



Perspetiva sobre o perfil de um diretor técnico de centros de fitness da região norte de Portugal

Perspective on the profile of a technical director of fitness centers in the northern region of Portugal

Maria Vitória Soares , Universidade da Maia/ ISMAI, **Maria José Faria**  Universidade da Maia/ ISMAI e UNICES, **Vera Pedragosa**  Universidade Autónoma de Lisboa e Psychology Research Centre (CIP), **Celina Gonçalves**  Universidade da Maia, Portugal; Instituto Politécnico de Bragança, Portugal e CIDESD, Portugal - celinag@ismai.pt

Resumo

O *Fitness* é um mercado em evolução e modificação, sendo que, atualmente, os Centros de *Fitness* são uma das principais escolhas para a prática desportiva e de atividade física. O Diretor Técnico (DT) é importante na gestão e organização destes espaços, bem como o seu bom funcionamento cumprindo as suas funções. Deste modo, é relevante e pertinente conhecer melhor o DT. Assim, tem-se como objetivo principal perceber e descrever o perfil funcional do DT dos Centros de *Fitness*, concretamente na região Norte de Portugal. Relativamente à metodologia optou-se pelo desenvolvimento e aplicação de um questionário aos Diretores Técnicos de Centros de *Fitness*. Responderam ao questionário 128 Diretores Técnicos do Norte de Portugal. A análise de dados procedeu-se através do programa SPSS, apurou-se a consistência do questionário ($\alpha \square 0.70$) e utilizaram-se medidas descritivas, tabelas e gráficos de frequência e tabelas de tabulação cruzada. Os resultados mostram que os Diretores Técnicos são, maioritariamente do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 30 e 39 anos, que possuem na sua maioria formação superior em Educação Física e Desporto, sendo que poucos têm formação em Gestão do Desporto e grande parte acumula funções extras. As principais áreas de intervenção são coordenação e avaliação, organização, planeamento e gestão de recursos humanos. No entanto, profissionais com diferentes níveis de experiência (anos na área da Gestão do Desporto) valorizam de forma diferente as áreas de intervenção. Por último, o presente estudo esclarece que as funções do Diretor Técnico definidas na Lei não são realizadas por todos. Este estudo revelou para a prática da Gestão do Fitness que, por um lado, o cargo de Diretor Técnico se vai alterando uniformemente conforme as alterações na Indústria *Fitness* e de uma forma distinta segundo o tipo de Centros de Fitness onde opera. Por outro lado, revelou ainda que a formação na área da Gestão do Desporto será uma mais-valia para o desempenho do cargo de Diretor Técnico.

Palavras-chave: Gestão do Desporto, Mercado do *Fitness*, Áreas de Intervenção do DT, Funções do DT.

Abstract

Fitness is an evolving and changing market, and currently, Fitness Centers are one of the main choices for sports and physical activity. The Technical Director (DT) is important in the management and organization of these spaces, as well as their proper functioning, fulfilling their duties. Thus, it is relevant and pertinent to know the DT better. Thus, the main objective is to understand and describe the functional profile of the DT of the Fitness Centers, specifically in the North region of Portugal. Regarding the methodology, it was decided to develop and apply a questionnaire to the Technical Directors of Fitness Centers. 128 Technical Directors from Northern Portugal responded to the questionnaire. Data analysis was carried out using the SPSS program, the consistency of the questionnaire was determined ($\alpha \square 0.70$) and descriptive measures, frequency tables and graphs and cross-tabulation tables were used. The results show that the Technical Directors are mostly male, aged between 30 and 39 years old, who mostly have higher education in Physical Education and Sports, few of them have training in Sports Management and most of them accumulate extra functions. The main areas of intervention are coordination and evaluation, organization, planning and management of human resources. However, professionals with different levels of experience (years in the



field of Sports Management) value the areas of intervention differently. Finally, the present study clarifies that the functions of the Technical Director defined in the Law are not performed by everyone. This study revealed for the practice of Fitness Management that, on the one hand, the position of Technical Director changes uniformly according to changes in the Fitness Industry and in a different way according to the type of Fitness Centers where it operates. On the other hand, it also revealed that training in the area of Sports Management will be an asset for the performance of the position of Technical Director.

Keywords: Sport Management, Fitness Market, DT Intervention Areas, DT Functions..

INTRODUÇÃO

O *Fitness* é um mercado em completa evolução, modificação e expansão. Este têm-se desenvolvido muito nos últimos anos, tendo como futuro o contínuo progresso e adaptação aos tempos modernos e às novas tecnologias. Inicialmente, o *Fitness* era apenas uma prática de musculação e condicionamento físico, evoluindo mais tarde para instituições conhecidas como ginásios, compostas por infraestruturas com capacidade para albergar um elevado número de pessoas, que praticavam exercícios multivariados ao mesmo tempo e no mesmo local. Progressivamente, surgiram os primeiros *healthclubs*, com os serviços já existentes, assim como com serviços adicionais, nomeadamente, *spa*, bar e espaços de recreação para crianças, entre outros. Além dos ginásios e *healthclubs*, já existem novos espaços denominados de *wellness club* que, juntamente com a condição física, preocupam-se com o bem-estar e saúde dos praticantes (Couto, 2019). Atualmente, em Portugal, os clubes convencionais como Ginásios, *Healthclubs* e Clubes de *Fitness* são a maior representatividade nesta área, correspondendo a 79% dos clubes existentes em 2020 (Pedragosa & Cardadeiro, 2021), agregando a maior oferta de serviços oferecida

(i.e., sala de exercício, aulas de grupo, treino funcional, piscina, SPA, atividades exteriores, *apps*, aulas virtuais, etc.), comparativamente com outros modelos de negócio (i.e., estúdios de treino personalizado, Box de *crossfit* e Boutiques de Fitness).

Nos dias de hoje, os Centros de *Fitness*, são das principais escolhas para a prática desportiva e de atividade física. Neste sentido, com o aumento de público e com desenvolvimento do Fitness, a gestão tornou-se num instrumento essencial (Gomes, Sarmiento, & Mulatinho, 2014).

Na Gestão do Desporto e nas funções inerentes à mesma, é possível encontrar em determinados locais, diferentes denominações para os profissionais que se encontram no cargo, nomeadamente, diretor técnico, administrador, dirigente desportivo, coordenador, *team manager*, *club manager*, diretor desportivo, entre outros. Assim, um gestor do desporto, dependendo da sua organização desportiva, poderá ter imensas designações para funções semelhantes, onde se inclui, por vezes, o DT. A maioria dos Centros de *Fitness* já tem na sua organização um responsável pela gestão com determinadas funções e áreas específicas de intervenção. Define-se funções como determinada atividade ou cargo exercido, assim como, as áreas de intervenção são aquelas em que os Diretores Técnicos podem intervir consoante as suas funções. Segundo a Lei as funções que devem ser realizadas pelo Diretor Técnico são: organizar e supervisionar a prescrição, avaliação e condução dos programas e atividades com base no funcionamento das instalações desportivas; coordenar e supervisionar a qualidade dos serviços prestados e respetiva qualidade; elaborar um manual de todas as atividades desportivas decorrentes nas instalações desportivas; estruturar a produção das atividades; entender tecnicamente as atividades desportivas desenvolvidas nas instalações; e colaborar na luta contra a dopagem no desporto (Lei nº. 39/2012, 2012).

Atendendo à modernização e progresso da sociedade, ao aumento do número de organizações desportivas, à multiplicidade de nomes, denominações e funções que podem e são desempenhadas pelos Diretores Técnicos, bem como da incompleta definição e esclarecimento à cerca das competências que devem ser exigidas para o desempenho do cargo, é perceptível a importância de

estudar e investigar com profundidade o perfil de competências e funções do Diretor Técnico (Joaquim et al., 2011). Deste modo, considerou-se importante conhecer o perfil dos Diretores Técnicos mais detalhadamente, sendo o objetivo geral deste estudo, perceber e descrever o perfil funcional do DT dos Centros de *Fitness* da região Norte de Portugal. Para além disto, considerou-se relevante delinear os seguintes objetivos específicos: 1. Descrever o perfil geral do Diretor Técnico (idade, sexo, escolaridade, nível de experiência e tempo no cargo); e 2. Identificar quais as áreas de intervenção onde os Diretores Técnicos despendem mais tempo; 3. Perceber quais as funções mais importantes em cada área de intervenção; 4. Perceber se os anos de experiência na Gestão do Desporto influenciam as áreas que consideram mais relevantes para a execução do cargo; 5. Avaliar a frequência do cumprimento das funções definidas por Lei pelos Diretores Técnicos nos Centros de *Fitness*.

Indústria do Fitness

A Indústria do Fitness revolucionou toda a atividade física e desportiva. O tipo de prática nos Centros de Fitness conquistou e continua, gradualmente, a conquistar um número significativo de participantes e seguidores das novas tendências *Fitness*.

Segundo Gonçalves (2012), o conceito de fitness foi variando ao longo dos anos, onde diferentes aspetos sobre o corpo e ego foram valorizados, como carácter, atratividade, felicidade, força, moral, inteligência, coragem e honestidade. O termo *fitness* relaciona-se com a procura do equilíbrio entre o corpo, a força e a superação dos próprios limites, este equilíbrio favorecerá o bem-estar e a saúde em geral, mais especificamente, fisicamente, mentalmente e emocionalmente (Brachtvogel, 2016). Em consonância, o conceito de *fitness* baseia-se, essencialmente, no treino executado no ginásio e todas as outras atividades e aulas neste mesmo espaço, assim como, na condição física que advém do respetivo treino, nomeadamente, a resistência, a agilidade, a força, entre outras capacidades que podem ser treinadas (Cruz, 2015). Em perspetiva, a prática regular de exercício físico oferece benefícios como o fortalecimento do sistema imunológico, melhora a circulação sanguínea, a probabilidade de doenças cardíacas é menor, ajuda a fortalecer ossos, ajuda na perda de peso, entre outros aspetos que melhoram a qualidade de vida e saúde dos praticantes (Malafaia & Buglia, 2019).

Não existe uma única definição de fitness, uma vez que, esta pode ser adaptada a diversos aspetos e critérios. Assim, como vários autores apresentam definições diferentes, uma definição fechada de fitness não seria a mais correta ou completa. No entanto, é essencial perceber e referir que o fitness não se baseia apenas nos ginásios ou *healthclubs* e nas atividades realizadas e englobadas nos mesmos, mas numa junção dessas atividades com outras atividades desportivas e de manutenção da condição e aparência física, bem como, da respetiva saúde (Cruz, 2015).

Atualmente, o fitness é uma das atividades físico-desportiva mais emergente, apresentando de certa forma uma exigência maior à Gestão do Desporto, não só pela constante inovação (Couto, 2019) como pela movimentação de valores monetários elevados. Segundo Pedragosa e Cardadeiro (2021), os clubes faturaram no ano de 2018 um total de 167 408 milhares de euros (sem IVA). Todas estas receitas surgem, não só através das mensalidades, mas também de todos os serviços oferecidos pelos clubes, ou seja, venda de serviços de treino personalizado, estética, consultas de nutrição, psicologia, venda de produtos e complementos alimentares (Pedragosa & Cardadeiro, 2020). Em suma, 1/4 das receitas são provenientes das vendas destes serviços e os restantes 3/4 das mensalidades (Pedragosa & Cardadeiro, 2020).

Quer o corpo quer o fitness são influenciados pelo mercado e respetivos consumidores, influenciando a conceção de novos produtos e serviços inovadores, e a difusão do mercado de serviços (Couto, 2019). Assim não é de estranhar que apesar do *fitness* ter começado na rua, onde apenas as áreas da musculação ou *bodybuilding* eram praticadas, os ginásios passaram da rua para instalações desportivas com melhores condições. Adicionalmente à musculação, com o crescimento



do *fitness* noutros países, as tendências internacionais chegaram a Portugal, onde surgiram as primeiras aulas de grupo e a criação de Academias de Aeróbica.

Ao longo dos anos 80-90 surge a evoluída Indústria do *Fitness* revolucionando a atividade realizada em ginásios. Neste sentido, o termo ginásio, nos últimos anos, tem caído um pouco em desuso, tendo evoluído para *healthclub*. Este engloba serviços como aulas de grupo, treino personalizado, e adicionalmente, serviços como *spa*, bar, zona de recreação para crianças, entre outros serviços que os ginásios não ofereciam (Jesus, 2014). Hoje o termo *healthclub* ainda é usado, contudo, surgiu um novo termo, *wellness club*, que além do treino físico, junta a importância e a melhoria da saúde e do bem-estar, ou seja, integra aspetos de saúde e aptidão, não esquecendo a condição física, mas valorizando a qualidade de vida e bem-estar. No *wellness club*, o objetivo é que o indivíduo se sinta melhor com ele mesmo a um nível geral, que tenha mais energia no dia-a-dia, que melhore a condição física e ao mesmo tempo que aprenda a gerir o próprio peso e que alivie o stress pessoal trazido do trabalho ou de casa (Gonçalves, 2012).

Com o aumento da informação acerca dos benefícios da atividade física, a indústria *wellness* evoluiu, nomeadamente, nos serviços de *health & fitness*, *spas*, medicina preventiva, serviços de cosmética, nutrição saudável e produtos de suplementação natural. O mercado do fitness, como se percebe, encontra-se em grande expansão e continua a provocar um crescimento exponencial das atividades, organizações e adesão aos serviços englobados no mesmo. Assim, o corpo e o fitness são influenciados pelo mercado e respetivos consumidores, influenciando a conceção de novos produtos e serviços inovadores, e a difusão do mercado de serviços (Couto, 2019).

A expansão do mercado a nível de clubes de fitness e de sócios levou, por um lado ao aumento da concorrência e, por outro, à necessidade de maior número de Rh's na gestão das instalações e técnicos especializados capazes na dinamização destas organizações específicas.

Diretor Técnico

O Diretor Técnico é uma pessoa essencial para o funcionamento dos Centros de Fitness e obrigatório. Neste sentido, para se compreender a origem dos Diretores Técnicos e o seu termo, é necessário retroceder alguns anos e a termos idênticos. Deste modo, inicialmente o termo utilizado era de Diretor Técnico Nacional (DTN), tendo o mesmo sido estabelecido no despacho n.º 9/76 de 17 de março de 1976. Este despacho definia os DTN como técnicos especialistas que, pela sua competência, conhecimento, experiência e prática, tinham como reconhecido o domínio técnico-pedagógico, com funções e ações desempenhadas no âmbito do desporto federado, bem como uma relação com os serviços da Direção Geral dos Desportos (Reis, 2016; Roque, 2015). Entretanto, este despacho foi revisto e o próprio termo alterado, esta alteração consistiu através do despacho n.º 5/82, de 2 de agosto de 1982, tendo o estatuto definido que o termo mais correto seria o de Diretor Técnico Desportivo (Reis, 2016). Este Diretor Técnico Desportivo estaria encarregue de tarefas relacionadas com a coordenação de planos nacionais de desenvolvimento das mais diversas modalidades desportivas, entre outras funções e atribuições relacionadas com as modalidades federadas (Roque, 2015).

Atualmente, este Diretor Técnico Desportivo mantém as suas funções e competências, principalmente, no Desporto Federado e nas Federações Desportivas Portuguesas. Contudo, no Decreto-Lei n.º 39/2012, de 28 de agosto, não é considerada a figura do DTN, mas sim, apenas, o termo de Diretor Técnico, onde ao mesmo são atribuídas a responsabilidade de direção e orientação das atividades desportivas (Roque, 2015). O cargo de Diretor Técnico não é propriamente recente, já se encontra em atividade há alguns anos, o termo, esse sim é comparativamente mais recente, tendo sofrido alterações e aprimoramentos relativamente à sua definição, funções, deveres, formação e forma de obtenção do respetivo título. Um Diretor Técnico para exercer este cargo e as respetivas funções tem obrigatoriamente que possuir o Título Profissional de Diretor/a Técnico/a

(TPDT). Neste sentido, não é permitido exercer este cargo sem o TPDT, caso tal aconteça, o contrato é considerado nulo e inválido para exercer as funções inerentes ao cargo. Neste sentido, todas estas informações podem ser encontradas no decreto-Lei n.º 39/2012, de 28 de Agosto.

O Diretor Técnico deve ter no seu perfil determinadas características consideradas importantes, tais como, a capacidade de gerir, organizar, comunicar com os outros, liderar e coordenar a sua equipa, assim como, conhecimentos necessários na área da gestão (Neves, 2015). Os Diretores Técnicos tornaram-se bastante importantes aquando do aumento das atividades de *fitness* nos ginásios e nos *healthclubs*, pois são estes que estão incumbidos de toda a gestão e organização dos mesmos. Deste modo, para o sucesso destes profissionais é necessário ter em conta determinadas funções que os mesmos devem desempenhar e tentar executar ao longo de todo o seu trabalho no ginásio ou *healthclub*. Assim sendo, segundo o artigo 6.º do Decreto-Lei n.º 39/2012, de 28 de Agosto (p. 4749), as principais funções a serem desempenhadas pelo Diretor Técnico são:

- Coordenar e supervisionar a prescrição, avaliação, condução e orientação de todos os programas e atividades, da área da manutenção da condição física (*fitness*), no âmbito do funcionamento das instalações desportivas, aos seus utentes;
- Coordenar e supervisionar a avaliação da qualidade dos serviços prestados, bem como propor ou implementar medidas visando a melhoria dessa qualidade;
- Elaborar um manual de operações das atividades desportivas que decorrem nas instalações desportivas que prestam serviços desportivos na área da manutenção da condição física (*fitness*);
- Coordenar a produção das atividades desportivas;
- Superintender tecnicamente, no âmbito do funcionamento das instalações desportivas, as atividades desportivas nelas desenvolvidas;
- Colaborar na luta contra a dopagem no desporto.

As principais áreas de atuação de gestão identificadas na literatura são o planeamento, a organização, a execução e o controlo da organização desportiva, sendo que outras habilidades como a comunicação, o marketing, as relações humanas, a liderança e a legislação desportiva devem ser igualmente consideradas e exigidas (Valente, 2011). Reforçando a perspetiva anterior, as áreas mais valorizadas podem ser a gestão de recursos humanos e materiais, gestão de eventos, de instalações e de projetos, turismo, financiamento, marketing, administração e a pedagogia (Karnas, 2013).

A gestão de recursos humanos está relacionada com a gestão de pessoas, e é cada vez mais uma área importante na Gestão do Desporto. As organizações começaram a dar valor aos seus colaboradores, e a considerar os mesmos como “parceiros” e criadores de valor para a organização (Silva, Neto, & Gritti, 2020), tornando-se peças fundamentais para a evolução e sucesso da mesma.

O planeamento é muito importante na gestão e coordenação das atividades, na escolha do caminho e na definição de estratégias de modo a alcançar os objetivos definidos (Roque, 2015).

A organização consta em organizar e incorporar recursos e meios, e em determinar e distribuir as diversas atividades necessárias pelos colaboradores (Karnas, 2013).

A informação é importante, não só para o controlo de uma organização, mas também para algumas funções administrativas inerentes à mesma. Segundo Roque (2015), a informação é um recurso fundamental para a gestão de qualidade nos Centros de *Fitness*.



A dimensão do financiamento está relacionada com a preparação, realização, controlo e toda a tomada de decisões financeiras, bem como, com a utilização dos recursos económicos da organização desportiva.

O orçamento é considerado, atualmente, uma ferramenta essencial no processo de gestão e tomada de decisão nas organizações (Lenz & Feil, 2016). Esta é uma das partes integrantes na gestão financeira das organizações.

O marketing é uma ferramenta importante, as organizações de fitness, cada vez mais utilizam o marketing com base nos clientes, nas suas necessidades, desejos e comportamentos de modo a proporcionar serviços adequados aos mesmos (Lopes, 2017).

A coordenação proporciona e garante o funcionamento da organização desportiva, a partir da preparação, direção, liderança e motivação dos recursos (Karnas, 2013).

A avaliação é importante e requerida quando os Centros de Fitness procuram a excelência, a qualidade e os melhores níveis de desempenho, assim sendo é necessário avaliar constantemente todos os processos realizados na organização, para que sejam atendidas todas as novas exigências e necessidades (Santos, 2014).

A administração preocupa-se com o desenvolvimento de estratégias, com a análise da situação geral e financeira da organização, assim como, procedimentos e serviços que visam a satisfação dos clientes.

Segundo Souza (2014), a gestão de instalações desportivas é importante e fundamental para o bom funcionamento das mesmas, pois é através desta que são encontradas estratégias para a apresentação de um serviço desportivo que cumpra as necessidades dos utilizadores.

Para a gestão de um evento desportivo é preciso que o mesmo seja planeado, elaborado e programado com antecedência, listando todos os passos a serem dados e os recursos humanos e materiais necessários para a sua realização (Fonseca, 2013).

Por último, a gestão de projetos “é um conjunto de princípios, práticas e técnicas aplicadas para liderar grupos de projetos e controlar programação, custos, riscos e desempenho para se alcançar as necessidades dos clientes” (Campos, 2012, p. 12).

METODOLOGIA

Amostra

O presente estudo consiste em caracterizar o perfil funcional dos Diretores Técnicos de Centros de *Fitness* da região Norte de Portugal, mais especificamente do distrito de Viana do Castelo, Braga, Vila Real, Porto, Bragança e do Norte dos distritos de Aveiro, Viseu e Guarda. A população deste estudo corresponde a um universo de 699 Centros de *Fitness*, desde Ginásios, Clubes, Centros de *Fitness*, *Healthclubs*, *Wellness Clubs*, *Box Crossfit*, Academias e Estúdios. Para a obtenção do número da população foi consultado o site do INE (<https://www.ine.pt>), através do INE foi necessário procurar pelo Código das Atividades Económicas, nomeadamente, “CAE 93130 – Atividades de Ginásio (*Fitness*)” e, posteriormente, na localização geográfica selecionou-se a região Norte que é a região pretendida. Inicialmente, para testar o instrumento aplicou-se um pré-teste a um conjunto de 20 Diretores Técnicos, atualmente, em funções num Centro de *Fitness*, no Norte de Portugal. De seguida, de uma população de 699 possíveis Diretores Técnicos, foram enviados 679 questionários, tendo-se conseguido 128 respostas de participação, correspondendo assim à amostra do respetivo estudo.

Instrumento

O instrumento escolhido para o respetivo estudo foi o questionário. A escolha por este tipo de instrumento deveu-se ao facto de para a obtenção dos resultados pretendidos, o mesmo ser de fácil aplicação, eficiente e bastante utilizado em vários estudos. O questionário foi criado com a ferramenta *Google Forms*, e para a elaboração do mesmo, considerou-se artigos relacionados com o tema e objetivos do estudo, sendo a principal sustentação e informação retiradas de Batista, Joaquim e Carvalho (2016); Amaral, Bastos e Sarmento (2014) e Bastos, Fagnani e Mazzei (2011), e complementado por outros documentos que se revelaram úteis. Neste sentido, o questionário elaborado ficou dividido em três partes, nomeadamente, dados pessoais, competências profissionais e funções desempenhadas. A construção da primeira parte “Dados Pessoais”, nomeadamente, as questões 1 a 6 foram elaboradas a partir dos estudos de Batista et al. (2016) e de Bastos et al. (2011), enquanto, a questão 6.1 foi produzida por se considerar pertinente para o estudo. Relativamente à segunda parte “Competências Profissionais”, às questões 7 e 8 foram também formuladas a partir de Bastos et al. (2011). Por fim, a última parte, “Funções Desempenhadas” foi dividida em três questões. A questão 9 foi elaborada a partir do questionário realizado por Batista et al. (2016), de onde foram retiradas as seguintes áreas de intervenção: recursos humanos, planeamento, organização, informação, financiamento, orçamento, *marketing*, coordenação e avaliação; e a partir de Sarmento, Pinto e Oliveira (2006) de onde são mencionadas as outras quatro áreas: administração, gestão de instalações desportivas, gestão de eventos e gestão de projetos. A questão 10 foi adaptada de Batista et al. (2016) e de Amaral et al. (2014). O tipo de resposta é através de uma Escala de *Likert* (1 – nada importante; 2 – pouco importante; 3 – importante; 4 – muito importante; 5 – bastante importante). Esta é dividida em nove dimensões, onde cada dimensão está subdividida por itens que correspondem a funções. Por último, a questão 11 foi criada por se considerar pertinente para o estudo, tendo sido baseada no artigo 6.º do Decreto-Lei n.º 39/2012, de 28 de Agosto.

Procedimentos

Inicialmente, foram recolhidos através dos *websites* dos Centros de *Fitness* os *e-mails* para futuro contacto, e posteriormente, o *e-mail* dos respetivos Diretores Técnicos. Seguidamente, foi criado um *e-mail*, que serviu como convite de participação. Foi realizado um pré-teste a vinte profissionais na área, que que serviria para ajustar a linguagem a adequar o conteúdo, no entanto, não sofreu qualquer alteração.

Após o envio, a receção das respostas, a análise das mesmas e da sua consistência interna, foram de seguida enviados *e-mails* à restante população para a obtenção dos dados necessários para a pesquisa. A recolha das respostas iniciou-se a 15 de abril de 2021 e findou a 9 de junho de 2021, no final da recolha, através da ferramenta *Google Forms* transportou-se automaticamente os dados para uma base de dados.

Tratamento de dados

Na análise e tratamento de dados oriundos do questionário recorreu-se ao *SPSS – Statistical Package for the Social Sciences* (versão 27.0). Para o tratamento dos dados obtidos recorreu-se a medidas de localização (média, mediana e moda), medidas de dispersão (desvio padrão), tabelas de frequências e de tabulação cruzada.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Tem-se como objetivo perceber e descrever o perfil do DT em Centros de *Fitness* da região Norte de Portugal. Especificamente, pretende-se descrever o perfil geral do DT, identificar quais as suas áreas de maior intervenção e as funções mais importantes em cada área de intervenção, assim como avaliar a frequência do cumprimento das funções definidas por Lei. Para além disso, tenciona-se perceber se os anos de experiência na Gestão do Desporto influenciam as áreas que consideram mais relevantes para a execução do cargo e as suas tarefas.



Caracterização dos Diretores Técnicos

Os Diretores Técnicos são, maioritariamente, do sexo masculino, com um número total de 101 inquiridos (78,9%), enquanto, o sexo feminino apenas está representado por 27 inquiridos (21,1%). Este desequilíbrio já tinha sido aferido por outros autores (Neves, 2015; Santana et al., 2012; Sarmento et al., 2006).

A idade oscila entre todas as faixas etárias, sendo possível observar que a faixa etária dos 30 aos 39 anos é onde se encontra o maior número de Diretores Técnicos (41,4%). Observa-se ainda que a maioria dos Diretores Técnicos são jovens/jovens adultos, uma vez que, dos 128 inquiridos que responderam, 123 tem idades compreendidas entre os 20 e 49 anos (96,1%). Noutros estudos, apesar de alguns intervalos serem diferentes, os intervalos de idade predominantes também foram entre os 30 e os 39 anos (Bastos, Fagnani, & Mazzei, 2011; Neves, 2015; Santana et al., 2012). Apesar deste intervalo de idades ser o mais frequente em vários estudos, nos Centros de *Fitness*, já é possível encontrar um número grande de Diretores Técnicos entre os 20 e 29 anos, ou seja, um grupo de indivíduos bastante jovem e com potencial de crescimento na área da Gestão do Desporto (Sarmento et al., 2006).

Relativamente à formação académica, é possível perceber que a maioria tem curso superior (93%). Uma grande parte tem Licenciatura (51,6%), 51 indivíduo tem Mestrado (39,8%) e 1,6% com Doutoramento. Tal situação acontece também no estudo de Santana et al. (2012), onde 90% tem Curso Superior Completo. Com o passar dos anos, os indivíduos nesta área procuram estar cada vez mais preparados e apetrechados com Cursos Superiores, procurando novos conhecimentos de modo a melhorar a capacidade de intervenção (Sarmento et al., 2006).

Quanto à formação em Gestão do Desporto percebe-se que grande parte não tem qualquer formação em Gestão do Desporto ou similar (59,4%), tendo apenas 52 inquiridos formação (40,6%).

A maioria da amostra (87,5%) utiliza a designação de Diretor Técnico nos seus Centros de *Fitness*, contrariamente, aos 16 inquiridos (12,5%) que designam o seu cargo com outro nome. Noutros estudos esta questão não é estudada nem referenciada, contudo, achou-se pertinente para se perceber e comprovar o facto de realmente se usar outras designações.

Para além da designação da função, tentou-se perceber se os Diretores Técnicos acumulavam outras funções adicionais aquela que está a ser estudada, apurou-se que a maioria (89,1%) acumula funções para além da de Diretor Técnico, enquanto, apenas 10,9% não acumula mais nenhuma. Noutros estudos idênticos, é possível observar que 85,7% da amostra, também exerce outra função (Amaral, Bastos, & Sarmento, 2014).

Caracterização das Competências Profissionais

A maioria da amostra em estudo exerce o cargo de Diretor Técnico há pouco tempo, com uma duração entre os 3 e os 5 anos (40,6%). Seguidamente, na categoria dos 0 a 2 anos de cargo (34,4%), sendo esta a segunda categoria com mais respostas por parte dos inquiridos. Com mais de 11 anos no cargo de Diretor Técnico encontram-se apenas 16 inquiridos. Comparativamente com outros estudos de Santana et al. (2012), as categorias que englobam maiores valores são nos períodos de 1-10 anos, tal como neste estudo, sendo que reduzem, significativamente, o número de indivíduos a partir dos 11 anos.

A maioria trabalha na área da Gestão do Desporto à menos de 10 anos. Mais especificamente, 78,90% dos inquiridos trabalham na área da Gestão do Desporto entre 0-10 anos, sendo a categoria predominante entre 3-5 anos (29,7%), seguida de 6-10 anos (25,8%) e 0-2 anos (23,4%). Pode-se concluir que a maioria dos Diretores Técnicos trabalham entre 0-10 anos na área. Estudos relativamente ao gestor do desporto, este intervalo é superior, englobando dos 0-15 anos na área da

Gestão do Desporto (Bastos et al., 2011), e ainda outros com valores que rondam os 1-15 anos (Santana et al., 2012). No entanto, é importante salientar que embora o DT possa ter funções de gestão poderá não ser o gestor do centro de fitness.

Caracterização das Funções Desempenhadas

As dimensões Organização e Planeamento são as mencionadas que despendem mais tempo ao DT, 76,6% e 75,8%, respetivamente. Seguindo-se a coordenação com 73,4%. É ainda possível observar que os inquiridos não percecionam que despendem tempo nas dimensões administração, gestão de instalações desportivas, gestão de eventos e gestão de projetos. Estes resultados não corroboram com o estudo de Karnas (2013) que refere as áreas mais valorizadas a gestão de eventos, de instalações e de projetos. Este resultado, pode dever-se ao facto do DT do presente estudo percecionar que estas tarefas estão incluídas noutras funções desenvolvidas que executam, não lhes dando o devido valor aquando questionadas na especificidade, pois fazem parte natural do seu trabalho regular.

Na dimensão dos Recursos Humanos, as funções mais importantes para os Diretores Técnicos são: planeamento temporal do trabalho (46,99%); programas de formação do pessoal (45,3%) e planos de formação do pessoal (44,5%), mostrando conformidade com a importância das várias áreas desta dimensão na literatura (e.g. Silva, Neto, & Gritti, 2020; Valente, 2011). Por outro lado, o planeamento do desenvolvimento de carreira foi considerado o menos importante, tendo sido o menos percecionado (2,3%) pelo DT, seguido de procedimentos de seleção (3,9%) e descrição de funções (3,9%).

Na dimensão Planeamento, as principais funções percecionadas pelos inquiridos são: criar estratégias inovadoras (48,4%) e os serviços inovadores (46,1%). Estes resultados não são surpreendentes uma vez que este é um mercado em constante evolução e inovação, pelo que parece uma consequência lógica do mercado. Ainda outras funções importantes se destacam, o desenvolvimento de ações de formação para os profissionais da instituição (46,9%) e o planeamento de estratégias ao nível da gestão de instalações (46,1%), este último item é também referido por Roque (2015), como essencial numa organização de fitness.

Na dimensão Organização as funções claramente consideradas como bastante importantes para os Diretores Técnicos são a supervisão (48,4%), a manutenção das instalações desportivas (46,1%) e dos espaços de prática desportiva (45,3%). Além destas, outras duas são, igualmente, muito importantes, nomeadamente, o controlo (47,7%) e, tal como no estudo de Karnas (2013), a distribuição das atividades entre colaboradores (44,5%).

Na dimensão Informação a função de transmissão de informações específicas aos colegas (48,4%) é, claramente, superior a todas as outras, sendo considerada pelos Diretores Técnicos como bastante importante. Seguidamente, com muita importância também as funções agendar atividades (42,2%) e elaborar documentos informais de suporte ao funcionamento da organização (42,2%). Também segundo Roque (2015), a informação é fundamental para a qualidade nos Centros de *Fitness*.

Na dimensão do Financiamento as perceções dos diferentes itens são dispersas pela amostra, no entanto, o item percecionado como bastante importante é a função de coordenar pagamentos (43,8%).

Na dimensão do Orçamento, a função que se destaca mais é o controlo do orçamento (47,7%), seguida da elaboração de relatórios financeiros (42,2%). Através das percentagens é possível perceber que todas as funções são consideradas muito importantes entre os 38% e os 40%. Também para Lenz e Feil (2016) o orçamento é considerado essencial no processo de gestão e tomada de decisão.

Na dimensão Marketing a função mais importante é a da captação de novos utilizadores/clientes (68,8%), seguida da difusão através de outros meios – redes sociais (60,9%). Uma outra função



referida na literatura (Lopes, 2017) e que também se destaca, no presente estudo, como uma das mais importantes é o estudo das necessidades dos utilizadores (50,8%). As funções menos importantes para o cargo são a difusão através de meios de comunicação, nomeadamente, rádio e televisão.

Na dimensão Coordenação, a função considerada mais importante é a coordenação de atividades desportivas (37,5%). Ainda assim, as restantes quatro funções são também consideradas como muito importantes, pois garantem o funcionamento da organização (Karnas, 2013).

Na dimensão Avaliação, a função considerada como bastante importante é a avaliação dos serviços prestados (45,3%), também a este respeito Santos (2014) refere que a avaliação é importante quando os CF procuram a excelência.

Constata-se assim que os presentes resultados das funções do DT estão em conformidade com algumas das funções identificadas na literatura como funções do gestor do desporto, tal como planear, organizar, dirigir e controlar o trabalho dos recursos humanos da organização (ou seja, das pessoas), de modo que a organização consiga produzir um determinado resultado para depois alcançar os objetivos pretendidos (Augusto, 2015).

De seguida, cruzou-se o tempo de trabalho na área da Gestão do Desporto com as áreas de intervenção onde os Diretores Técnicos despendem mais tempo no desempenho das suas funções, isto com o objetivo de se perceber se os anos de experiência na área da Gestão do Desporto influenciavam as dimensões/áreas de intervenção que os Diretores Técnicos considerariam mais importantes. Deste modo, percebeu-se que as áreas que os Diretores Técnicos consideram mais relevantes são: os Recursos Humanos, o Planeamento, a Organização, a Coordenação e a Avaliação. Em todas, parece existir uma pequena relação entre as duas questões, apesar de pouco significativa. Os Diretores Técnicos com apenas 3-5 anos de experiência consideram mais relevante a área dos Recursos Humanos, enquanto os Diretores Técnicos com 6-10 anos de experiência, valorizam mais as áreas da Coordenação e Avaliação. Contrariamente, os Diretores Técnicos com experiência entre os 11 e os 15 anos consideram mais pertinente a área da Organização e os, com mais de 15 anos, dão mais ênfase ao Planeamento. Também no estudo de Batista et al. (2016) é revelado que profissionais com diferentes níveis de experiência (anos na área da Gestão do Desporto) valorizam de forma diferente as áreas de intervenção.

Posteriormente, foram analisadas as funções definidas por Lei e quais as que eram desempenhadas pelos Diretores Técnicos. Deste modo, a 1ª função definida por Lei é “Coordenar a prescrição, avaliação, condução e orientação de todos os programas e atividades, da área da manutenção da condição física (*fitness*)”, sendo que 82,8% da amostra realiza esta função e apenas 17,2% não realiza de todo a função.

A 2ª função refere-se a “Supervisionar a prescrição, avaliação, condução e orientação das atividades no âmbito do funcionamento das instalações desportivas, aos seus utentes”, a maioria da amostra desempenha a função (78,1%) e uma minoria (21,9%) não desempenha.

A 3ª função descrita na Lei menciona “Coordenar a avaliação da qualidade dos serviços prestados, bem como propor ou implementar medidas que visem a melhoria de qualidade”, sendo que 82% da amostra desempenha, enquanto, apenas 18% não realiza a função.

A 4ª função definida por Lei é “Supervisionar a avaliação da qualidade dos serviços prestados”, sendo que a maioria da amostra desempenha a respetiva função (74,2%) e uma minoria (25,8%) não executa a tarefa.

A 5ª função definida por lei, nomeadamente, “Elaborar um manual de operações das atividades desportivas que decorrem nas instalações que prestam serviços na área da manutenção da condição física (*fitness*)”. Apenas 64,1% da amostra desempenha esta função, e 35,9% não realiza a função.

Como se pode observar, esta função já é muito menos realizada em comparação às quatro funções anteriores.

A 6ª função mencionada é “Coordenar a produção das atividades desportivas”, sendo que, só 60,9% desempenham a respetiva função, enquanto, 39,1% não realiza essa função.

A 7ª função da Lei refere-se a “Gerir o funcionamento das instalações desportivas e as atividades desportivas nelas desenvolvidas”, e é desempenhada por 82,8% da amostra, apenas 17,2% não realiza a função.

A última e 8ª função definida por Lei é “Colaborar na luta contra a dopagem no desporto”, apenas 33,6% da amostra desempenha esta tarefa, e uma grande maioria (66,4%) não realiza a função.

É perceptível que as funções definidas por Lei não são desempenhadas na sua totalidade pelos Diretores Técnicos, no entanto, todas deveriam ser desempenhadas na íntegra e por todos, pois, acredita-se que, foram criadas para o bom funcionamento dos Centros de *Fitness*.

CONCLUSÃO

O Diretor Técnico é muito importante nos Centros de *Fitness*, por diversos motivos, mas também pelas suas funções de gestão e coordenação.

No que concerne ao perfil do Diretor Técnico, de um modo geral, é possível descrever que, maioritariamente, estes são do sexo masculino com idades compreendidas entre os 30 e 39 anos, predominantemente licenciados em Educação Física e Desporto. Sendo que a generalidade, não tem qualquer formação em Gestão do Desporto. Além disso, a prevalência é de que os mesmos acumulem várias funções, e não apenas a função de Diretor Técnico. Por último, estes Diretores Técnicos têm sobretudo 3 a 5 anos de tempo no respetivo cargo, assim como, 3 a 5 anos de anos de experiência na área da Gestão do Desporto.

Ao longo do estudo, foi ainda possível perceber as principais áreas de intervenção. Deste modo, as quatro principais áreas de intervenção são Organização, Planeamento, Coordenação e Recursos Humanos. Em contraste, as áreas da Administração, Gestão de Instalações Desportivas, Gestão de Eventos e Gestão de Projetos, foram identificadas como menos importantes ou onde os Diretores Técnicos despendiam menos tempo.

Nas diversas áreas de intervenções foi possível identificar quais as principais funções, todas elas na generalidade importantes, mas umas mais destacadas que outras. Deste modo, as que se destacaram mais em cada área foram: planeamento temporal do trabalho - horário (Recursos Humanos); criar estratégias inovadoras (Planeamento); supervisão (Organização); transmissão de informações específicas aos colegas e trabalho (Informação); coordenar pagamentos (Financiamento); controlo do orçamento (Orçamento); captação de novos utilizadores/clientes (Marketing); coordenar atividades desportiva (Coordenação); e avaliar os serviços prestados (Avaliação).

Numa outra perspetiva, tentou-se perceber se os anos de experiência na área da Gestão do Desporto influenciavam a relevância dada às diferentes áreas de intervenção. Deste modo, apesar de essa influência ser mínima e a sua relação/interferência ser pouco significativa, conclui-se que os anos de experiência afetam a valorização dada a cada área.

Relativamente às funções definidas por Lei e o seu cumprimento, conclui-se que os Diretores Técnicos não desempenham totalmente e na íntegra as funções estabelecidas por Lei, sendo a última, não realizada por um grande número de Diretores Técnicos.

O perfil funcional de um Diretor Técnico, apesar de neste estudo ser maioritariamente do sexo masculino, tanto o sexo masculino como o feminino podem ser Diretores Técnicos, sendo que,



mostrou-se relevante que os Diretores Técnicos futuros tenham algum tipo de formação em Gestão do Desporto, pois ajudará no desempenho do seu cargo.

Finalmente, o perfil funcional do Diretor Técnico deve ser adaptado conforme as situações, mas essencialmente, deverá ter um vasto leque de conhecimento nas diversas áreas de intervenção e capacidade para desempenhar qualquer função das mesmas.

No presente estudo foram identificadas algumas limitações, como a reduzida taxa de resposta por parte dos Diretores Técnicos convidados. O período de pandemia e o próprio encerramento dos Centros de *Fitness* condicionou a acessibilidade e a disponibilidade por destas instituições para a participação no estudo. Por outro lado, sugere-se uma validação mais robusta do instrumento para que possa ser utilizado numa amostra maior e noutros contextos. Para futuros estudos seria importante compreender o modelo de negócio onde o Diretor Técnico trabalha (i.e., Ginásio, Estúdio de Treino Personalizado; Box de CrossFit, Ginásios para Mulheres ou Boutiques de Fitness) e as áreas funcionais da mesma organização (i.e., se existe departamentalização, ginásios individuais ou cadeias de ginásios). Este detalhe poderá justificar que com modelos de negócio diferentes, clubes individuais ou cadeias, estrutura organizacionais diferentes também este Diretor Técnico poderá assumir funções de gestão igualmente diferentes.

O presente estudo contribui para a Gestão do Desporto, na medida em que mostra a importância do Diretor Técnico, bem como, para perceber que com o passar dos anos o cargo de Diretor Técnico se vai alterando conforme as alterações na Indústria Fitness, da própria sociedade e do tempo em que se vive, desde os seus representantes, como a sua designação, funções e áreas de intervenção. Recomenda-se ainda que na Indústria do Fitness e nos vários Centros de *Fitness* se criem ações de formação regulares e até cursos complementares na área da Gestão do Desporto para os Diretores Técnicos e para os Rh's inerentes à gestão da organização.

Referências

- Amaral, C., Bastos, F., & Sarmiento, J. (2014). Perfil do Gestor de Instalações Esportivas do Norte de Portugal. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 3(2), 41-52.
- Augusto, P. (2015). *Perfil dos Dirigentes Desportivos de Futebol Não Profissional – Um Estudo de Caso sobre os Dirigentes Desportivos do Distrito de Lisboa* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Motricidade Humana, Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Bastos, F., Fagnani, E., & Mazzei, L. (2011). Perfil de Gestores de Redes de Academias de Fitness. *Revista Mineira de Educação Física*, 19(1), 64-74.
- Batista, P., Joaquim, B., & Carvalho, M. (2016). A Percepção de Competências dos Gestores Desportivos em Função da Experiência Profissional. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 38(1), 50-57.
- Brachtvogel, C. (2016). A Cultura do Corpo Fitness e as Redes Sociais: As Novas Constituições de Si. *Salão do Conhecimento, XXI Jornada de Pesquisa*.
- Campos, L. (2012). *Gestão de Projetos*. Paraná: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia.
- Couto, F. (2019). *A Gestão do Fitness no Solinca Health & Fitness Rio Tinto* (Relatório de Estágio). Faculdade de Desporto, Universidade do Porto, Porto.
- Cruz, I. (2017). *Histórias de Sucesso na Gestão do Desporto: O Percorso e o Perfil de Quatro Gestores* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Desporto, Universidade de Desporto do Porto, Porto.
- Fonseca, R. (2013). *Gestão e Organização de Eventos Desportivos: Estudo de Caso – Jogos Desportivos de Viseu* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Gomes, J. L., Sarmiento, J. P., & Mulatinho, C. A. (2014). Competências, Perfil e Formação do Gestor Esportivo de Academia de Ginástica: Uma Revisão. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 4(1), 99-112.
- Joaquim, B. A., Batista, P. M., & Carvalho, M. J. (2011). Revisão Sistemática sobre o Perfil de

Competências do Gestor Desportivo. *Movimento*, 17(1), 255-279.

Karnas, G. (2013). *Perfil do Gestor Desportivo dos Municípios do Rio Grande do Sul* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Desporto, Universidade de Desporto do Porto, Porto.

Lei n.º. 39/2012, de 28 de agosto de 2012. Aprova o regime da responsabilidade técnica pela direção e orientação das atividades desportivas desenvolvidas nas instalações desportivas que prestam serviços desportivos na área da manutenção da condição física (fitness), designadamente aos ginásios, academias ou clubes de saúde (healthclubs), e revoga o Decreto-Lei n.º 271/2009, de 1 de outubro.

Lenz, E., & Feil, A. (2016). A Análise da Utilização do Orçamento Empresarial como Ferramenta de Gestão Industrial. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 13(2), 112-127.

Lopes, J. (2017). *Gestão do Desporto*. Manual de Curso de Treinadores de Desporto. Lisboa: Instituto Português do Desporto e Juventude.

Neves, T. (2015). *Perfil Funcional do Diretor Técnico de Health Clubs* (Dissertação de Mestrado). Escola de Ciências e Tecnologia, Universidade de Évora, Évora.

Pedragosa, V., & Cardadeiro, E. (2021). *Barómetro do Fitness em Portugal 2020*. Edições AGAP, Lisboa.

Pedragosa, V., & Cardadeiro, E. (2020). *Barómetro do Fitness em Portugal 2019*. Edições AGAP, Lisboa.

Reis, F. (2020). *Manual de Gestão das Organizações – Teoria e Prática* (2ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Reis, L. (2016). *Perfil do Gestor Desportivo de Clubes de Futebol – Uma Proposta de Modelo de Formação* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Motricidade Humana, Universidade de Lisboa, Lisboa.

Rocha, C., & Bastos, F. (2011). Gestão do Esporte: Definindo a Área. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 25, 91-103.

Roque, J. (2015). *O Perfil do Diretor Técnico Nacional nas Federações Desportivas Portuguesas* (Dissertação de Mestrado). Escola de Ciências e Tecnologia, Universidade de Évora, Évora.

Santana, L., Monteiro, G., Pereira, C., & Bastos, F. (2012). Perfil dos Gestores de Academia Fitness no Brasil: Um Estudo Exploratório. *PODIUM: Sport, Leisure and Tourism Review*, 1(1), 28-46.

Santos, L. (2014). *Balance Scorecard – Contributos para a Implementação na Administração Local* (Dissertação de Mestrado). Escola de Educação e Gestão, Instituto Superior de Educação e Ciências, Lisboa.

Sarmiento, J., Pinto, A., & Oliveira, A. (2006). O Perfil Organizacional e Funcional do Gestor Desportivo em Portugal. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 20, 153-155.

Silva, B., Neto, V., & Gritti, N. (2020). Soft Skills: Rumo ao Sucesso no Mundo Profissional. *Interface Tecnológica*, 17(1), 829-842.

Souza, R. (2014). *Caracterização e Análise da Gestão das Instalações Desportivas Públicas Não Escolares do Município de Rio Branco, Acre – Brasil* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Desporto, Universidade do Porto, Porto

Susanto, N., & Zulfahri. (2021). 21st Century Sports Management. *Advances in Health Sciences Research*, 35.

Valente, L. (2011). *O Perfil do Gestor Desportivo: Um Estudo nos Centros de Esporte e Lazer da Prefeitura Municipal de Manaus* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

Recebido em: 06/10/2021

Aceite em: 03/12/2021

Endereço para correspondência:

Celina Gonçalves - celinag@ismai.pt



Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution 3.0