

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA

DO RIO GRANDE DO SUL

CAMPUS RESTINGA

ROBERTO GARCEZ

**PERFIL DO GESTOR DE ACADEMIAS FITNESS:**

**UM ESTUDO DE CASO**

Porto Alegre

2016

ROBERTO GARCEZ

**PERFIL DO GESTOR DE ACADEMIAS FITNESS:  
UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Desportiva e de Lazer do Instituto Federal do Rio Grande do Sul – Campus Restinga como requisito parcial para obtenção do grau de Gestor Desportivo e de Lazer.

Orientador: Profº. Renato Koch  
Colomby

Porto Alegre

2016

ROBERTO GARCEZ

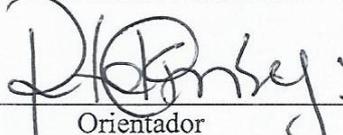
**PERFIL DO GESTOR DE ACADEMIAS FITNESS:  
UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Desportiva e de Lazer do Instituto Federal do Rio Grande do Sul – Campus Restinga como requisito parcial para obtenção do grau de Gestor Desportivo e de Lazer.

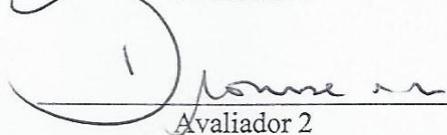
Orientador: Profº. Renato Koch  
Colomby

Aprovada em: 28 de junho de 2016

BANCA EXAMINADORA

  
Orientador

  
Avaliador 1

  
Avaliador 2

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo identificar e analisar quais são as competências requeridas no perfil de um gestor de academias *fitness* através das influências da trajetória profissional e da percepção deste gestor em relação a sua atuação no setor. O presente estudo qualitativo tem uma abordagem exploratório-descritiva utilizando como método a entrevista semi estruturada. O gestor entrevistado apresenta competências comuns aos líderes de equipes, como tomada de decisão, resolução de conflitos e motivação da equipe.

**Palavras-chave:** Competências. Fitness. Gestão de Academia. Perfil.

## **ABSTRACT**

Therefore, this study aims to identify and to analyze which are the skills required in the profile of a manager of fitness gyms through the influences of the professional trajectory and the perception of the manager in relation to its performance in the sector. This qualitative study has an exploratory and descriptive approach using as methodology the semi-structured interview. The interviewed manager presents common skills to lead teams, such as decision making, conflict resolution and team motivation.

**Keywords:** Skills. Fitness. Academy Fitness Management. Profile.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
1.1 Justificativa .....	8
1.2 Problema .....	9
1.3 Objetivo Geral.....	9
1.3.1 Objetivos Específicos.....	9
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
2.1 Competências .....	10
2.1.1 Gestão de Pessoas .....	11
2.1.2 Empreendedorismo .....	12
2.1.3 Marketing .....	13
2.1.4 Gestão Financeira.....	14
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>16</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>18</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>22</b>
<b>REFERENCIAL .....</b>	<b>24</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O interesse pelo setor de academias *fitness* surgiu durante o processo de formação acadêmica em Gestão Desportiva e de Lazer em meio a vários questionamentos quanto ao mercado de trabalho pós-formatura. Durante a passagem pelas disciplinas de *Saúde e Qualidade de Vida*, *Gestão de Pessoas* e *Empreendedorismo*, ministrados no curso, foram surgindo possibilidades e uma visão mais clara de um ambiente ao qual já estava inserido, as academias *fitness*. Devido às artes marciais, desde os 17 anos de idade, tenho frequentado as academias *fitness* praticando atividades físicas e atualmente como professor de Muaythai.

Em meio às saídas de campo e palestras, percebi uma confusão no tocante profissional de educação física, gestão de academias *fitness* e administração de empresas. Verifiquei que dentro dos complexos ou centros de treinamentos *fitness* existem dificuldades no entendimento do papel de cada profissional, pois, acredito que o profissional com formação em educação física deve estar inserido no ambiente para o qual recebeu conhecimentos durante sua vida acadêmica e que da mesma forma seja aplicado o conhecimento do gestor e o administrador em suas respectivas áreas. Segundo Pereira (2005), na década de 80 nos primórdios das academias no Brasil, os profissionais que atuavam nestes ambientes eram multifuncionais, gerenciando, programando e orientando treinamento físicos, atendendo e cadastrando clientes, limpando e organizando o ambiente. Segundo Mazzei e Bastos (2012), na medida em que o setor vem ganhando destaque nos meios de comunicação e nas orientações médicas, a população se conscientiza cada vez mais a respeito dos benefícios da prática regular de atividades físicas fazendo com que cresça centros especializados à prática de exercícios de modo sistematizado e acompanhados por profissionais especializados, exigindo das academias mais atenção na qualidade do atendimento ao cliente.

O crescimento das academias *fitness* no Brasil, principalmente nas últimas décadas, tem sido fruto da evolução econômica, cultural, social e política do país (BASTOS, 2003). “Apesar do crescimento deste mercado no Brasil, o setor ainda é carente de informações periódicas capazes de balizar os gestores e atrair investidores” (SCALDAFERRI; MATOS, 2007, p. 2).

De acordo com Amorin (2013), no setor *fitness*, cresce a necessidade de profissionais na área de gestão que além dos conhecimentos técnicos e científicos da área de educação física

devem estar preparados para administrar complexos empresariais (como as academias), coordenar pessoas, gerenciar as finanças e desenvolver o marketing voltado para o setor *fitness*.

O termo *fitness* pode ser definido como algo próximo a “estar em boa forma física ou culto ao corpo” em quanto o *wellness* esta voltado para “o bem estar e qualidade de vida” (ROSSI, 2014, p.68). Apesar de o gestor entrevistado definir seu negócio como *wellness*, o pesquisador manterá o termo *fitness* seguindo os autores que fundamentam esta pesquisa.

## 1.1 Justificativa

A gestão de organizações esportivas brasileiras – as quais se incluem as academias *fitness* – tem sido alvo de questionamentos por estudiosos da área, que têm convergido na opinião de que a atuação profissional nesta área ainda é bastante incipiente no país (CÁRDENAS; AMBONI; DIAS, 2014).

Os negócios que engendram a promoção da qualidade de vida pelo exercício físico, têm-se expandido nas últimas décadas, e a gestão dessas pequenas, médias e/ou grandes empresas, exigem estudos, preparação e, sobretudo pesquisas para atestar e referenciar o seu modo de crescimento no mercado (FREITAS; DE BOM, 2015, p.60).

Compreende-se então que a gestão de academias *fitness* inclui as funções de planejamento, organização, direção e controle no contexto de uma organização com o objetivo de prover atividades físicas, de lazer e saúde, bem como produtos e serviços (AMORIN, 2013).

Diante do exposto, este estudo caminha ao encontro a uma das necessidades de mercado a ser atendida: os estudos sobre o perfil do gestor de academias *fitness*.

Espera-se que o presente estudo contribua com informações sobre gestão em academias *fitness* abordando sobre o assunto e os conhecimentos necessários para o desempenho da função através da percepção do gestor atuante no mercado.

Com a atuação do autor nas academias *fitness*, surgiu o interesse de traçar o perfil do gestor dessa área. Com as academias *fitness* em expansão se faz necessários estudos abrangentes para avaliar tendências e características dos perfis dos profissionais que vem atuando neste segmento, ofertando perspectivas e fundamentos para estudiosos da área e a indústria *fitness*.

## **1.2 Problema**

Segundo Pereira (2005), as academias devem adaptar-se às mudanças impostas pelo setor *fitness* e os profissionais da área devem estar preparados para estas mudanças. Para tanto: quais são as competências relacionadas e requeridas no perfil do gestor de academias *fitness* para atuar na área?

## **1.3 Objetivo Geral**

O presente estudo tem como objetivo geral identificar e analisar quais são as competências requeridas no perfil do gestor de academias *fitness*.

### **1.3.1 Objetivos Específicos**

- a) Identificar a trajetória do gestor de academia *fitness*;
- b) Verificar as influências dessa trajetória através da percepção do gestor em sua atuação;
- c) Categorizar as competências relevantes requeridas na gestão e percebidas pelo gestor de academia *fitness*;
- d) Propor as competências dos gestores de academias *fitness*.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

As academias *fitness* são integrantes do segmento de serviços, estabelecendo conexões com três outros setores que são: estética, entretenimento e saúde (SCALDAFERRI ; MATOS, 2007). Segundo Scaldaferrri e Matos (2007) e Kotler (2009), o mercado para esse tipo de atividade está passando por um período de crescimento, juntamente com a economia mundial que vem sofrendo uma transformação radical nas duas últimas décadas, atraindo um público que, a cada dia, está mais consciente dos benefícios das atividades físicas.

Com o acirramento da competição no mercado, o setor de serviços, no qual as academias estão inseridas, vem apresentando taxas de crescimento anual superiores a todos os demais setores da economia, exigindo, portanto, especial atenção por parte das organizações (MAZZEI; BASTOS, 2012). Este fato vem ocorrendo devido à incursão de profissionais alheios a atividades físicas que viram neste setor uma oportunidade de negócio (IHRSA, 2012).

Segundo Vieira e Stucchi (2007), a busca pelas atividades físicas fez crescer uma demanda que se proliferou desordenadamente nos últimos anos no setor *fitness*, necessitando de profissionais especializados para atendê-la. Em termos de intervenção profissional, o crescimento na demanda do mercado por gestores de academia *fitness* é diretamente proporcional ao desenvolvimento da atividade física enquanto um negócio (ROCHA; BASTOS, 2011).

### 2.1 Competências

Competência pode ser compreendida como uma resultante de múltiplos saberes obtidos das mais variadas formas, os quais possibilitam ao indivíduo criar uma base de conhecimentos e habilidades capazes de resolver problemas em diversas situações (VARGAS, 2015).

Segundo Fleury e Fleury (2001), competência é uma palavra utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa, o conceito é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (conjunto de capacidades humanas) que justificam

um alto desempenho acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Sant'anna (2002) enfatiza que o conceito de competência não é recente, porém, (re)conceituada e (re)valorizada.

A seguir serão abordados elementos administrativos que podem compor o perfil de um gestor de academia *fitness* e influenciar a trajetória do profissional no setor.

### **2.1.1 Gestão de Pessoas**

As mudanças no cenário empresarial, no final dos anos 80, fizeram com que a área de gestão de pessoas se tornasse mais necessárias (SANTOS; FRANCO, 2011). A gestão de pessoas é uma especialidade que surgiu com o crescimento das organizações e com a complexidade das tarefas organizacionais (FREITAS; DE BOM, 2015).

Tais mudanças podem ser caracterizadas como uma evolução natural que os sistemas e processos administrativos sofreram ao longo dos anos, devido ao grande avanço tecnológico ocorrido nas últimas décadas (MOCSÁNYI; BASTOS, 2005).

A gestão de pessoas é sensível a cultura corporativa onde a mentalidade organizacional predomina sobre a área. Dependendo de vários aspectos como arquitetura organizacional, cultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis (CHIAVENATO, 2014).

O contexto geral da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações em uma incrível e duradoura interdependência (CHIAVENATO, 2014). Na verdade, o papel da gestão de pessoas tem evoluído ao longo do tempo. (JUCHEM, ROSSATI; GOMES, 2011). Mas, a maioria dos empresários brasileiros “dá risadas” quando o assunto é valorização do seu pessoal, pois acham que o colaborador precisa de emprego. Incentivo e motivação para desempenho elevado de suas funções são coisas de idealistas e pessoas fora da realidade (PEREIRA, 2005).

Segundo Pereira (2005) e Mocsányi e Bastos (2005), o gestor de academias *fitness* deve estar atento ao potencial humano de seu negócio e ser capaz de ofertar pessoas qualificadas

para cada setor, contratando e desenvolvendo sempre que necessário, pois a influência do trabalho das pessoas no resultado do negócio e na captação de clientes é perceptível. No mercado *fitness*, em particular, atrair e reter talentos torna-se primordial em virtude da acirrada disputa por novos clientes na atualidade, além do fato do bom atendimento aos clientes ser o grande diferencial competitivo das organizações. “As pessoas passam a assumir um papel fundamental nas organizações modernas, sendo consideradas como o principal ativo das empresas” (MELLO, 2012, p.19). As organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade (CHIAVENATO, 2014).

### **2.1.2 Empreendedorismo**

De acordo com o relatório IHRSA (2012), alguns profissionais da educação física almejam construir seu próprio negócio logo após sua formação acadêmica, porém com pouca experiência nas áreas de administração e gestão, devido sua formação acadêmica concentrar conhecimento para trabalhar com crianças em escolas ou treinar atletas. Empreender é uma iniciativa “arriscada”, principalmente porque tão poucos dos assim chamados empreendedores não sabem o que estão fazendo (DRUCKER, 2014).

O termo “empreendedor” (derivado da palavra francesa *entrepreneur*) foi usado pela primeira vez em 1725 pelo economista Richard Cantillon, que dizia ser *entrepreneur* um indivíduo que assume riscos (CHIAVENATO, 2012).

De acordo com Chiavenato (2012) o profissional de educação física que pretende gerir sua própria academia *fitness*, empreender ou inovar no setor *fitness* deve estar devidamente comprometido com seu negócio. O autor salienta que o empreendedor deve estar decidido para enfrentar desafios e derrubar obstáculos com um forte embasamento teórico como um plano de negócio. Segundo Drucker (2014), toda prática se baseia na teoria, mesmo que o próprio praticante não se de conta disso. A prática do empreendimento está assentada numa teoria da economia e sociedade.

Atualmente ainda é possível observar que a administração de empresas é baseada no senso comum, e que o indivíduo que resolve abrir uma empresa considera um

trabalho fácil de organizar e manter seu negócio, mas percebe-se também o risco que isto pode causar à permanência da empresa no mercado, a partir de que há sim dificuldades durante a administração do negócio, neste caso, academia (FREITAS; DE BOM, 2015, p.60).

Segundo Drucker (2014), a inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor. Criar e desenvolver novas possibilidades de negócio no setor *fitness* podem ser possíveis fatores que caracterizam o perfil do gestor de academias *fitness* tendo em vista que profissionais de educação física despertam o desejo de estudar com mais profundidade disciplinas como empreendedorismo e gestão da educação física (FREITAS; DE BOM, 2015).

Dolabela (2006, p.31) destaca que o gestor de academia *fitness* deve ser um inconformado:

O empreendedor é um insatisfeito que transforma seu inconformismo em descobertas e propostas positivas para si mesmo e para os outros. É alguém que prefere seguir caminhos não percorridos, que define a partir do indefinido, acredita que seus atos podem gerar conseqüências. Em suma, alguém que acredita que pode alterar o mundo.

De acordo com Chiavenato (2012) e Drucker (2014), abrir uma academia *fitness* não significa que o gestor é um empreendedor e tão pouco a academia um empreendimento. Segundo os autores, para ser empreendedor o profissional deve criar uma nova satisfação ou nova demanda para o cliente. E por sua vez as academias *fitness* se tornam empreendimentos a partir do momento que conceitos, técnicas e padronização transformam e melhoram seu produto final, neste caso a prestação de serviço no setor *fitness*.

### **2.1.3 Marketing**

Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros (KOTLER, 2009).

O gestor de academias *fitness* deve ter em sua mente conhecimentos, metodologias e estratégias de marketing a fim de chamar clientes e fideliza-los destacado por Rodrigues (2012, p.2):

Através desta ferramenta é possível analisar muitas informações dos clientes para gerar estratégias de fidelização, por exemplo, assim como ela possibilita a compreensão das variáveis que afetam o consumidor e a estruturação de estratégias para direcioná-las a favor dos objetivos da empresa.

Segundo Kotler (2009), os clientes de academias *fitness* estimam qual oferta entregará o maior valor. São maximizadores de valor, limitados pelos custos, conhecimento, mobilidade e renda, ou seja, as academias trabalham com um público muito diversificado o que requer estratégias de marketing que superem as expectativas.

Pensando na idéia de que quem define a qualidade é o cliente e não a empresa, os gestores da academia procuram incluir em sua gama de serviços tudo aquilo que eles identificam como sendo de grande importância para os consumidores e estas estratégias de marketing de relacionamento têm por objetivo encantar os clientes, pois provavelmente é a melhor maneira de mantê-los na empresa por mais tempo (RODRIGUES, 2012, p.8).

Compactuando com Kotler (2009) e Rodrigues (2012), não basta para a academia *fitness* se ater somente a eventos promocionais ou retenção de clientes com o objetivo de ganhar mercado ou aumentar a rentabilidade do negócio, mais do que isso são necessários relacionamentos individuais com os clientes em uma troca de benefícios voltados para o longo prazo.

#### **2.1.4 Gestão Financeira**

Segundo o relatório IHRSA (2012), o Brasil está em segundo lugar em números de academias no mundo e primeiro lugar na América Latina, porém está em 10º lugar em faturamento acreditando-se que isto é consequência de falhas de governança, ou seja, a falta de um gestor capaz de analisar e interpretar os números do negócio. Como a maioria das

decisões empresariais é medida em termos financeiros, a gestão financeira representa um papel central na operação da empresa (GITMAN, 2010).

Manter os custos controlados, principalmente aqueles relacionados com aluguéis e salários, e melhorar os índices de vendas e retenção não são tarefas fáceis na gestão de uma academia *fitness* (IHRSA, 2012). Finanças, diz respeito ao processo, às instituições, aos mercados e aos instrumentos envolvidos na transferência de dinheiro entre pessoas, empresas e órgãos governamentais (GITMAN, 2010).

De acordo com Chiavenato (2014), as aplicações de princípios contidos na administração podem auxiliar na resolução de problemas enfrentados pelas academias *fitness* minimizando falhas no financeiro da empresa gerando um quadro positivo nas atividades relacionadas com produtos e serviços, processos e tecnologia, localização, gerenciamento de qualidade, planejamento e controle de operações. "Os lucros são um pré-requisito para manter o investimento e a essência de uma companhia" (SCHWANINGER, 1998, p.7).

A apuração dos resultados – lucro ou prejuízo – é de fundamental importância na vida de uma empresa e, conseqüentemente, para seus proprietários, diretores, demais executivos, funcionários fornecedores, auditores e, também, para fiscais do Imposto de Renda e de outros tributos (JUNIOR; OLIVEIRA; COSTA, 2010, p.18).

Conforme Chiavenato (2012), a gestão financeira tem um papel fundamental para o processo decisório da academia *fitness* objetivando a melhor alternativa para resolução de problemas que possam afetar o crescimento da empresa, gerando perspectivas para o processo de escolha de possíveis alternativas e soluções que produza eficiência e lucratividade dentro da organização. É claro que os gestores de academias *fitness* que compreendem o processo de tomada de decisões financeiras estarão mais habilitados a lidar com questões de finanças e, portanto, terão maiores chances de conseguir recursos de que precisam para atingir suas próprias metas (GITMAN, 2010).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente caracteriza-se uma abordagem exploratório-descritiva utilizando como método a entrevista semi estruturada. É uma técnica de coleta de dados direta ou participante onde serão explorados e descritos os ambientes, subculturas, aspectos da vida social, as atividades exercidas pelo entrevistado e os significados que ele dá para o tema abordado (MARCONI; LAKATOS, 2011). A entrevista semi estruturada privilegia a fala dos atores e permite a flexibilização na condução do processo de pesquisa e na avaliação de seus resultados, visto que o entrevistado tem um papel ativo na construção da interpretação do pesquisador (FRASER; GONDIM, 2004).

“A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p.195). “A entrevista tem seu histórico ligado à medicina, onde profissionais da área obtém informações detalhadas do paciente para diagnósticos de doenças” (FRASER; GONDIM, 2004, p.139). O objetivo é desvendar o significado que o entrevistado dá para o tema, neste caso *Gestão de Academias*, englobando dois momentos distintos que é a coleta de dados e a interpretação dos mesmos (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Para este estudo foi convidado um gestor de academia de bairro. Esta academia, que desde o ano de 2013 vem atuando no mercado de atividades físicas, sendo gerenciada e administrada pelo proprietário que possui licenciatura em educação física e pós-graduação em marketing esportivo. O bairro Restinga em Porto Alegre – RS, onde se localiza a academia, possui uma carência em serviços de qualidade e é neste nicho de mercado que se inseriu o objeto do estudo, pois, a academia oferta a seus clientes diversas modalidades que promovem o condicionamento físico, como por exemplo, ritmos, jump, pilates, Muaythai, treinamento funcional, musculação, avaliação física e venda de produtos como, suplementos e vestuário e está sempre envolvida com a comunidade, promovendo ações sociais e desenvolvimento econômico local.

A escolha se deu por conveniência e acessibilidade, pois o pesquisador atua neste ambiente já há três anos, inicialmente como professor de Muaythai e realizou atividades como estagiário em gestão desportiva e de lazer.

A entrevista foi realizada na sede da academia, onde não houve interrupções ou interferências durante a fala do entrevistado, proporcionando um momento de reflexão sobre o assunto abordado.

Foram realizadas doze perguntas semi-estruturadas com o objetivo de analisar como o gestor entrevistado se percebe na posição de gestor de academia *fitness*. Na tentativa de se iniciar a entrevista o computador do pesquisador entrou em processo de atualização do sistema, não permitindo o acesso as perguntas formatadas o que obrigou o uso do rascunho que estava em papel. Apesar das perguntas não estarem devidamente formatadas a entrevista se manteve dentro do roteiro previsto, ou seja, seguindo a lógica para o qual o material estruturado foi preparado.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise do resultado tem como objetivo identificar, na fala do entrevistado, como ele se percebe como gestor através das competências por ele citadas e interpretadas pelo autor deste estudo.

Com as academias *fitness* atendendo maior público, com volume de receitas, investimento e aumento da competitividade, a gestão da organização exige profissionais com uma qualificação não apenas técnica e específica da área de educação física, mas competências que são encontradas nas escolas de negócios e administração (SANTANA, 2012). Segundo Pontes (2008), o conceito de competência é utilizado desde a idade média, quando nesta época a linguagem era restritamente jurídica. E com passar dos tempos passou a ser expressa para qualificar pessoas capazes de realizar um trabalho bem feito. Com o advento da administração científica e a cronometragem do tempo para realizar tarefas para o aumento da produtividade o conceito foi se voltando para a eficiência do trabalho nas organizações.

Amorin (2013) destaca que o gestor de academia *fitness* deve manter uma formação continuada aprimorando conhecimentos já obtidos em escolas anteriores, acrescentando novos conhecimentos e posturas que suas especialidades não lhes ensinaram para exercerem uma gestão mais profissional.

Não há dúvidas de que este é um setor criado por treinadores, de medianos a maus gestores que, usando a força da paixão e boa vontade, com um profundo sentido vocacional, fizeram crescer o setor quando as condições não eram tão favoráveis como agora, em que a mídia, os médicos e o Estado falam dia e noite sobre a “qualidade de vida e bem-estar” (IHRSA, 2012).

Muitos desses professores atualmente são coordenadores, gerentes, empresários, e continuam na luta pela inovação, trazendo sistematização e profissionalismo, colaborando com nosso mercado e mostrando que não há mais espaço para o amadorismo (PEREIRA, 2005).

O entrevistado tem 35 anos de idade, possui licenciatura em educação física, formação comum dos gestores no setor *fitness*, com pós-graduação em marketing esportivo. Solomon (2011) reconhece a importância do marketing para identificar o comportamento dos clientes e

as influências antes, durante e depois da compra. A busca por uma pós-graduação demonstra uma preocupação na formação continuada na área. Segundo Mazzei e Bastos (2012), a formação do gestor deve estar sempre sendo aprimorado para uma atuação com base na ciência e com fundamentação teórica. Pois, Juchem, Rossati e Gomes (2011), reforçam que a organização que antes era mecanicista atualmente tem a percepção do mundo como um todo, integrado e aberto para o aprendizado.

A trajetória profissional do entrevistado percorre um período de 10 anos, com seu início em 2005, como professor de educação física. Após dois anos atuando no setor *fitness* surgiu a primeira oportunidade como gestor de academia, quando foi convidado a montar sua primeira academia *fitness*, esta que seria instalada em um clube que lhe cedeu o espaço.

Durante a entrevista, o entrevistado relatou possuir facilidade na administração financeira da academia, “Gerir uma empresa no meu ponto de vista não é nenhum pouco complicado porque são números, são contas”. Segundo Gitman (2010), a maioria das decisões empresariais são medidas em termos financeiros.

Porém, o entrevistado apresenta dificuldades para lidar com as pessoas, “Cara, quando tu é gestor, a parte mais complicada é a equipe de trabalho, certo? Como a gente faz para conseguir administrar os teus colegas?”, “gerir pessoas, gerir uma equipe, isso é bastante complicado. Cada pessoa tem um tipo de, de atuação de resposta a uma determinada cobrança esse é o problema (pausa) esse é o detalhe”. Segundo Pereira (2005), o gestor de academia *fitness* deve ter maturidade para negociar conflitos e interesses.

O fator recursos humanos tem sido enfatizado na fala do entrevistado, “... acredito que o gestor é o exemplo, o gestor é o principal pilar do sucesso do negócio ele é o cara que as pessoas se baseiam em como lidar com determinadas situações, parte muito do gestor o estilo de colega de trabalho, parte muito do gestor o estilo de ação de uma determinada reação, o gestor é o exemplo na minha, na minha opinião de pessoa pra equipe (pausa)”. Para ele, o gestor é um líder capacitado para administrar e orientar o potencial humano e para isto deve ter uma postura íntegra, honesta e responsável para poder liderar e obter resultados através da equipe e seus colegas de trabalho. Estes valores ou princípios o ajudam a desenvolver seu potencial como líder. Em resumo, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões (CHIAVENATO, 2014).

Ainda como líder, o gestor entrevistado percebe falhas em sua maneira de cobrar sua equipe, “é uma das coisas que eu preciso trabalhar é a cobrança, melhorar a maneira de cobrar, não a intensidade da cobrança, mas, eu preciso ter mais paciência menos velocidade com as coisas as coisas tem o seu tempo, as coisas não são do jeito que eu quero, isso to tendo que me policiar bastante para melhorar.” Pereira (2005), destaca que o gestor precisa trabalhar as condições para que as pessoas se motivem. E as pessoas precisam descobrir o seu verdadeiro sentido de missão para que se comprometam e executem as suas atividades com preparação, dedicação, entusiasmo e paixão.

De acordo com Freitas e De Bom (2015), a entrevista demonstra que o gestor de academias *fitness* deve permanecer em constante aprendizado, pois este setor de serviços requer habilidades na gestão de pessoas, gestão financeira e outros aspectos relacionados à administração de empresas:

Os estudos administrativos nos trazem os componentes que estruturam a administração empresarial, logo, administração de academias. Apresentam-se de maneira importante para a manutenção de uma empresa no mercado, sendo eles, a administração de recursos humanos, a gestão estratégica, gestão de finanças, atendimento e o marketing. Para conquistar a tão sonhada respeitabilidade empresarial, é necessário tomar conhecimentos destes componentes administrativos (FREITA; DE BOM, 2012, p.37).

Na fala do entrevistado percebe-se uma dificuldade na gestão de pessoas. Segundo Pereira (2005), Mocsányi e Bastos (2005), as academias *fitness* são predatórias no que se refere a recursos humanos, pois os colaboradores são contratados para executarem uma tarefa e não para desenvolverem seu potencial e as organizações, como as academias, precisam rever o modelo atual de gestão de pessoas que utilizam, para que possam efetivamente trabalhar de maneira sistêmica com o objetivo de reter os melhores profissionais, aumentando sua competitividade.

O gestor de academias *fitness* é o líder da organização, é quem esta a frente do negócio, desenvolvendo pessoas e gerenciando processos. E para executar a função deve ter consciência de seus pontos fortes e fracos que devem ser desenvolvidos e melhorados ao longo da trajetória como gestor. Deve ter capacidade e confiança para delegar funções e desenvolver novos líderes replicando sua postura, gerando assim, uma cultura empresarial com fundamentos e identidade própria.

Mazzei e Bastos (2012), comparam aspectos relativos à intervenção profissional do gestor do esporte com aspectos comuns às do administrador, como por exemplo, a administração financeira, recursos humanos, orçamento, marketing e relações públicas. Ainda segundo os autores, isso se dá pela valorização da atividade física pela sociedade que gera demandas para o segmento e profissionais específicos para gerenciar organizações e atividades.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou conhecer o perfil de profissional de gestão de academias *fitness* através da experiência e relato de quem já esta atuando diretamente neste setor. Desta forma, pretende-se manter aberta a discussão sobre o assunto gestão de academias *fitness*, este que ainda incipiente no contexto da administração de empresas e que carece de estudos mais aprofundados capazes de oferecer subsídios de conhecimento e desenvolvimento profissional.

A formação acadêmica comum a todos os educadores físicos faz parte do desenvolvimento de competências, porém uma especialização na área de gestão se faz necessária para inserção e melhor atuação desse profissional nas academias *fitness* (AMORIN, 2013).

Devido ao curto espaço de tempo para o levantamento de dados e análise mais aprofundada dos referenciais, estes últimos que apresentam muitas divergências sobre o assunto dificultando na compreensão dos textos, o estudo focou em um único gestor de academias *fitness*, o que não permite generalização sobre o tocante perfil do gestor de academias *fitness*.

Porém, o estudo consegue demonstrar que, para o gestor de academias *fitness*, neste caso específico, são necessários conhecimentos e técnicas na área de gestão de pessoas. Estes conhecimentos convergem com o referencial e a fala do gestor entrevistado.

De acordo com o item “a” dos objetivos específicos, o gestor entrevistado descreve a sua trajetória profissional que transita do professor de educação física para o gestor de academia *fitness* em um período de 10 anos e que a formação acadêmica aliada com sua formação complementar em marketing esportivo o ajudaram para o desenvolvimento profissional. Este fato se confirma com o referencial que reforça que somente a formação do professor de educação física não é suficiente para gerir um negócio como uma academia *fitness*, onde são requeridos técnicas e conhecimentos da área de administração obtida em escolas específicas. “O gestor deve dominar grande parte das disciplinas administrativas, mas deve aplicá-las no contexto em que esta inserido” (MAZZEI; BASTOS, 2012, p.34). O gestor entrevistado percebe, em sua atuação, esta necessidade de conhecimentos e técnicas durante sua trajetória profissional, atendendo assim, o item “b” dos objetivos específicos.

Quanto ao item “c” dos objetivos específicos, é possível observar que existem na fala do entrevistado competências comuns aos líderes de equipes, como tomada de decisão, resolução de conflitos e motivação da equipe. “Liderar é usar a influência com a finalidade de motivar os funcionários para alcançarem as metas organizacionais” (ABBADÉ; BRENNER, 2009, p.109). E para desenvolver as competências de um líder, o gestor de academias *fitness* deve estar em constante aprimoramento e dominar as técnicas necessárias para gerir o seu potencial humano, já que o papel principal do líder é de influenciar sua equipe afim de que os objetivos sejam alcançados (VARGAS, 2015). Concordando com Vargas (2015) para atender o item “d” dos objetivos específicos são propostas as 3 habilidades administrativas: técnica, humana e conceitual.

<b>Habilidades Administrativas</b>	
Habilidades Técnicas	Atividades específicas que demandam conhecimentos aprofundados de métodos e técnicas.
Habilidades humanas	Gestão de pessoas e desenvolvimento de equipes
Habilidades conceituais	Planejamento e formulação de metas

Vargas, 2015

Conforme Mazei, Amaya e Bastos (2013), a realidade atual da área da gestão de academias *fitness* revela uma gestão associada às ciências do esporte, administração e ciências humanas como psicologia e sociologia.

## REFERÊNCIAL

ABBADE, Eduardo Botti; BRENNER, Fábio. Perfil de liderança e tomada de decisão. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 8, n. 1, 2009.

AMORIM, F. W. P. **A importância da gestão esportiva para a vida profissional do professor de educação física**. Monografia submetida ao curso de educação física (Licenciatura em educação física). Porto Alegre, 2013.

BASTOS, F. C. Administração esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. **Motrivivência**, São Cristovão, v.15, n.20/21, p.295-306, 2003.

CÁRDENAS, A. R.; AMBONI, N.; DIAS, J. S. Análise da sazonalidade em uma academia de ginástica de Florianópolis, Santa Catarina Podium Sport, **Leisure And Tourism Review** Vol. 3, N. 1; p. 29-37 Janeiro/Junho. 2014.

CHIAVENATO, I.; **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4.ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recurso humanos nas organizações**. 4. ed. – Barueri, SP : Manole, 2014.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. -- 30. ed. rev. e atual. – São Paulo: Cultura, 2006.

DRUCKER, P. F.; **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. Tradução de Malferrari, C.; São Paulo: Cengage Learning, 2014.

DUTRA, J. S.; **Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna**/Joel Souza Dutra. – 1. ed. – 8. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia**, v. 14, n. 28, p. 139-152, 2004.

FREITAS, L. C.; DE BOM, F. C. A estrutura administrativa do negócio academia na cidade de Sombrio-SC. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 4, n. 2, p. 58-71, 2015.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. Tradução Allan Vidigal Hastings. Revisão técnica Jean Jacques Salim – 12. ed. – São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2010.

IHRSA. **International Health, Racquet & Sportsclub Association**. Informações disponíveis em: < <http://fitnessmais.com.br/download/vendas/Ihrsa-Latin-American-Report-Portuguese.compressed.pdf> >, 2012.

JUCHEM, D. M.; ROSSATI, W. R.; GOMES, N. B. Gestão de pessoas: o perfil das boas organizações para se trabalhar. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, Ponta Grossa, v. 4, n. 1, p.131-138, 2011.

PEREZ JUNIOR, J. H.; OLIVEIRA, L. M.; COSTA, R. G. **Gestão estratégica de custos**. 6. ed. – 2. Reimpr. – São Paulo : Atlas, 2010.

PONTES, B.R; **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. 10 ed. São Paulo: LTr, 2008.

KOTLER, P.; **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. 5.ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. - 5. ed. São Paulo : Atlas 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. – 6. ed. – São Paulo : Atlas, 2011.

MAZZEI, L. C.; AMAYA, K.; BASTOS, F. C. Programas acadêmicos de graduação em gestão do esporte no Brasil. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte** – v. 12, n. 1, 2013, p. 219-234.

MAZZEI, L. C.; BASTOS, F.C. **Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas** / Leandro Carlos Mazzei, Flávia da Cunha Bastos [orgs.]; coordenação editorial: Alexandre F. Machado. 1ª Ed. São Paulo: Ícone, 2012.

MELLO, J. A. C.; **Formação profissional do gestor esportivo: estudo sobre competências necessárias ao desempenho da função em academias esportivas.** Dissertação de mestrado, 2012.

MELLO, J. A. C.; SILVA, S. A. P. S.; Competências do gestor de academias esportivas. **Motriz**, Rio Claro, v.19 n.1, p. 74-83, jan/mar. 2013.

MOCSÁNYI, V.; BASTOS, F. C. Gestão de pessoas na administração esportiva: considerações sobre os principais processos. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, São Paulo, v. 4, n. 4, p. 55-69, 2005.

PEREIRA, M. **Administração sem segredo: sua academia rumo ao sucesso.** São Paulo: Phorte, 2005.

PIRES, G. M. V. F.; LOPES, J. P. R. S. Conceito de gestão do desporto: novos desafios, diferentes soluções. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto, Lisboa**, v. 1, nº 1, p. 88-103, 2001.

ROCHA, C. M.; BASTOS, F. C. Gestão do esporte: definindo a área. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, São Paulo, v. 25, n. esp., p. 91-103, dez. 2011.

RODRIGUES, M. B. **Estratégias de Marketing Aplicadas por uma academia de Florianópolis para captar e fidelizar clientes**, 2012.

ROSSI, V. J. **Corpos reverberantes: novas (re) configurações de fitness e wellness nas academias de ginástica.** São Carlos: UFSCar, 2014. 150 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de São Carlos, 2014.

SANCHES, V. F.; CHRISTOVAM, B. P.; SILVINO, Z. R. Processo de trabalho do gerente de enfermagem em unidade hospitalar: uma visão dos enfermeiros. **Esc Anna Nery R Enferm**, v. 10, n. 2, p. 214-20, 2006.

SANT'ANNA, A. S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração.** 2002 Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/BUBD-99MHUS>. Acesso em: 10 jun. de 2016.

SANTANA, L. C. Gestão de academias e mercado de fitness. **PODIUM: Sport, Leisure and Tourism Review**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 28-46, jan./jun. 2012. In Mazzei, L. C. & Bastos, F. C. (Orgs.) *Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas* (pp. 163-196). São Paulo: Ícone Editora.

SANTOS, A.R.; FRANCO, P.V.D. **O perfil do gestor de academias de grande porte em diferentes bairros da cidade do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, 2011.

SCALDAFERRI, D. B. D.; MATOS, V. A. A competitividade do setor de academias de ginástica em salvador. **Seminário Estudantil de Produção Acadêmica**, v. 11, n. 1, 2007.

SCHWANINGER, M. Vencendo a complexidade: um conceito de fitness organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 6-15 JuI./Set. 1998, EAESP / FGV, São Paulo, Brasil.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. Tradução: Luiz Claudio de Queiroz Faria; revisão técnica Salomão Farias. – 9. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2011.

VARGAS, C. D. G. F. **Percepções dos líderes sobre as competências emocionais exigidas em uma empresa multinacional**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso.

VIEIRA, T. P.; STUCCHI, S. Relações preliminares entre a gestão esportiva e o profissional de educação física. **Conexões: revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP**, Campinas, v. 5, n. 2, p. 113-128, jul./dez. 2007 ISSN: 1983 – 9030.