses dos proprietários, mas também para os de outros detentores de interesses, como, por exemplo, os trabalhadores, as comunidades locais, os clientes, os fornecedores, as autoridades públicas, os concorrentes e a sociedade em geral.

Oded Grajew, ex-presidente do Instituto Ethos, instituição responsável pela difusão do conceito de responsabilidade social na sociedade brasileira, afirma que responsabilidade social é: “(...) a atitude ética da empresa em todas as suas atividades. Diz respeito às interações da empresa com funcionários, fornecedores, clientes, acionistas, governo, concorrentes, meio ambiente e comunidade. Os preceitos da responsabilidade social podem balizar, inclusive, todas as atividades políticas empresariais” (Grajew, 2001).

O papel das empresas no atual contexto social vem sendo amplamente discutido nesse novo milênio. É sabido que o papel da empresa em décadas anteriores era somente gerar lucros para acionistas e sócios e hoje existe um apelo pelo

investimento no social, mesmo em países como o Brasil, que é questionado constantemente pelas injustiças sociais ainda existentes. Há 20 anos não se imaginava que no Brasil as empresas seriam avaliadas por desempenho ético e por seu relacionamento com a sociedade em geral, mas a cada dia o País e as empresas se sentem mais pressionados a prestar contas ao público sobre seus resultados, postura e ações voltadas ao bem-estar de todos.

Esse movimento das empresas em resposta aos questionamentos sociais se denominou responsabilidade social empresarial e despertou a empresa para a importância da atuação responsável. No meio empresarial, percebemos duas visões sobre a atuação social: a visão pós-lucro, que cuida de fatos já ocorridos, como desastres ecológicos; e a visão pré-lucro, que foca o desenvolvimento sustentável da sociedade, fazendo parte do planejamento estratégico da organização e apontando para o equilíbrio entre performance corporativa, ética e compromisso social.

Vários fatores contribuíram para essa transformação das ações e visões das empresas. Um importante fator foi a globalização e a evolução acelerada dos meios de comunicação e das tecnologias de informação, pois as ações empresariais passaram a sofrer um maior controle da sociedade, fato que exigiu atenção especial aos reflexos à imagem da empresa.

Anteriormente, ações contra o ambiente ou contra trabalhadores praticadas pelas empresas não tinham grande poder de repercussão, mas atualmente, com as novas tecnologias, tais ações atingem com extrema rapidez um universo ilimitado de pessoas (consumidores, fornecedores, investidores), causando prejuízos à imagem da organização e conseqüentemente a seus resultados.

A preocupação com o meio ambiente e a necessidade da promoção de projetos de desenvolvimento ambiental sustentável para proteger os ecossistemas nos processos de expansão industrial e econômica foi fundamental para o fortalecimento do conceito de responsabilidade social empresarial.

Destaca-se também o aumento da publicidade das empresas, a pressão da sociedade por bem-estar e posturas neoliberais adotadas por alguns governos.

Pela pressão da sociedade no novo milênio a empresa que precisa se manter competitiva volta-se para ações que objetivam a justiça social e a qualidade do meio-ambiente.

As empresas socialmente responsáveis, que pensam nas pessoas envolvidas em seus processos, são as mais valorizadas e reconhecidas pelos clientes. Tais ações estão se transformando em real vantagem competitiva no desenvolvimento dos

negócios das organizações, já que os consumidores valorizam a preocupação das empresas em tornar a sociedade mais equilibrada.

Segundo Felix, (2003, p.19):

A responsabilidade social das empresas ou a busca por justiça social seria basicamente a iniciativa espontânea das empresas de contribuir para a construção de uma sociedade melhor e um meio ambiental mais limpo. Ou seja, a responsabilidade social das empresas seria a integração voluntária, por parte das empresas, das preocupações sociais e ambientais com suas operações comerciais e com suas relações com seus representantes e sua área de influência. Assim, ser socialmente responsável não significa respeitar e cumprir devidamente as obrigações legais, mas sim o fato de as empresas, por meio de seus trabalhadores e de todos os seus interlocutores, irem além de suas obrigações em relação ao seu capital humano, ao meio ambiente e à comunidade por perceberem que o bem-estar deles reflete em seu bem-estar.

A responsabilidade nas empresas se dá em dois âmbitos: interno e externo.

Se as ações de responsabilidade social são voltadas ao público interno da empresa, seus trabalhadores e a gestão de recursos naturais utilizados na produção é denominada responsabilidade social interna.

Em relação às pessoas na organização, as iniciativas voltadas à responsabilidade social vão além do cumprimento dos direitos trabalhistas, abrangendo também investimentos em treinamento técnico e comportamental em todos os níveis, a comunicação transparente, a maior integração entre trabalho, família e lazer, igualdade salarial, adequada distribuição de lucros, compartilhamento de decisões com empregados, não discriminação de raça, credo ou sexo e assistência em processos demissionários.

A responsabilidade social externa abrange a relação da empresa com seus fornecedores, consumidores, comunidade e o meio ambiente. Principalmente as comunidades que sofrem com problemas de irregularidades ambientais, injustiça e/ou exclusão social, necessitam que as empresas estejam comprometidas com seu desenvolvimento. São várias as ações que uma empresa pode praticar para o desenvolvimento da comunidade: contratação de pessoas socialmente excluídas, construção de creches e escolas, criação de associações e fundações, projetos de promoção à saúde e projetos de profissionalização. Essas ações se estendem também para consumidores, com redução de custos dos produtos; e aos fornecedores, em transações éticas nos negócios.

Um projeto de responsabilidade social deve ser elaborado com base nos desejos de todos os stakeholders (proprietários, sócios, acionistas, diretores, funcionários, fornecedores, clientes, comunidade), com comunicação eficaz, com participação de todos os envolvidos, clareza de objetivos, controle e avaliação dos procedimentos e com instrumento de avaliação de resultados que garantam sua eficácia.

As organizações interessadas em assumir postura de agente transformador devem preocupar-se em desenvolver projetos bem estruturados, com definições claras do que fazer, como fazer, quando fazer e em benefício de quem, para que o investimento, tanto humano quanto financeiro, seja sustentável no longo prazo.

7.1 Benefícios da Responsabilidade Social

Como já mencionado, a globalização e a constante necessidade de transformação das empresas para atender a demanda do mercado impulsionaram empresários a investir em responsabilidade social.

Os consumidores hoje procuram nos rótulos dados que diferenciem as empresas e seus produtos em relação a ações sociais ou ecológicas, os meios de comunicação cuidam para que um maior número de pessoas receba informações sobre as atividades empresariais e econômicas de organizações, tanto as responsáveis quanto, e talvez com mais ênfase, as irresponsáveis, com notável repercussão na reputação e imagem das empresas.

“Responsabilidade social é uma maneira de conduzir os negócios da empresa, tornando-a parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social, englobando preocupações com um público maior (acionistas, funcionários, prestadores de serviços, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente). (2001, Responsabilidade nas Empresas, Ethos)”

O mercado apresenta hoje um crescimento limitado, com muita concorrência, que obriga as organizações a repensarem suas estruturas, forma de trabalho e competências necessárias.

Guimarães (2008) afirma que o novo cenário econômico provocou mudança na postura da empresa, principalmente a europeia, pioneira em ações de responsabilidade social. Ele define responsabilidade social como:

“... preocupação com o bem-estar coletivo, da comunidade, apoiado na cultura e nos preceitos das sociedades. Atuando nessa perspectiva, as empresas passam a desenvolver ações no sentido de associar seus produtos e suas marcas em ações de cidadania, preservação do meio ambiente, apoio aos demitidos e outras iniciativas sociais.”

No mundo dos negócios esse modelo social fica mais claro quando entendemos as mudanças ocorridas no marketing e na propaganda. Na fase pós-guerra, prevalecia o modelo americano de negócios baseado na sociedade do consumo. O que importava era agregar à marca o posicionamento e a imagem de luxo, vitória e sucesso. Esta fase foi denominada Era do Ter.

Depois, com o crescente aumento da concorrência, as empresas buscavam o menor custo com mais rentabilidade. Prevaleciam os conceitos orientais de qualidade total, sem desperdícios e erro zero. Nessa fase as propagandas vendiam a imagem da empresa confiável, com qualidade e credibilidade.

Paralelamente, surge o conceito de Sociedade do Conhecimento, pautada pelo desenvolvimento de produtos inovadores e com alta tecnologia e fortalecendo a visão de que informação e conhecimento passam a ser mais importantes do que o poder financeiro. Nesse caso, as pessoas detentoras do conhecimento passam a ocupar papel muito importante para o fortalecimento da imagem das empresas, e desenvolvê-las e retê-las passa a ser fundamental às organizações.

Atualmente, estamos na era do “pós-conhecimento”, era da “Sabedoria”, como afirma Gilberto Guimarães (2008), onde é mais importante o conceito de comunidade, de consumo responsável, com crescimento das certificações ISO 14001. Mas não é só em relação ao meio ambiente que se tem avançado: o fenômeno mundial do desemprego também começa a ser encarado sob uma nova percepção.

Em vários países, mas principalmente na Europa, o conceito de “demissão responsável” é amplamente difundido. No Brasil, empresas de grande e médio porte e de diferentes segmentos, como: Nestlé, Volkswagen, Vale, DuPont, Bimbo, Caloi, Bunge, entre outras, já adotaram em suas políticas de recursos humanos programas de demissão responsável, que consistem no oferecimento de um serviço de empresas especializadas para apoio ao processo de recolocação do profissional no mercado de trabalho em todos os níveis. Essas ações são baseadas na legislação francesa do Plano Social.

Tais programas têm contribuído de forma significativa para a redução do tempo de desemprego, melhoria na condição do trabalho dos profissionais e aumento da renda. Os programas de assessoria aos demitidos são percebidos pela sociedade com bastante simpatia e muitas empresas são premiadas, conseguindo agregar valor a sua marca e seus produtos, tanto frente ao público interno, com a melhoria no clima organizacional e aumento da produtividade, quanto frente ao público externo, que reconhece o comprometimento da empresa com as questões sociais.

A área de Relações Públicas das empresas já utiliza os programas para divulgação da imagem corporativa, ressaltando a conquista de prêmios sociais, valorização do meio ambiente, doações, conquistando, assim, o público consumidor. Essa é a Era do Fazer.

Espera-se da empresa mais que uma atuação filantrópica, espera-se uma mudança de atitude e uma gestão focada na qualidade das relações e na geração de valor para todos.

O tema ainda demandará muitas reflexões, mas é um caminho sem volta. Só é preciso que haja cada vez mais comprometimento das organizações para que a questão da responsabilidade social seja incorporada à estratégia empresarial.

Já existe um código vigente que contempla as obrigações trabalhistas das empresas para com seus funcionários e entidades sindicais que supervisionam o atendimento às leis, mas de uma empresa socialmente responsável se espera mais, como entender quais são os interesses dos funcionários e alinhá-los aos objetivos estratégicos da organização (Lourenço e Schroder, 2003, p. 94).

De uma empresa socialmente responsável é esperada postura ética desde a entrada de um novo funcionário até sua saída, e que a empresa nunca trate a demissão como forma de redução de custos; e quando for inevitável fazê-lo, que utilize critérios justos. Espera-se também que a empresa auxilie seus funcionários a se recolocarem no mercado de trabalho, assegurando-lhes o maior número de benefícios possível. Tais ações propiciam ambiente de trabalho saudável, maior produtividade, comprometimento e motivação das pessoas. Isso também contribui para tornar a empresa mais atraente no momento de recrutar e para reter seus talentos.

METODOLOGIA

METODOLOGIA

8.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Trata-se de um estudo descritivo e transversal sobre a importância do fisioterapeuta nas academias como integrante no processo de gestão e o número de contratados atuante nas academias.

De acordo com Aragão, (2011) os estudos descritivos tem o alvo de descrever a realidade analisada e não se destina a ilustrar ou interferir na situação. É um tipo de estudo muito reiterado na área da saúde e gestão, de forma a doar conhecimentos. Para Pina (2006) o estudo do tipo descritivo é aquele que aprova aferir parâmetros de uma população, nomeadamente proporções e médias

8.2 LOCAL DO ESTUDO

A pesquisa foi realizada se pautando no banco de dados do conselho regional de educação física do Pará. Foi selecionada as academias que possuíam o registro no conselho e estavam em dia com sua documentação.

8.3 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

A amostra do estudo foi composta de profissionais gestores de 20 academias, sendo este n o universo da população, localizadas nos Bairros de Nazaré e Umarizal, cadastradas no CREF 18 que atenderem aos seguintes critérios de inclusão:

O entrevistado deve ser o responsável pela academia, empresário e administrador do estabelecimento. Possuírem idade igual ou maior a 18 anos. E aqueles que aceitarem assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Foram excluídos da pesquisa aqueles que recusarem a assinar o Termo de Compromisso Livre e Esclarecido (TCLE) e a sua participação no estudo.

8.4 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO

A pesquisa foi desenvolvida em três etapas. A primeira foi realizada junto ao Conselho Regional de Educação Física – CREF 18, levantamento do número de academias cadastradas na cidade de Belém onde foi feito o levantamento do número de academias de atividade física cadastradas na cidade de Belém, em especial nos bairros de Nazaré e Umarizal.

A segunda etapa constou de uma pesquisa de campo onde os dados foram coletados através de um questionário aplicado aos empresários e donos dos estabelecimentos, com a finalidade de obter informações quanto ao nível de conhecimento da importância do profissional nutricionista na área esportiva e em seu estabelecimento e os motivos pelo qual não houve a contratação deste profissional (caso não tenha contratado).

O questionário foi aplicado durante o período da manhã, tarde e noite, de acordo com a disponibilidade do empresário. Para a aplicação dos questionários, foram organizadas reuniões com os gestores do empreendimento, sendo que nesta ocasião eles assinaram Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

As variáveis trabalhadas no instrumento serão: sexo, idade, graduação e títulos (pós graduação, mestrado, doutorado) e outras que tenham relação com o perfil da amostra, bem como questões relativas ao índice de conhecimento da importância do fisioterapeuta esportivo e os motivos que os fazem não realizar a contratação desse profissional.

A terceira etapa foi de análise dos questionários, que foram divididos em três blocos, caracterização dos sujeitos da pesquisa (gestores), a opinião dos mesmos sobre a importância do fisioterapeuta esportivo para a gestão da academia e os motivos que os impedem a contratação do profissional.

8.5 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

Para garantir os aspectos éticos, todos os participantes foram avaliados, respeitando as Normas de Pesquisa Envolvendo Seres Humanos (Resolução nº 466/2012) do Conselho Nacional de Saúde, garantindo o sigilo da identificação dos empresários entrevistados, através da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

8.6 ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados serão demonstrados sob a forma de tabelas e gráficos, construídas a partir do Software Excel 2010 pertencente ao pacote Office 2010 da Microsoft, sendo utilizado para a análise a estatística descritiva.

RESULTADOS

RESULTADOS

É importante ressaltar que este estudo buscou elucidar o cenário da academia na cidade de Belém do Estado do Pará, nos Bairros de Nazaré e Umarizal, pautando-se em uma realidade que o pesquisador obteve um contato, logo pode-se falar com determinada propriedade deste universo.

Gráfico 1 –Titulação acadêmica dos gestores entrevistados

Fonte: pesquisa de campo, 2017.

A análise do gráfico consta que a maioria dos gestores entrevistados apresentam graduação e especialização, respectivamente. No estudo de Bastos; Fagnani & Mazzei (2011) em sua pesquisa sobre o perfil dos gestores, a maioria apresentou curso concluído de graduação, tendo maior concentração em educação física (Bastos; Fagnani & Mazzei, 2011). Para Trielle (2013), a formação acadêmica do gestor de academia é de extrema importância tanto na área de administração quanto na área de educação física, pois são conhecimentos que se completam e se apoiam para fornecer o bom gerenciamento das necessidades, planejamento e marketing (Trielle, 2013).

Gráfico 2 - Ha quanto tempo a academia está em funcionamento

Fonte: pesquisa de campo, 2017.

No gráfico 02 pautou-se no tempo de funcionamento da academia, nesse aspecto o destaque ocorreu com as academias que possuem de 03 a 05 anos de funcionamento, o que equivale a 34% das academias outro ponto relevante são os 34% das academias que funcionam até 02 anos.

Gráfico 03 - Quantos profissionais atuam na academia?

Fonte: pesquisa de campo, 2017.

Gráfico 03.1 – quantitativo de profissionais por formação acadêmica

Fonte: pesquisa de campo, 2017.

No gráfico 03 e 03.1, tratou-se do quantitativo dos profissionais que atuam na academia, nesse prisma a pesquisa apresentou que 29% das academias possuem de 06 a 10 funcionários e 36% trabalham com um plantel de 11 a 15 funcionários. Assim entende-se que esses tipos de organizações necessitam de um elenco maior para funcionar (REIS e SILVA, 2012).

Gráfico 4 - Qual a quantidade de alunos que frequentam a academia atualmente?

Fonte: pesquisa de campo, 2017.

No gráfico 04, foi direcionado quanto ao quantitativo de alunos que frequentam a academia, nesse ponto 25% das academias possuem uma média de 50 alunos e 25% das academias possuem entre 151 e 200 alunos. Esse resultado contribui com o aumento gradativo de pessoas que buscam uma melhor qualidade de vida. (PIRES, 2007).

Gráfico 5 - Para você, qual a importância do fisioterapeuta fazer parte do quadro de funcionários, para uma melhor gestão da academia?

Fonte: pesquisa de campo, 2017.

No gráfico 05, aponta a importância do fisioterapeuta fazer parte do quadro dos funcionários. 16% apontam que para conseguir melhores resultados e consequentemente maior número de clientes. Assim entende-se que o funcionário do fisioterapeuta na equipe é um atrativo conforme Dantas (2009).. Nesse sentido tem-se 50% que não apresentam ter opinião, logo percebe-se que muitos gestores não sabem a importância do fisioterapeuta. (TEIXEIRA, 2012)

Gráfico 6 - Ha quanto tempo atua na função de gestor?

Fonte: pesquisa de campo, 2017.

No gráfico 06 buscou-se saber o tempo de atuação na função de gestor, nessa linha, temos que 30% dos gestores possuem a experiência de 02 como gestores, outro resultado que merece destaque são os 20% dos gestores que trabalham entre 3 e 5 anos. Isso vem reforçar que a temática é uma temática nova e que ainda carece um aprofundamento nos estudos pois, ainda é recente esta profissionalização.

Nessa ótica o gestor esportivo necessita um conjunto de fatores para consolidar a sua formação, nesse assunto, Wisnapre (2009) aponta que além da formação características ligadas a vivências dão fundamentais.

Gráfico 7 - Havendo fisioterapeuta na academia, qual vínculo empregatício?

Fonte: pesquisa de campo, 2017.

No gráfico 07, versa sobre o questionamento do fisioterapeuta na academia e seu tipo de vínculo, o destaque da pesquisa se polarizou em 50% dos pesquisados serem celetistas, e 45% dos pesquisados serem contratados e ganharem por produção. O estudo debate a ausência de um reconhecimento da função no espaço das academias (TEIXEIRA, 2012). Nesse mesmo sentido, o autor defende a existência de uma equipe multiprofissional. A academia é um universo complexo que, para seu funcionamento ocorrer de forma otimizada, necessita de uma variedade de profissionais com um conjunto de habilidades, conhecimentos específicos, ou seja, competências adequadas para ações específicas.

Gráfico 8- Em sua opinião, a academia que possui o fisioterapeuta, quais as principais vantagens em relação aos benefícios para alunos?

Fonte: pesquisa de campo, 2017.

No gráfico 08, é apontado sobre a academia que possui fisioterapeuta, indicando as vantagens em relação aos benefícios para alunos. 50% das academias indicam na melhoria na perda ou ganho de massa magra. Na mesma direção tem-se 14% que não consegue identificar as vantagens do profissional. Reis e Silva (2012) assevera que é importante a avaliação do desempenho nas organizações, dessa forma é necessário o profissional mostrar os pontos contributivos do mesmo.

Gráfico 09 - Como gestor, quais são suas atividades profissionais desenvolvidas nesta função na academia?

Fonte: pesquisa de campo, 2017.

De acordo com os pesquisados a função mais desempenhada nas academias, é a de coordenador com 69%, a qual é considerada uma função administrativa. Para autores como (BASTOS et al., 2006); (SANTANA et al., 2012), e (MARONI; MENDES; BASTOS, 2010) dizem que no Brasil o termo mais utilizado é de gestores.

Gráfico 10 - Se não houver fisioterapeuta contratado no quadro de profissionais, qual motivo?

O resultado mostra que a não contratação do fisioterapeuta predomina se justificando que estes são profissionais de alto investimento financeiro para a. entende-se que a não contratação do fisioterapeuta não deve se justificar como uma despesa a mais à academia deve-se sim considerar primeiramente sua importância para a composição da equipe técnica necessária ao bom andamento da gestão da academia. O resultado desta questão vai de encontro ao que foi encontrado no gráfico 08 deste estudo.

CONCLUSÃO

CONCLUSÃO

Ao finalizar este estudo entendemos ser possível retirarmos do mesmo algumas importantes “lições” conclusivas das quais destacamos as seguintes:

- Os objetivos previstos para o estudo nem sempre são os melhores que poderíamos almejar, porém quando alcançamos os mesmos temos a sensação do dever cumprido;
- As dificuldades que acreditamos que vamos encontrar para a realização do estudo, nem sempre as encontramos, pois neste estudo tivemos muita receptividade por parte dos pesquisados;
- Nossas expectativas antes de iniciar o estudo eram as melhores possíveis, e foram mantidas em alta quando da realização do mesmo;
- A partir dos resultados encontrados ampliamos nossas perspectivas, vislumbrando a possibilidade da realização de novos estudos a serem feitos a partir deste servindo de base para o aprofundamento do mesmo;
- Foi possível constataremos que a participação do fisioterapeuta nas academias pesquisadas ainda não é como gostaríamos, da importância deste profissional numa atuação multi e interdisciplinar na academia contribuindo assim para o processo gerencial da mesma;
- Acreditamos que uma possível alternativa é as academias trabalharem juntas no formato de cooperativas, o que provavelmente facilitaria, não somente, uma maior inclusão do fisioterapeuta como de outros profissionais no processo gerencial das academias;
- Acreditamos também que o estudo deve ser desenvolvido em toda a região metropolitana de Belém, alcançando aproximadamente 200 academias de atividade física, pois com este numero provavelmente a atuação do fisioterapeuta seja mais limitada ainda.

Por fim temos a intenção de apresentarmos os resultados deste estudo aqueles que colaboraram com a realização do mesmo no intuito de contribui de alguma forma para a melhoria da gestão das academias.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

ALBUQUERQUE, C. L. F. A. & Alves, R. S. (2007). A evasão dos alunos das academias: Um estudo de caso no centro integrado de estética e atividade física – CIEAF, na cidade de Caicó – RN. *Dominium Revista Científica da Faculdade de Natal*, 1, 1-33.

ALMEIDA, A. R. D., Andrade, J. & Farina, M. C. (2010). Conhecimento de Marketing: a Disseminação Junto aos Profissionais e a Contribuição da Academia, *Revista ADM.MADE*, 14(3), 1-20.

American Marketing association [AMA] (2013). The American Marketing Association Releases New Definition for Marketing. Disponível em: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

ARAÚJO, A. C. (2011). Aderência e permanência de praticantes de exercício físico em academias de Irati, PR. *Lecturas: Educación Física y Deportes*, 16(156).

BARTH, M., & de Negri, A. (2015). *Endomarketing: o desafio de fidelizar o cliente interno*. *Temática*, 8(1).

BASTOS, F. DA C.; OLIVEIRA, R. R.; PASSOS, M. M.; CAMPOS, A. P. Produção Acadêmica sobre Esporte e Terceiro Setor 2o ConCREF7. *Anais...Brasília: Conselho Regional de Educação Física da 7a Região*, 2012. BASTOS, F. DA C.; FAGNANI, E. K.;

BEKIN, S. F. (2004). *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. Prentice Hall.

BRITO, D., & Henrique, P. (2011). ENDOMARKETING: MELHORIA DA PRODUTIVIDADE DOS COLABORADORES. *Veredas Favip-Revista Eletrônica de Ciências*, 4(2).

BRUM, A. M.; (2005). *Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno*. 3. ed. Porto Alegre, RS: L&PM,

BRUM, A. M.; (2010). *Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas a estratégia da empresa*. São Paulo: Integrare Editora,

CAPINUSSÚ, J. M. Formação de Recursos Humanos e a necessidade de uma Administração Desportiva Moderna capaz de influir de forma positiva no desempenho da equipe e do atleta. *Arquivos em Movimento*, v. 1, n. 1, p. 87–93, 2005.

CÁRDENAS, A. R. *A atuação de gestores esportivos e a formação, relacionada à gestão, oferecida em cursos de graduação em educação física*. Dissertação de Mestrado. Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas. Universidade do Estado de Santa Catarina, 2013.

CHAVES, E. D. P., FRANÇA, A. V. D. S., & CARVALHO, K. A. P. D. (2013). *O endomarketing alinhado as estratégias de reconhecimento e valorização do capital humano nas organizações*:

COSTA, A., & Lionço, T. (2006). Democracia e gestão participativa: uma estratégia para a equidade em saúde? *.Saúde e Sociedade*, 15(2), 47-55

DA COSTA, L. [org.]. (2006). *Atlas do Esporte no Brasil*. Rio de Janeiro: CONFEF.

DALPIAZ, L. S., ZAMBERLAN, L. (2014). *O endomarketing na Unijuí: um estudo com docentes e técnicos-administrativos*. Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS, p. 24

DIAS, E. D. P. Conceitos de Gestão e Administração: Uma Revisão Crítica. *Revista Eletrônica de Administração - FACEF*, v. 01, n. 1, p. 1–12, 2002.

ECKHARD, C. L. (2015). *A empresa saudável: tendências de gestão*. Porto Alegre: Artebiz.

EDMANS, A. (2012). The link between job satisfaction and firm value, with implications for corporate social responsibility. *Academy of Management Perspectives*, copia eletrônica <http://ssrn.com/abstract=2054066> em: 11 junho. 2016.

EMMENDOERFER, M. L. & Palmeira, M. L. (2013). Funcionário feliz é sinônimo de cliente satisfeito? Um estudo a partir de uma pesquisa de clima organizacional. *REDIGE*, 4(3), 1-19.

ENÉZIO J. C. & Cunha F. A. P. (2007) Fatores desmotivantes da prática de musculação nas academias de ginástica de Três Corações/MG. *Motriz*. 13(supl 2), 201.

FLEURY, M. T. L., Fleury, A. (2003). Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão & Produção*, 10(2), 129-144.

FRANCO, J. & Amaral, S. (2005). Estratégias de Gestão Empresarial. *Revista Pretexto*, 6(1), 59-74.

FRIED, G. *Managing Sport Facilities*. 1st. ed. University of New Haven: Human Kinetics Publishers, 2005

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). *Administração estratégica*. 7 ed. Cengage Learning.

JOAQUIM, B. A. S. (2010). *Gestores do desporto: Competências e funções*, Dissertação de mestrado. Porto: Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

KLIMECK, A., Bolonha, C. & Oliveira, J. R. G. (2013). Perfil socioeconômico das academias e clínicas de treinamento personalizado de sorriso-MT. *Coleção Pesquisa em Educação Física*, 12(1), [149-156](#).

KOTLER, P. & Keller, L. (2012). *Administração de Marketing*. 14ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

LEITE, N. R. P. & Albuquerque, L. G. (2013). Gestão Estratégica de Pessoas, Estratégia de Retenção de Profissionais e Comprometimento Organizacional em uma Estrutura Organizacional Remota, *Brazilian Journal of Management*, 6(4), 803-822.

LIMA, E., Louis, J. F., Dalfovo, O. & Urbanavicius, V. (2013). Gestão Estratégica e Compartilhamento da Visão em Micro e Pequenas Empresas. *Estratégia*, 12(2), 12-41.

LIZ, C. M. & Andrade A. (2016). Análise qualitativa dos motivos de adesão e desistência da musculação em academias. *Rev Bras Ciênc Esporte*. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.rbce.2015.11.005>

LUZ, J. F. da.; PIÁ, O.; SÁ, P. R. G. de; SPILLER, E. S.; (2006) *Gestão de serviços e marketing interno* - 2. ed. - Rio de Janeiro : Editora FVG, 140 p.

MARONI, F. C.; MENDES, D. R.; BASTOS, F. DA C. Gestão do voleibol no Brasil : o caso das equipes participantes da Superliga 2007-2008. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, v. 24, n. 2, p. 239–248, 2010.

MAZZEI, L. C. Perfil dos Gestores de Academias de Fitness. *Revista Mineira de Educação Física*, v. 19, n. 1, p. 64–74, 2011.

MISHRA, S.; Marketing Interno Uma Ferramenta para alimentação do cinto de segurança dos Empregados nas organizações de serviços na Índia. *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 1, p. 188, Jan. 2010.

Sapiro, A., & Chiavenato, I. (2003). *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro. Uma análise bibliográfica. *Revista de Administração e Negócios da Amazônia*, 5(1), 103-121.

APÊNDICE

APÊNDICE

UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE HUMANIDADES E TECNOLOGIAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E DAS ORGANIZAÇÕES - LISBOA-PORTUGAL

Belém, _____, _____ de 2017.

Academia No.: _____ Bairro: _____

Senhores(as) Gestores(as) venho por meio deste instrumento solicitar a vossa senhoria a gentileza em responder este questionário, que servirá para o desenvolvimento da dissertação da mestranda abaixo.

O questionário foi preparado com a finalidade de verificar qual a importância para o gestor de academias de ter como profissional integrante do quadro de funcionários o fisioterapeuta.

Queremos lembrar que no relatório do estudo não será divulgado o nome do gestor(a) bem como o nome da academia, e ainda o mesmo está livre para responder somente o que achar conveniente.

Desde já agradecemos pelo vossa colaboração,

Mestranda:

Andrea Cristina Vale de Souza Pereira - Fisioterapeuta

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Figueiredo Pinto – Educação Física

e-mail: rfp@conhecimentoeciencia.com – 91 988962028

DADOS GERAIS DE IDENTIFICAÇÃO

DADOS DA ACADEMIA

1-Há quanto tempo à academia está em funcionamento? _____

2- Quantos profissionais (colaboradores diretos) atuam na academia (de todas as áreas)?

() até 05 () entre 6 e 10 () entre 11 e 15 () entre 16 e 20 () entre 21 e 30 () mais de 30

3-Qual a quantidade de alunos que frequentam a academia atualmente?

() até 50 () entre 51 e 100 () entre 101 e 150 () entre 151 e 200 () entre 200 e 300 () mais de 300

4- Qual o quantitativo de profissionais?

Quantos são Professores de educação física? _____

Quantos são Nutricionistas? _____

Quantos são Fisioterapeutas? _____

Quantos são acadêmicos/estagiários e de que cursos?

DADOS DO GESTOR

Idade: _____

Gênero: () Masculino () Feminino

Formação profissional principal:

() Não possui Graduação

() Graduação em (pode informar quantas tiver) _____

() Especialização em (pode informar quantas tiver) _____

() Mestrado em (pode informar quantas tiver) _____

() Doutorado em (pode informar quantas tiver) _____

Há quanto tempo atua na função de gestor (em anos):

() até 2 anos () entre 3 e 5 () entre 6 e 8 () entre 9 e 10 () entre 11 e 15 () mais de 15

OBS: A seguir quando necessário pode marcar mais de uma alternativa nas respostas.

Questão 1 –

Na condição de gestor, quais são suas atividades profissionais desenvolvidas nesta função?

Questão 3 –

Havendo o fisioterapeuta na academia, qual o vínculo empregatício dos mesmos?

- () Celetista () Contrato somente durante alguns meses
- () Contrato, onde o retorno financeiro é de acordo com o número de atendimentos, ficando uma porcentagem a academia
- () Outros, quais? _____

Questão 4 –

Para V.Sª Senhoria, qual a importância do fisioterapeuta fazer parte do quadro de funcionários para uma melhor gestão da academia?

- () É importante para se conseguir melhores resultados e consequentemente maior número de clientes;
- () É importante para a academia, devido ser um diferencial do concorrente;
- () É importante para melhorar a qualidade do atendimento ao cliente;
- () Esse profissional não tem importância para a gestão da academia;
- () Sem opinião
- () Outros, quais motivos? _____

Questão 5 –

Se não houver fisioterapeuta contratado no seu quadro de profissionais, qual o motivo?

- ☐ São profissionais que investimento financeiros que a academia não pode pagar atualmente;
 - ☐ A academia possui uma localização que os alunos não tem condições para realizar acompanhamento nutricional e/ou fisioterápico;
 - ☐ São profissionais com pouca finalidade para atuar na academia;
 - ☐ Não tenho estes profissionais na academia mas temos pretensões futuras de contratar os mesmos.
 - ☐ Sem opinião
 - ☐ Outros, quais?
-
-

Questão 6 –

Em sua opinião, a academia que possui o fisioterapeuta, quais são as principais vantagens para a academia em relação aos benefícios proporcionados aos alunos.

- ☐ melhoria na perda e/ou manter o peso e ganho de massa magra dos alunos;
- ☐ Maior permanência dos alunos na academia;
- ☐ A maioria dos alunos atingem seus objetivos com qualidade;
- ☐ Aluno tem acesso rápido ao nutricionista e/ou ao fisioterapeuta para qualquer esclarecimento;
- ☐ Não observo vantagens do profissional nutricionista e/ou fisioterapeuta em atuar na academia;
- ☐ Outros, quais?