



A Implementação de um Programa de Ginástica Ergonómica nas Empresas Portuguesas

Estágio profissionalizante na empresa iCoach

Relatório de Estágio Profissionalizante apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, com vista à obtenção do grau de mestre do curso do 2º ciclo em Gestão Desportiva (Decreto-Lei nº 74/2006, 24 de março, na versão da sua quarta alteração pelo Decreto-Lei n.º 63/2016, de 13 de Setembro, que o republica)

Orientador: Prof.º Doutor José Pedro Sarmento de Rebocho Lopes

Coorientador: Prof.º Carlos Alberto da Rocha Resende

Supervisora Local: Diana Ataíde

Jorge Santos Melo Lima

Porto, Junho de 2019

Ficha de catalogação

Lima, J. S. M. (2019). *A Implementação de um Programa de Ginástica Ergonómica nas Empresas Portuguesas*. Relatório de estágio profissionalizante para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto

PALAVRAS-CHAVE: GESTÃO DO DESPORTO, PROJETOS, LMERT, GINÁSTICA LABORAL

Agradecimentos

Terminado este longo percurso, não podia deixar de referir algumas palavras para aqueles que me acompanharam nesta caminhada e me apoiaram. Por me motivarem, por me ajudarem nas fases menos boas e por me afastarem do trabalho nos momentos em que também precisei.

Ao meu Coorientador, Professor Carlos Resende, que me orientou da melhor forma, transmitiu-me conhecimentos na área da gestão e se mostrou sempre disponível para me auxiliar e ajudar a ultrapassar momentos em que mais precisei de orientação.

Ao Professor Doutor José Pedro Sarmiento, pela ajuda prestada e pela facilidade de acesso que demonstrou ao longo destes dois anos. Por todos os ensinamentos e partilha de experiências que em muito contribuíram para o desenvolvimento do meu conhecimento na área da Gestão do Desporto.

À minha supervisora, Diana Ataíde, o meu enorme obrigado por me receber da melhor forma que poderia ter sido. Obrigado por apostar em mim, em me dar uma oportunidade de conhecer um mundo de trabalho que ainda era desconhecido aos meus olhos. O voto de confiança depositado em mim jamais será esquecido. Obrigado por estar sempre disponível e por todas as horas investidas em me ajudar a elaborar este relatório.

Mas sem nunca deixar de referenciar a minha família, por estarem sempre do meu lado e sempre presentes, por me ajudarem e por acreditarem sempre em mim em todos os momentos. À minha mãe, ao meu pai, aos dois um muito obrigado por lutarem comigo, por me mostrarem o caminho e por ainda hoje me continuarem a ensinar e educar. Muito obrigado por tudo.

À Diana Cruz, outro pilar na minha vida e no meu percurso académico. Obrigado por todas as horas dedicadas ao meu lado, por lutares comigo e por seguires este caminho ao meu lado. Por não me fazeres baixar os braços e me motivares a terminar este marco.

Ao meu amigo Bernardo Gomes, amigo genuíno e que levo para a vida toda no coração, agradecer por neste ano, mesmo estando longe, me motivares e me questionares constantemente de como ia o meu progresso.

Aos meus grandes colegas de curso, Francisco Pires e Pedro Geraldo, obrigado por viverem comigo experiências acadêmicas e partilharem comigo. Obrigado Francisco por me acompanhares neste percurso ao longo destes últimos cinco anos. Conhecimentos partilhados, aventuras vividas, meu companheiro de Trás-os-Montes, meu brigantino.

A todos muito obrigado!

Índice Geral

Agradecimentos	III
Índice de Figuras	VII
Índice de Quadros	IX
Resumo	XI
Abstract	XIII
Lista de Siglas	XV
1 Introdução	1
2 Caracterização geral do estágio	5
2.1 Questões de Partida	7
2.2 Motivações	8
2.3 Condições do estágio profissionalizante	9
2.4 Expetativas	10
2.5 Objetivos do estágio profissionalizante	11
2.6 Metodologia utilizada no Relatório de Estágio	16
3 Enquadramento conceptual	19
3.1 O Desporto	21
3.2 Da Gestão à Gestão do Desporto	23
3.3 Projetos	29
3.4 Planeamento	31
3.5 Ciclo de vida de um projeto	32
3.6 Gestão do risco	33
3.7 Lesões Músculo-Esqueléticas Relacionadas com o Trabalho	34
3.8 Ginástica Laboral	46
4 Enquadramento da prática profissional	55
4.1 Caracterização da entidade acolhedora do estágio profissionalizante	57
4.2 Contexto Institucional	58
4.3 Público-alvo	63
4.4 Estrutura da Organização	64
4.5 Clubes associados	66
5 Realização da prática profissional	67
5.1 Participação e Intervenção na Área Comercial	69

5.2	Formações na área comercial	72
5.3	Consultoria de negócio.....	72
5.4	<i>iCoach Jobs</i>	73
5.5	<i>Sport Business Talks 2018</i>	74
5.6	1º <i>CrossFire iCoach</i>	76
5.7	Implementação de um Programa de Ginástica Ergonómica	78
6	Reflexão crítica e competências adquiridas.....	107
7	Principais Conclusões.....	115
8	Referências bibliográficas	119
Anexos		XIX
	Anexo 1	XXI
	Anexo 2	XXII
	Anexo 3.....	XXIII
	Anexo 4.....	XXIV
	Anexo 5.....	XXV
	Anexo 6.....	XXIX

Índice de Figuras

Figura 1 Processos fundamentais da gestão.	24
Figura 2 Fases do ciclo de vida de um projeto	32
Figura 3 Doenças mais comuns no meio docente.....	37
Figura 4 Imagem alusiva a um tendão	39
Figura 5 Logotipo da empresa.....	57
Figura 6 Plano de atividades anual	60
Figura 7 Organigrama da estrutura interna da iCoach	65
Figura 8 Mapeamento de clubes parceiros em Portugal	71
Figura 9 iCoach Jobs.....	74
Figura 10 Sport Business Talks 2018.....	75
Figura 11 1º CrossFire iCoach	77
Figura 12 Estrutura do plano de ação	81
Figura 13 Fases do processo de contacto.....	93
Figura 14 Planeamento do Programa	95
Figura 15 Exemplo de um exercício realizado.....	97
Figura 16 Ilustração de algum material usado.....	99
Figura 17 Modelo de Negócio Canvas	103

Índice de Quadros

Quadro 1 Planeamento dos objetivos estabelecidos no EP	13
Quadro 2 Planeamento do EP	15
Quadro 3 Diferentes designações para as LMERT	36
Quadro 4 Fatores causais	42
Quadro 5 Localização dos polos tecnológicos contactados	82
Quadro 6 Número de empresas seleccionadas em cada zona	84
Quadro 7 Análise SWOT	86

Resumo

O presente relatório foi elaborado no âmbito do estágio profissionalizante realizado numa empresa de consultoria de gestão desportiva, *iCoach*, que teve em vista a obtenção do grau de mestre em Gestão Desportiva, pela Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. Dentro da *iCoach* assumi a responsabilidade de planear e desenvolver o projeto de Ginástica Ergonómica, procurando as melhores formas de o implementar junto das empresas portuguesas. Em relação à organização deste relatório, destacam-se seis capítulos principais. No primeiro capítulo estão elencados os procedimentos e os objetivos estabelecidos para este estágio e, no segundo, o enquadramento conceptual onde estão presentes as principais temáticas que integram o trabalho. O terceiro, por sua vez, consiste na caracterização da instituição acolhedora. O quarto capítulo diz respeito ao desenvolvimento de todas as atividades paralelas ao desenvolvimento do projeto de GE, bem como o planeamento e estruturação do mesmo. No quinto capítulo está descrita uma reflexão crítica de todo o processo de aprendizagem alcançado e as principais competências adquiridas. Por último, no sexto capítulo, as principais conclusões de todo o trabalho desenvolvido. O objetivo principal focou-se no desenvolvimento, planeamento e implementação do projeto de Ginástica Ergonómica nas empresas portuguesas. Numa primeira fase, a atividade desenvolvida no presente estágio foi junto do departamento comercial da empresa, tendo culminado no desenvolvimento do projeto de GE. Paralelamente a este desenvolvimento, foram realizadas várias formações comerciais, eventos, e ações promocionais relativas ao projeto. A realização do presente estágio profissionalizante excedeu em várias medidas as expectativas iniciais e foi fulcral na aquisição de novos conhecimentos na área do *Fitness* e competências no setor da gestão do desporto.

PALAVRAS-CHAVE: GESTÃO DO DESPORTO, PROJETOS, LMERT, GINÁSTICA LABORAL

Abstract

This report was made as part of the professional internship conducted at a sports management consulting firm, *iCoach*, which aimed to obtain a Master's Degree in Sports Management from the Faculty of Sport of the University of Porto. Within *iCoach* I took on the responsibility of planning and developing the Ergonomic Gymnastics project, looking for the best ways to implement it with Portuguese companies. In relation to the organization of this report, six main chapters stand out. In the first chapter are listed the procedures and objectives established for this training course and, in the second, is presented the conceptual framework and the main themes that integrate the work. The third consists of the characterization of the welcoming institution. The fourth chapter concerns the development of all activities parallel to the development of the GE project, as well as the planning and structuring of the project. The fifth chapter describes a critical reflection of the entire learning process achieved and the main skills acquired. Finally, in the sixth chapter, are presented the main conclusions of all the work developed. The main objective was focused on the development, planning and implementation of the Ergonomic Gymnastics project in Portuguese companies. In a first phase, the activity developed in the training course was with the commercial department of the company, culminating in the development of the GE project. Parallel to this development, several commercial formations, events, and promotional actions related to the project were carried out. The accomplishment of the present professional training period has exceeded in several measures the initial expectations and was extremely important in the acquisition of new knowledge in the area of *Fitness* and competences in the sector of the management of the sport.

KEY WORDS: SPORT MANAGEMENT, PROJECTS, LMERT, LABOR GYMNASTICS

Lista de Siglas

GE – Ginástica Ergonómica

EP – Estágio Profissionalizante

LMERT – Lesões Músculo-Esqueléticas Relacionadas com o Trabalho

RE – Relatório de Estágio

GLP – Ginástica Laboral Preparatória ou de Aquecimento

GLC – Ginástica Laboral Compensatória

GLR – Ginástica Laboral de Relaxamento

PME – Pequenas e Médias Empresas

PMBOK - *Project Management Body of Knowledge*

PMI – *Project Management Institute*

PT – *Personal Trainer*

SCFitness – *Solinca Fitness*

IT – Tecnologia Informática

UPTEC – *Science and Technology Park of University of Porto*

IE Minho – Instituto Empresarial do Minho

FADEUP – Faculdade de Desporto da Universidade do Porto

CEO – Chief Executive Officer

1 Introdução

A elaboração do presente relatório de estágio resulta do estágio profissionalizante realizado na empresa *iCoach*, estando associada à consultoria de negócio no ramo desportivo, contando com a supervisão local da Diretora Comercial, Diana Ataíde e com a orientação do docente da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (FADEUP), Prof.º Doutor José Pedro Sarmiento de Rebocho Lopes, e como função de coorientador o Prof.º Carlos Resende.

A *iCoach* atua diariamente no ramo da consultoria comercial e de negócio em instalações de carácter desportivo, porém, com as necessidades do mercado de trabalho, decidiu alargar os seus horizontes trabalhando no desenvolvimento de novos projetos. Um destes projetos é o desenvolvimento da Ginástica Ergonómica, e a palavra que mais caracteriza o desenrolamento deste projeto é “desafiante”, sendo que a vontade e o querer de ultrapassar as dificuldades sentidas foi sempre superior à de baixar os braços.

A escolha da *iCoach* como desafio para a realização deste estágio surgiu de forma natural e recaiu sobretudo no facto de esta ser uma empresa de consultoria de negócio, com grande ênfase desportivo, e uma crescente rede de contactos, já ampla no mundo empresarial. Tendo como grandes paixões pessoais a área dos negócios e vendas, juntamente com o desporto, acredito que estou no caminho certo para o meu próprio desenvolvimento e crescimento, quer a nível pessoal quer a nível profissional.

No que concerne à estruturação do relatório de estágio profissionalizante, no primeiro capítulo, foi realizada uma caracterização geral do estágio, onde descrevo as questões iniciais que pretendi estudar e responder ao longo do tempo, as minhas motivações pessoais e profissionais, bem como as minhas expectativas de como viria a ser esta etapa ainda antes de se iniciar. Contém ainda as condições gerais do estágio profissionalizante, objetivos gerais e específicos definidos em conjunto com a Diana Ataíde (Supervisora Local).

Passando agora para o segundo capítulo, no qual foi elaborado um enquadramento conceptual com os seguintes temas: gestão do desporto, planeamento, lesões músculo-esqueléticas relacionadas com o trabalho e ginástica ergonómica. Neste último tema, procurei mostrar os diferentes tipos de

conceitos, bem como os benefícios que a ginástica ergonómica pode acrescentar às empresas que optam por adotar um programa deste carisma

No terceiro capítulo foi realizada uma caracterização da *iCoach*, desde o local da empresa, até à sua visão e missão, bem como a definição de objetivos estratégicos. Este capítulo também contém algumas análises relativamente à empresa, (análise SWOT).

Em relação ao quarto capítulo, onde descrevi a realização prática do estágio profissionalizante, falando das tarefas que realizei para o desenvolvimento do projeto da Ginástica Ergonómica, bem como outras atividades e formações que realizei em paralelo com projeto principal.

Para o quinto capítulo ficou reservada a reflexão crítica e as principais conclusões.

Por fim, no sexto e último capítulo descrevo a síntese final.

2 Caracterização geral do estágio

O início de uma nova etapa é sempre marcado por um misto de sensações: dúvidas, medos, curiosidades, ansiedade e muitas outras. Devo realçar a saída da zona de conforto, a sensação de sairmos da zona onde nos sentíamos seguros, para abraçar algo novo, sem saber que obstáculos poderiam surgir, mas sem nunca esquecer que todos esses obstáculos seriam ultrapassados, de uma forma ou de outra, de modo a adquirir novos conhecimentos e experiências, em prol do meu crescimento profissional e pessoal.

2.1 Questões de Partida

- Como planejar, organizar e desenvolver um projeto de Ginástica Ergonómica para as empresas Portuguesas?

- Como estimular as empresas para a inclusão da Ginástica Ergonómica?

Planejar e organizar um projeto deste carisma, envolve o contacto com variadas empresas, permitiu-me conhecer e compreender como se deve estruturar e como nos devemos adaptar à realidade em que as empresas portuguesas vivem atualmente. Existe um grande planeamento por trás de todo este projeto, desde a análise de todos os detalhes que possam influenciar, negativamente ou positivamente, até à forma de se conseguir marcar pela diferença e pela capacidade de inovar. Procuramos construir algo que dê para ser referenciado e que tenha continuidade.

No que toca à outra questão, é fundamental conseguir motivar as empresas, neste caso em concreto os departamentos responsáveis, para promover este tipo de projetos. Esta questão foi a que gerou maiores dificuldades e que me fez estudar e trabalhar em estratégias de ultrapassar e construir as devidas respostas.

2.2 Motivações

A motivação, conjugação de duas palavras, motivo e acção, é o fator determinante nas nossas decisões principais e momentos cruciais da nossa vida. Esta, por nos impedir de desistir, nos levar a finalizar tarefas ou alcançar objetivos, parece tornar tudo muito mais fácil, no que concerne à perseguição dos mesmos. Por esse motivo, as minhas motivações para a realização deste estágio surgiram precisamente por querer algo novo e diferenciador neste mundo do desporto.

Todos nós, profissionais do desporto, estamos muito ligados a atividades de ginásios, clubes desportivos e até mesmo à organização de eventos desportivos, pois, no fundo, é para lá que os nossos estudos nos direcionam. Contudo, algo me fez ambicionar mais, procurar e querer algo diferente para mim, que saia desse regime tradicional, tendo procurado ligar-me mais à vasta componente empresarial, crescente no mundo desportivo. À semelhança daquilo que acontece no desporto profissional, em que determinado movimento acaba por ser prejudicial à componente saúde do indivíduo, o mesmo acontece com esforços repetidos na atividade laboral. Como no desporto, deve existir uma preocupação no sentido de prevenir eventuais lesões e mesmo a recuperação e compensação desses esforços. Foi neste paralelismo que procurei assentar o desenvolvimento deste projeto, com o mesmo foco na performance que existe no desporto profissional, sem nunca descurar o bem-estar do indivíduo – desafio ainda recente na nossa realidade, que carece de estudo e análise, cabendo à nossa geração, a sua implementação e otimização.

2.3 Condições do estágio profissionalizante

O primeiro encontro ocorreu em Outubro do ano letivo 2018/2019, no qual esteve presente a Diana Ataíde, que me recebeu e ouviu as minhas intenções de realizar o meu estágio profissionalizante junto da *iCoach*. As minhas intenções foram muito bem acolhidas e desde logo falámos de alguns projetos que a empresa estaria a desenvolver e na possibilidade de integrar o desenvolvimento do projeto da Ginástica Ergonómica. Comecei, na semana seguinte, por acompanhar a Diana no seu dia-a-dia de trabalho, para compreender algumas dinâmicas da empresa. Apesar de a empresa ter sede na cidade de Braga, a maior parte do trabalho é realizado no terreno e no contacto direto com os clientes e, como tal, nunca tive um local fixo para trabalhar, uma vez que dependia muito dos clientes que fosse visitar.

Nunca foi definido ou estipulado um horário de trabalho fixo, uma vez que as condicionantes em que a empresa trabalha invalidam este tipo de regra: muitos clientes apresentam uma grande diferença de disponibilidades, por exemplo, o facto de reunir com um cliente às 10h da manhã e com outro às 16h da tarde tornava inviável estipular um horário coerente. A Diana sempre me deu liberdade para que eu a acompanhasse no contacto com os seus clientes, ao mesmo tempo que acompanhava todo o processo de desenvolvimento do projeto em que me encontrava inserido, para me guiar e ajudar no que fosse necessário.

Durante o desenvolvimento do projeto da GE, o estabelecimento de contactos diretos com diferentes pessoas e com diferentes empresas foram fundamentais enquanto estagiário da *iCoach*, bem como para o meu futuro, pois é sempre um contacto dentro de uma empresa a quem eu posso facilmente chegar novamente, caso necessite, para o desenvolvimento de outros projetos.

2.4 Expetativas

Avizinhava-se um ano bastante diferente em todos os aspetos, a nível académico, pessoal e profissional, sendo este um ano em que esperava terminar um ciclo académico e iniciar um ciclo profissional. Após ter tido o primeiro encontro com a Diana, a minha motivação para dar início a este projeto era ainda maior: com grandes expetativas em relação às tarefas que viria a desempenhar e ainda sem saber as dinâmicas da própria empresa, previa que nas primeiras semanas fosse realizar um acompanhamento junto da Diana mais detalhado e focado em querer perceber a sua metodologia de trabalho, entender os conceitos e o próprio mercado onde nos encontrávamos a trabalhar.

Ao longo do estágio queria também compreender se os conhecimentos teóricos que fui adquirindo ao longo do primeiro ano, deste 2º ciclo de estudos, iriam contribuir de uma forma positiva para o meu crescimento e contributo dentro da própria empresa. Ao aceitar a proposta que foi debatida logo no primeiro encontro, de trabalhar no desenvolvimento do projeto de Ginástica Ergonómica, acreditava que esta iria ser o meu maior desafio.

Trabalhar num projeto que ainda não tinha começado só podia ser bom, pois iria ser eu o grande impulsionador do mesmo, mas por outro lado, admito que senti algum receio ou pressão. Não que fosse uma pressão provocada pela *iCoach*, mas sim por mim próprio, pois em Junho iria querer mostrar que o meu trabalho foi bem feito e que o projeto realmente se tinha concretizado e estava no ativo. Contudo, não me queria focar apenas nisto; trabalhar noutras áreas da empresa também era a minha intenção, para conseguir aproveitar ao máximo, quer a nível de conhecimentos, quer a nível de experiências, tudo aquilo que este EP me poderia proporcionar.

No que respeita às minhas expetativas pessoais, tencionava mostrar sempre um bocado de mim enquanto profissional e pessoa, provando que posso adaptar-me a diferentes contextos. Conseguir criar boas relações com a equipa de trabalho e, aos poucos, ir conquistando o meu espaço, ganhando mais confiança e autonomia é uma das minhas ambições.

Deste modo, esperava que este estágio fosse uma forma de criar uma rede de contactos dentro do mundo empresarial, desportivo e não desportivo, e que de certa forma me conseguisse abrir mais portas no mundo da Gestão.

2.5 Objetivos do estágio profissionalizante

Os objetivos que foram estabelecidos encontram-se divididos em gerais e específicos. Estes foram definidos de acordo com as funções que iria assumir, bem como, as responsabilidades que teria ao executar determinadas tarefas.

O principal campo de ação seria então no desenvolvimento do projeto da Ginástica Ergonómica, onde se estabeleceram objetivos desde a sua divulgação até ao contacto direto com as empresas. Paralelamente ao desenvolvimento deste projeto, iria auxiliar a empresa em todas as outras tarefas e atividades que esta necessitasse. Referir que estas atividades não eram de carácter obrigatório, mas só iriam contribuir positivamente para o desenvolvimento da Ginástica Ergonómica.

2.5.1 Objetivo Geral

Planear, organizar, liderar e avaliar o projeto de Ginástica Ergonómica. Paralelamente a isso, auxiliar e cooperar em todas as outras tarefas e atividades que a *iCoach* desenvolve ao longo do seu dia-a-dia.

2.5.2 Objetivos específicos

➤ **Objetivos Principais:**

- Planeamento da componente de Ginástica Ergonómica: Planeamento e consolidação da vertente corporativa da empresa, pela necessidade encontrada da diversificação do mercado. Planeamento de estratégias de atuação para a implementação.

- Diversificação de formas de abordagem: Análise do mercado empresarial, diferenciação de clientes e criação de propostas de valor. Construção de planos de abordagem alternativos de estabelecimento de parceria.

➤ **Objetivos Secundários:**

- Desenvolvimento da carteira de clientes: Mapeamento empresarial segmentado dos potenciais clientes; Definição macro-estratégica de formas de abordagem; Canais de entrada diferenciados, de acordo com a realidade corporativa.

- Formações em processos de influência: Abordagens tático-técnicas de entrada no mercado de acordo com as metodologias implementadas pela empresa; Contributo pessoal no desenvolvimento formativo.

- Atividades de promoção da empresa: Representação da marca em variados eventos promovidos pela marca e eventos convidados.

- Apoio no desenvolvimento de parcerias: Acompanhamento dos processos operacionais dirigidos a mercados diferenciados; Alternativas para colaboração vantajosa para o desenvolvimento dos clientes.

Todos estes objetivos foram definidos após realizar a minha primeira reunião com a minha supervisora do estágio. Foram pensados de forma a ser o mais desafiante possível e com o intuito de me fazer crescer e desenvolver a nível pessoal e profissional. Estes iriam ser os principais marcos a atingir ao longo deste período de estágio, e para auxiliar esse percurso, foi estabelecido uma programação temporal como se pode verificar no quadro 1. Sempre que algo não corria como o que estava planeado previamente, teriam que ser realizadas as devidas alterações em reunião com a supervisora.

Quadro 1 Planeamento dos objetivos estabelecidos no EP

	Set. 2018	Out. 2018	Nov. 2018	Dez. 2018	Jan. 2019	Fev. 2019	Mar. 2019	Abr. 2019	Mai. 2019	Jun. 2019
Promoção da GE										
Criação da base de dados										
Processos Internos										
Formação Comercial										
Atividades e Eventos										

O objetivo geral permitiu-me abraçar outros objetivos secundários que contribuíram para que se atingisse com mais rigor este geral, sendo que estes também foram definidos de acordo com os meus interesses pessoais e com o que eu ambicionava realizar. Os objetivos secundários foram essenciais para me atribuir as devidas competências e criar métodos de trabalho para conseguir alcançar mais facilmente o objetivo principal que passava pelo desenvolvimento do projeto de GE.

Outra ferramenta que me ajudou bastante na elaboração deste relatório de estágio foi a realização de um planeamento sobre a estrutura que este iria assumir, como representado no quadro 2. Desta forma conseguia trabalhar de forma consistente e ir verificando os pontos que faltavam desenvolver e os que estavam a ser desenvolvidos.

Numa fase inicial foi necessário realizar uma pequena reflexão sobre os meus objetivos para com este EP, assim como desenvolver um bocado sobre as minhas expectativas. Foi também um momento em que se alinharam as condições do estágio, no que concerne à carga horária e locais de trabalho. Partindo destes primeiros pressupostos, foram realizados então os objetivos que se teriam que atingir ao longo deste EP.

Depois de estabelecidos estes marcos, os meses seguintes foram dedicados aos conteúdos teóricos sobre os temas do desporto, gestão do desporto e planeamento. O objetivo foi sempre realizar primeiramente uma análise mais geral dentro dos conteúdos, partindo para uma análise mais específica dentro

dos temas mais relacionados com o desenvolvimento do projeto em causa, por esse motivo, o estudo teórico termina então com as LMERT e com o tema da ginástica laboral. Foi necessário abordar de uma forma geral os conceitos sobre a ginástica laboral de maneira a chegar a estilos de trabalhar dentro deste tema mais específicos.

Perto do fim do ano (em dezembro), com o conhecimento que já tinha sobre o modo de funcionamento da empresa, comecei a passar para o papel as principais características da mesma. Comecei por falar sobre as características da *iCoach*, passando para a descrição do público-alvo e os seus principais parceiros. Neste ponto, ficou também definida a estrutura da organização ao momento, os seus intervenientes e suas funções.

Em relação ao capítulo da realização da prática profissional, esta pode-se dividir em duas fases: uma primeira em que tive um contacto mais direto com vários departamentos, organização e presença em eventos, acompanhamento de clubes parceiros e a divulgação da plataforma de recrutamento; uma segunda fase, sendo esta a principal, em que estive o grosso do trabalho, que passou pelo desenvolvimento, planeamento e implementação do projeto de GE.

Por fim, realizei uma reflexão crítica e falei das competências que adquiri com este EP, acrescentado ainda as principais conclusões, falando sobre a minha aprendizagem, partilhando algumas ideias de melhoria para o desenvolvimento de futuros projetos dentro da área.

Quadro 2 Planeamento do EP

	Set. 2018	Out. 2018	Nov. 2018	Dez. 2018	Jan. 2019	Fev. 2019	Mar. 2019	Abr. 2019	Mai. 2019	Jun. 2019
Escolha da empresa para estágio										
1. Caracterização geral do estágio										
1.1 Motivações e Expectativas										
1.2 Condições do EP										
1.3 Objetivos do EP										
2. Enquadramento Conceptual										
2.1 O Desporto										
2.2 Da Gestão à Gestão do Desporto										
2.3 Planeamento										
2.4 LMERT										
2.5 Ginástica Laboral										
3. Enquadramento da Prática Profissional										
3.1 Caracterização da iCoach										
3.2 Contexto Institucional										
3.3 Estrutura da Organização										
3.4 Público alvo										
4. Realização da Prática Profissional										
4.1 Formações na área										
4.2 iCoach Jobs										
4.3 Eventos										
4.4 Implementação do Programa de Ginástica Laboral										
4.4.1 Planeamento										
4.4.2 Base de dados										
4.4.3 Metodo de abordagem										
4.4.4 Modelo Canvas e Análise SWOT										
4.4.5 Estrutura do Programa										
4.4.5 Material										
4.4.7 Propostas de Serviços										
4.4.8 Gestão do risco										
5. Reflexão Crítica e competências adquiridas										
6. Principais conclusões										
7. Referências Bibliográficas										

2.6 Metodologia utilizada no Relatório de Estágio

Desde que iniciei o estágio que investi tempo para compreender as dinâmicas de funcionamento da *iCoach*, desde as atividades operadas dentro da empresa, até ao desenvolvimento do projeto da Ginástica Ergonómica.

Para a realização deste RE utilizaram-se várias metodologias, das quais se destacam, o questionamento direto à supervisora e outras pessoas relacionadas com a empresa, pesquisa bibliográfica juntamente com a leitura de documentos/livros relacionados com os projetos desenvolvidos na empresa, e a própria observação do funcionamento da empresa em si. Foram realizadas algumas reuniões presenciais junto do orientador de estágio, para facilitar o esclarecimento de algumas dúvidas, bem como verificar o ponto da situação do próprio RE.

Farei agora uma descrição relativa a cada um dos capítulos, de forma a descrever algumas das metodologias utilizadas na elaboração deste RE.

No primeiro capítulo, referente à caracterização geral do estágio, descrevo as questões que pretendo responder com o desenvolvimento deste projeto, os objetivos estruturados em colaboração com a minha supervisora e as minhas expectativas.

O capítulo seguinte diz respeito ao enquadramento conceptual: a metodologia utilizada será a revisão da literatura em temáticas relacionadas com o tema do estágio, pesquisa bibliográfica, análise de outras teses e estudos realizados na área, focando nos temas do Desporto e Gestão do Desporto, Lesões Músculo-esqueléticas Relacionadas com o Trabalho e Ginástica Ergonómica. O objetivo deste capítulo é o de elucidar cientificamente as palavras-chave eleitas para o trabalho.

No capítulo do enquadramento da prática profissional foi realizada a caracterização geral da entidade de estágio, bem como os seus objetivos estratégicos e operacionais. A par disto, foi também realizado um plano de atividades anual, tendo sido esta informação recolhida através de reuniões presenciais na própria empresa, junto da orientadora e respetivos responsáveis da própria entidade.

No que concerne ao desenvolvimento da Realização da Prática Profissional, foram sendo elaborados relatórios semanais com as atividades realizadas ao longo da mesma, descrevendo o desenvolvimento do projeto de GE.

Por fim, no capítulo referente à reflexão crítica e principais competências adquiridas, realizo primeiramente uma análise crítica referente ao plano geral, passando pelos objetivos, realizando depois uma reflexão referente a todas as atividades realizadas ao longo deste período de estágio.

3 Enquadramento conceptual

Qualquer bom profissional requer um bom conhecimento teórico da área em que está inserido, para que tenha a capacidade de realizar com mais competência as suas tarefas. Este conhecimento é o que está na base de todas as tarefas e no porquê de realizarmos algumas atividades de uma determinada forma e não da outra. É o conhecimento que nos faz arranjar justificações e que nos dá ferramentas para argumentarmos perante algumas situações no nosso dia-a-dia.

3.1 O Desporto

O desporto pode ser considerado um fenómeno simbólico da nossa sociedade e quanto maior for a amplitude deste fenómeno maior será a possibilidade da nossa sociedade se harmonizar segundo este princípio. Para conseguirmos entender melhor a nossa sociedade, temos que ser capazes de a analisar segundo vários caleidoscópios, e neste caso, compreender a sua estrutura segundo o fenómeno desportivo.

O conceito de “fenómeno social total” de Mauss (2003) diz-nos que podemos ver em funcionamento traços ou vestígios de todos os elos principais da sociedade, como a família, a educação, a cultura, a política, a religião e a recreação. Ademais, segundo Costa (1995) o desporto, para além de ser um “fenómeno social total”, tornou-se também num fenómeno verdadeiramente planetário, ou seja, o desporto passa a caracterizar a nossa sociedade, tendo a mesma tradução para o mundo inteiro, funcionando praticamente, como uma religião.

Vemos cada vez mais modalidades desportivas a serem adaptadas pelas mais diversas culturas, porém sem nunca perderem a sua verdadeira identidade: ao momento, o desporto serve também como uma forma de cada povo exprimir a sua cultura e as suas origens. O exemplo do futebol, em que todos os países o jogam de forma diferente, sendo que o seu estilo de jogo muito se deve à sua cultura – o povo Português não joga da mesma forma que o povo Chinês. Enquanto ser, o Homem, requisita estes pequenos detalhes culturais,

potenciando assim o seu desenvolvimento, procurando a sua essência. Não é o desporto que muda a sociedade, mas é parte integrante da mesma: é considerado um fenómeno da sociedade, muito moldado pelas mudanças e crises que nela ocorrem (Marques, 1997)

O desporto ajuda-nos a compreender, na perspetiva de Costa (1995), todos os aspetos da sociedade, tornando-se, assim, muito mais do que um espelho da própria sociedade, transformando-se num microcosmos: é a sociedade vista em ponto pequeno, mas analisada de uma forma muito mais rápida e eficaz.

De acordo com outros autores, como Garcia e Queirós (2004), o desporto existe porque existem pessoas, então, qualquer interpretação que se possa fazer em relação a este, não se deve reduzir apenas ao imediatismo da prática em si mesma, mas sim, fazer por compreender o próprio praticante. O desporto pode apresentar várias definições, sendo que qualquer uma delas deve apresentar duas características primárias: simultaneamente, abrangente e limitativa. Deve ser abrangente pois deve considerar tudo aquilo que lhe diz respeito e limitativa pois deve excluir do seu enunciado tudo aquilo que não faça parte do seu universo.

Não sendo apenas uma manifestação de carácter físico e biológico, o desporto consegue manifestar o sentido de uma vontade própria, onde apenas as ciências humanas, alicerçadas em valores, conseguem revelar e aprofundar os seus significados mais intrínsecos, compreendendo efetivamente o desporto (Garcia & Queirós, 2004).

Para Bento (2014), o desporto enquanto elemento basilar da sociedade moderna deve estar assente em quatro pilares fundamentais, sendo estes:

- Valores – que se traduzem em sabedoria, no autodomínio e autodeterminação;
- Formação – é necessário formar com o intuito de distinguir e qualificar;
- Pessoas humanas – desenvolveram e realizaram em si a sua humanidade;
- Excelência – indispensável na superação e transcendência.

Principalmente nestes últimos anos, tem-se assistido a uma grande evolução no setor do desporto, que faz criar cada vez mais um interesse genuíno, por parte dos profissionais da área, em interpretar, investigar e tentar definir este fenómeno nas suas diversas matrizes e configurações. O confronto com a realidade atual permite-nos, agora, a construção de novas conceções acerca deste magnífico fenómeno. Citando Pires et al. (2003) o desporto tem uma história e um futuro. Ele organiza-se no tempo e no espaço, à imagem e semelhança da sociedade onde está inserido.

3.2 Da Gestão à Gestão do Desporto

A palavra “Gestão” há muito que é estudada por diferentes autores das mais diversas áreas. Este conceito surge de forma natural no dia-a-dia do ser humano, segundo Pires (2007), o Homem procurava resolver o maior número possível de tarefas e geri-las da melhor forma, contribuindo assim para a sua evolução.

A gestão propriamente dita inclui um conjunto de funções das quais podemos destacar: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar, de modo que, todas em conjunto contribuam para o desenvolvimento das empresas, e para que estas atinjam os seus objetivos (Pires, 2007). Não se pode considerar uma ciência pois não existe nenhum objeto de estudo concreto, nem podemos considerar uma filosofia porque não se baseia em argumentos.

A gestão é uma palavra bastante utilizada no nosso discurso corrente, com diferentes significados, desta forma torna-se muito difícil conseguirmos distinguir o seu verdadeiro significado e em que sentido queremos dar-lhe uso. Para Pires e Lopes e Pires (2001), a palavra “Gestão” é uma palavra polissémica, visto que pode ter inúmeros sentidos dependendo do contexto em que esta é inserida. Um grande exemplo disso é a utilização das palavras administração e gestão com o mesmo significado, que faz com que se torne realmente difícil compreender o significado de cada uma delas em separado, visto que ambas estão associadas. De acordo com Pires (2007), para conseguirmos perceber o verdadeiro significado de cada uma destas palavras, temos que, em primeiro lugar, perceber o ambiente em que estas estão inseridas, considerando a gestão mais

relacionada com negócios e atividades económicas. Por outro lado, a administração associa-se mais à burocracia, sendo que, esta última, muitas vezes confundida com a administração pública.

Por outro lado, para Varela et al. (2014), a gestão passa por ser um processo bastante complexo em que estão envolvidos uma panóplia de processos fundamentais, sendo estes de carácter universal, aplicando-se assim a todas as organizações. Podemos considerar que a gestão é aquela que reúne um conjunto de ações e procedimentos com o intuito de gerir e organizar de forma eficaz os recursos (financeiros, humanos, materiais e físicos), com a finalidade de alcançar os objetivos da empresa/organização. Como podemos ver na figura nº 1, os processos fundamentais encontram-se interligados entre si.

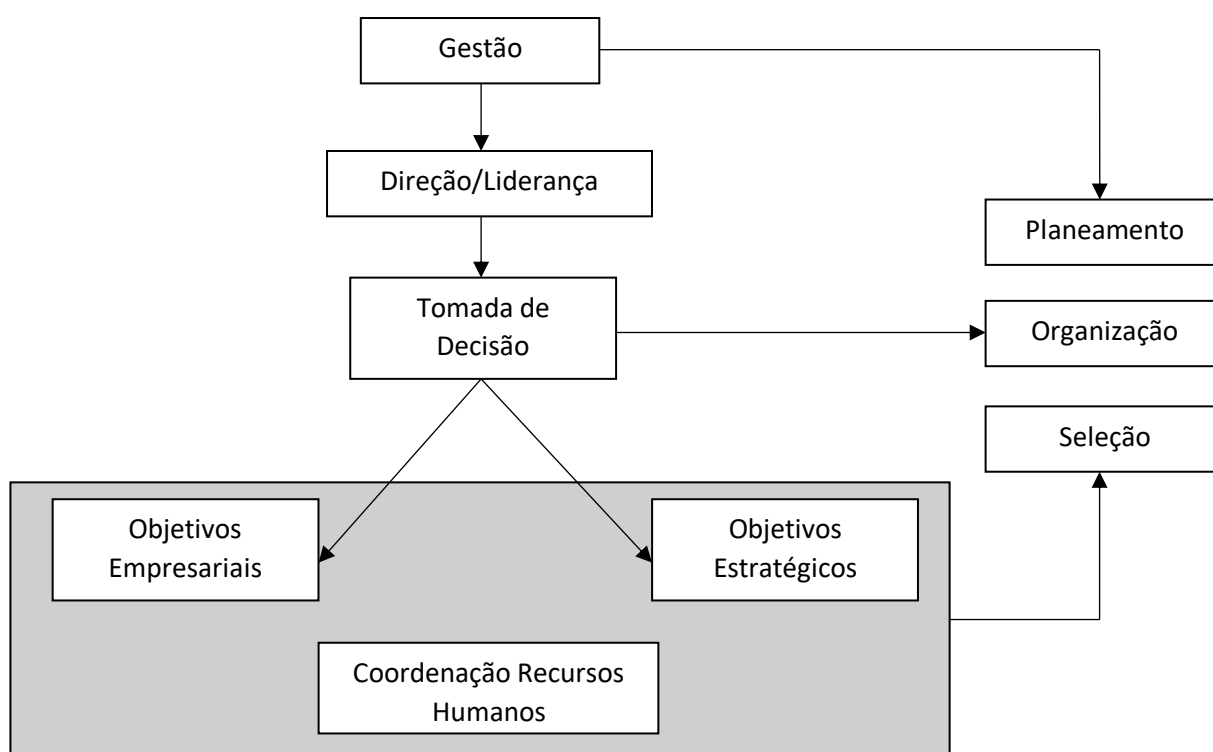


Figura 1 Processos fundamentais da gestão. Adaptado de Varela et al.(2014)

Torna-se, então, relevante proceder a uma análise mais pormenorizada de cada um dos processos fundamentais acima referidos:

- Planeamento: definição dos objetivos e estabelecimento da estratégia a seguir para os alcançar;
- Organização: estabelecimento de uma hierarquia ou rede de colaboração no trabalho e respetiva distribuição de tarefas;
- Seleção e contratação: inclui não só uma análise do perfil procurado, bem como uma descrição das tarefas de cada colaborador, de forma a contribuir sinergicamente para o bom desempenho organizacional;
- Direção/Liderança: é um processo comportamental de influência social, que faz com que as pessoas ajudem a realizar ou levar a atingir os objetivos da organização. Deve ser adequado aos colaboradores, de forma a aumentar a identificação dos colaboradores com a organização;
- Motivação: criação de uma cultura organizacional para que os colaboradores se sintam parte integrante da organização, melhorando os desempenhos;
- Tomada de decisão: escolha de uma linha de ação, em detrimento de outras possibilidades, de forma a atingir os objetivos;

No que concerne à gestão do desporto, segundo Retar et al. (2013), existem variadíssimas definições na literatura, onde a grande parte se foca na gestão dos recursos principais (recursos humanos, recursos financeiros, recursos físicos e recursos informativos), sendo estes fundamentais para o alcance dos objetivos das organizações desportivas.

Bauer et al. (2005) diz-nos que o desporto tem adotado cada vez mais um cariz comercial e que as entidades desportivas ao longo dos anos têm evoluído cada vez mais no sentido de se tornarem mais profissionais. O desporto na atualidade tem um grande impacto sobre tudo o que o rodeia, desde os desportistas que o praticam até às pessoas que assistem. É um fenómeno social com uma base muito bem enraizada na sociedade e que jamais vai desaparecer. Neste sentido e, para que o desporto continue a evoluir e continue a alcançar

patamares cada vez mais altos, é preciso termos agentes que se foquem no seu desenvolvimento. Em consonância com o desenvolvimento tecnológico e consequente avanço da sociedade concomitantemente com as organizações desportivas, o desporto acompanhou a tendência deste desenvolvimento social, crescendo cada vez mais, de tal forma que neste momento é fundamental ter organizações mais estruturadas (Pires, 2007).

A gestão do desporto enquanto área científica, e mesmo enquanto área profissional, é hoje ainda muito recente. Os profissionais da área da gestão do desporto, de acordo com Chelladurai (1994), assumem a responsabilidade de um conjunto de tarefas, desde a organização, gestão e coordenação de um conjunto de funções, até à intervenção em organização de eventos, gestão de instalações, gestão de recursos humanos, relações públicas e laborais, legislação desportiva e execução de tarefas opcionais.

Os primeiros programas académicos de formação em gestão do desporto surgiram nos Estados Unidos, na Universidade de Ohio, em 1966, como forma de responderem ao imenso crescimento que o desporto profissional e universitário estavam a ter (Chelladurai, 2014). Na Europa só mais tarde é que surgiram os primeiros cursos, sendo que na atualidade já se encontram disponíveis mais de 50 cursos universitários com a finalidade de formar gestores desportivos.

Em Portugal, foi na Faculdade de Motricidade Humana que surgiu o primeiro curso relacionado com a gestão do desporto, sujeito a um panorama algo semelhante ao que se desenvolveu nos Estados Unidos. Tendo sido a primeira universidade a disponibilizar uma licenciatura em gestão do desporto, abriu portas para que, mais tarde, outras universidades - tanto públicas como privadas - iniciassem também o ensino na mesma área (Lopes & Pires, 2001). O aumento exponencial do interesse nesta área por parte dos profissionais do desporto (e de outros gestores com ambições semelhantes) permitiu a criação de mestrados e pós-graduações na área específica da gestão do desporto nas universidades portuguesas.

Atualmente, devido à conjuntura socioeconómica, ao aparecimento das mais diversas organizações, com o aumento da concorrência no mercado de trabalho,

torna-se cada vez mais importante olhar para o papel dos gestores desportivos com outros olhos: as organizações desportivas exigem cada vez mais e procuram responder às necessidades do mercado de trabalho de uma forma mais rápida, exata e eficiente, sofrendo uma grande pressão da sociedade. É neste contexto que as organizações devem recorrer a gestores desportivos com formação, capazes de auxiliarem e resolverem as questões que se levantam sob um prisma mais sistematizado, criativo e digno do fenómeno desportivo.

3.2.1 O Gestor Desportivo

São diversas as funções que um Gestor Desportivo pode assumir, de acordo com Drucker (1993) o gestor tem de perceber e compreender a organização em que está inserido, determinar objetivos, saber como motivar e comunicar com a restante equipa, elaborar normas e trabalhar com os recursos humanos. Na área de gestão de projetos, este tem que conseguir trabalhar em diferentes áreas para que o projeto se consiga desenvolver e alcançar o sucesso. É necessário trabalhar na imagem que o projeto transmite bem como na sua estratégia de marketing, compreender que valores devem ser investidos para as redes sociais, se assim for necessário, e trabalhar em toda a restante parte financeira e administrativa.

Com a crise que atingiu o mundo nos últimos anos, o papel do gestor desportivo sofreu algumas alterações, e cresceu a exigência no sentido de atingir cada vez melhores resultados, numa competição desenfreada. Nesse sentido, as responsabilidades do Gestor de Desporto foram crescendo, alterando, assim as suas funções, levando a uma saída da zona de conforto e à procura de formas de inovar (Retar et al., 2013).

Para Arraya (2014), as competências do gestor desportivos podem ser divididas em quatro dimensões:

- Competências institucionais: conjunto de qualificações e tecnologias da instituição, necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos;
- Competências comportamentais: conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais necessárias para interagir com pessoas;
- Competências técnicas: conhecimentos, habilidades e atitudes críticas para atuar com sucesso em cada projeto ou negócio;
- Competências de liderança e gestão: conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para saber como lidar e gerir pessoas, gerir equipas e formas de comunicação.

Com exigências cada vez mais elevadas impostas pelas instituições/empresas nos gestores desportivos, o foco destes começa a dispersar-se, e ficando cada vez mais complicado para o profissional saber ao certo quais as suas funções, ou onde se deve focar para ter mais sucesso. As diferenças entre um bom gestor e o gestor medíocre encontram-se nesses pontos anteriormente referidos, o bom gestor é aquele que dentro deste cenário de pressão elevada consegue perceber e definir um plano para priorizar as suas tarefas para que não deixe nada para trás, atingindo na plenitude os seus objetivos e as suas metas no tempo definido. Pires & Lopes (2001) defendem que o gestor desportivo deve estar preparado para reagir às diferentes circunstâncias que surgem no dia-a-dia e saber decidir da forma mais eficaz, de acordo com as suas responsabilidades.

No que concerne à grande maioria dos gestores desportivos, o grande centro de atuação é no centro operacional, geralmente mais direcionado para a coordenação de equipas (Sarmiento et al., 2006), existindo, contudo uma grande parte que trabalha diretamente com eventos desportivos, economia desportiva, equipas amadoras ou profissionais, ou mesmo na gestão de instalações desportivas. Dentro de cada uma destas áreas surgem diversas formas de trabalhar, desde as mais simples até às mais complexas, onde o trabalho realizado pode ser individual, em que o próprio gestor assume todo o trabalho,

ou de equipa, onde o gestor tem apoio e delega funções numa equipa (Chirilă & Chirilă, 2015).

O desenvolvimento de projetos desportivos é ainda hoje algo que exige do gestor desportivo estar preparado para conseguir contornar várias adversidades, requerendo que sejam estudadas as melhores estratégias a adotar para que se atinja o sucesso da forma mais eficiente possível.

3.3 Projetos

Geralmente, um clube, uma empresa ou uma entidade pretende atingir determinados objetivos, e, para que tal aconteça, muitas vezes é necessário delinear um planeamento de um projeto a fim de dar resposta a esses objetivos (Heerkens, 2002). A nossa própria vida é um projeto em ponto grande, sem data prevista de término e com constantes alterações do nosso planeamento.

De acordo com Malta (2008), um projeto antes de ser implementado tem que ser devidamente analisado, e existem alguns fatores que podem ser determinantes nesta decisão, tais como:

- Os custos implicados;
- O tempo de vida;
- Qualidade do projeto

Desta forma, para que todos estes aspetos sejam tidos em atenção, é necessário realizar um planeamento devidamente estruturado, onde se deverão abordar algumas tarefas secundárias de forma a atingir com sucesso e sem entraves os objetivos finais. Ao dividirmos os grandes objetivos em objetivos mais pequenos ou parcelares, bem como o delinear de tarefas e atividades iremos conseguir dar uma resposta mais precisa e eficaz para que se trabalhe de forma eficaz e eficiente, diminuindo assim o risco presente.

3.3.1 Gestão de Projetos

Estruturas organizacionais, assim como os seus processos laborais, têm conhecimento das suas forças e fraquezas, bem como das ameaças e oportunidades do mercado, o que pode conduzir algumas ao sucesso é a capacidade que estas têm de planear e desenvolver os seus projetos. Este planeamento deve ser feito com antecedência e deve conseguir prever o máximo de fatores (externos e internos) para que se consiga trabalhar por forma a contornar certos problemas que possam vir a surgir.

Atualmente muitas empresas optam por embarcar em alguns projetos a pedido de alguns colaboradores, outras optam iniciá-los por motivos de concorrência ou ações diretas de parceiros. A implementação de novos projetos, se for bem planeada pode contribuir de forma muito positiva para a empresa, embora seja muito importante frisar que se esta implementação não for devidamente planeada e estruturada, os prejuízos podem alcançar proporções difíceis de reparar.

Como referido acima, qualquer objetivo que seja estabelecido por nós próprios, na nossa vida, está sujeito a um planeamento automático. Se eu tenciono viajar para fora do país, eu tenho que planear tudo o que seja adjacente a essa mesma viagem, poupar o dinheiro suficiente, marcar a viagem, verificar a minha disponibilidade, entre outras particularidades. No delineamento de um projeto é igual, temos que definir o nosso principal objetivo, e perceber qual o melhor caminho para o atingirmos, mesmo que este implique passar por algumas dificuldades.

Para Lewis (2007) a gestão de um projeto está baseada na utilização dos conhecimentos e capacidades de maneira a que as atividades que o projeto engloba sejam realizadas mediante os objetivos pretendidos. Segundo Kerzner (2003), os objetivos específicos de um determinado projeto têm que abranger determinados fatores, o planeamento, a organização, a direção e o controlo dos recursos da organização. Já Lewis (2007) defende que deve existir uma fase inicial onde está presente o grande fator de decisão, distinguindo posteriormente quatro fases importantes na gestão de um projeto. Estas quatro fases podem ser estruturadas da seguinte forma:

- Iniciação;
- Planeamento;
- Execução;
- Finalização.

No momento inicial são estipulados os objetivos gerais e específicos, sendo que é nesta fase que é estruturada e formada toda a equipa de trabalho. Nesta fase inicial também se levantam as primeiras questões em relação ao projeto, “Será possível ser implantado?”, “Teremos os recursos necessários?”. De seguida segue-se a fase do planeamento, neste momento são delineadas todas as estratégias que vão ser utilizadas para que a implementação do projeto tenha sucesso. Deverá ter-se em atenção todos os momentos temporais e perceber se os objetivos estão estabelecidos coerentemente e de forma atingível, bem como a sua cronologia temporal. A fase seguinte, corresponde ao momento de transição do planeado à prática, à execução ou implementação, é momento em que se passa para a prática todo o planeamento realizado ao longo deste tempo, a execução é a etapa onde o gestor supervisiona todos os movimentos e avalia a forma de executar as tarefas e, se necessário, este tem de realizar ajustes ao planeamento mediante os resultados obtidos ao longo desta fase. Por fim, chega a fase que culmina todo o trabalho realizado durante as últimas etapas, onde se começa a recolher os frutos do projeto lançado.

3.4 Planeamento

O planeamento é a fase mais importante na gestão de um projeto. Se não houver um cuidado especial e uma atenção redobrada nesta etapa, as probabilidades de o projeto fracassar logo após a sua implementação são mais elevadas. É importantíssimo delinear todos os objetivos para que não se deixe passar nada ao lado, sendo que o gestor terá de estar sempre preparado para realizar os ajustes necessários, ou ter planos de reserva de forma a colmatar algumas falhas que possam surgir.

Nesta etapa o gestor distribuirá tarefas e alinhará a equipa para que os objetivos definidos previamente sejam alcançados, é definido o que vai ser feito,

quem irá fazer e de que forma é que se irá realizar as tarefas. É analisado o orçamento necessário para colocar em prática as tarefas, os recursos humanos necessários, o tempo que levará a realizar cada tarefa, os custos necessários e que proveitos é que se irão obter depois de serem colocadas em prática. De forma a realizar um melhor controlo de todas estas tarefas, é necessário realizar um cronograma onde devem estar estruturadas todas as tarefas a serem realizadas (Lewis 2007).

3.5 Ciclo de vida de um projeto

O ciclo de vida de um projeto engloba sempre uma panóplia de fases diferentes. É necessário perceber o contexto em que estamos inseridos pois um projeto não se limita apenas a contemplar o projeto em si, mas tudo o que o envolve e rodeia. De acordo com o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK, 2008) o ciclo de vida de um projeto é constituído por fases que partem desde o seu início até ao encerramento do mesmo.

Estas fases seguem uma ordem, geralmente sequencial, e podem ter variadas designações segundo a literatura, tendo em conta o carácter do projeto, onde é que este vai ser inserido e implementado, e que tipo de empresa está a desenvolvê-lo. No que concerne a estas fases, segundo o *Project Management Institute* (PMI, 2013) podemos destacar cinco fases principais como se pode ver na figura número 2: Início; Organização e preparação; Execução do trabalho; Controlo; Encerramento.

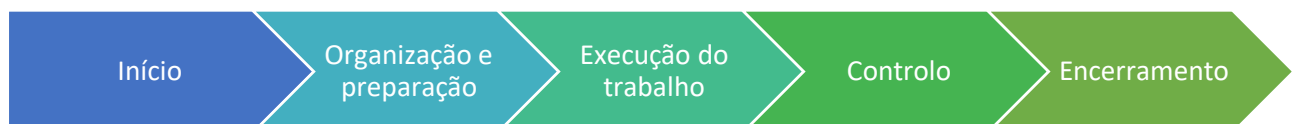


Figura 2 Fases do ciclo de vida de um projeto

Na visão de Kerzner (2009) ainda existe uma grande dificuldade em chegar-se a um consenso no que toca ao tempo de vida de um projeto e até mesmo à composição das fases que o estruturam. Muitas vezes, dentro das próprias empresas, é complicado chegar a um acordo na forma de trabalhar na implementação de alguns projetos.

3.6 Gestão do risco

O risco está associado a uma interação intencional com a incerteza do que se pode gerar, e ao potencial desta incidir na perda de algo de valor, sendo que este valor pode estar associado a bens materiais, saúde, estados sociais, emocionais e, muitas vezes, financeiros. No que toca ao desenvolvimento de projetos em empresas, o risco está sempre associado à parte financeira, ou seja, no retorno do investimento realizado para o determinado projeto. Se este irá cobrir o que se investiu e assim gerar ganhos, ou se não irá cobrir o investimento e assim criar prejuízo.

Quanto maior for o projeto a desenvolver maior será o seu risco, e é importante saber antecipar alguns problemas que possam surgir e saber geri-los da forma mais eficaz possível. Mesmo que seja o desenvolvimento de um pequeno projeto, existe sempre o risco de que algo não corra conforme o planeado.

Não devemos evitar o risco, mas sim saber geri-lo, se um gestor não estiver a contar com alguns problemas que possam aparecer, será apanhado desprevenido e sem nenhum planeamento para que se ultrapasse esse problema. A melhor forma de gerir este risco é antecipar algumas situações, prever as ameaças e realizar um planeamento para que se estas surgirem, saber como atuar e que medidas tomar (Heerkens, 2002).

3.7 Lesões Músculo-Esqueléticas Relacionadas com o Trabalho

3.7.1 História

Foi em Inglaterra durante o século XVIII, em plena Revolução Industrial, que as empresas começaram a preocupar-se com os custos, métodos de fabrico e respetivo planeamento, devido à passagem do sistema artesanal para o sistema de produção fabril. Nesta época foi desenvolvida por Henry Fayol uma Teoria Clássica da Administração, cuja principal característica era a estruturação de uma organização no sentido de obter a máxima eficiência. Taylor (1990) foi um dos percussores da abordagem clássica e científica da administração, juntamente com Fayol, em que se focaram na padronização de processos de produção, de forma a alcançar maior eficiência na indústria, produzir mais e com custos menores. Para isso, os autores foram os primeiros a realizar uma análise completa da forma de trabalhar nas fábricas, especializaram-se em acordos com fases de trabalho, formaram e treinaram operários e estabeleceram padrões de execução. O primeiro relato relacionado com queixas dolorosas nos membros superiores remonta-nos para a data de 1713, realizado por Ramazzini, que foi considerado o “pai da medicina”.

No Japão, perto do final da década de 50, esta necessidade começou a sentir-se com mais evidência na automação, onde os operários trabalhavam durante longas jornadas, com grande sobrecarga e velocidades elevadas de produção, começando a surgir os primeiros distúrbios de natureza ocupacional.

Com o desenvolvimento da escrita para a implementação da telegrafia e da dactilografia, começaram a ser mais frequentes os casos onde existiam queixas relacionadas com dores ou lesões na atividade laboral. Na Suíça começaram a surgir os primeiros casos onde existia uma clara evidência de que as lesões que surgiam nas pessoas (datilógrafos e telefonistas) eram indubitavelmente devido às suas funções e atividades laborais (Przysiezny, 2000).

Na década de 1950 e 1960, começam a surgir os primeiros sintomas de doenças de trabalho entre perfuradores de cartões, datilógrafos e operadores de

linhas de montagem, tendo surgido o termo *Occupational Cerviobrachial Disorders*. Foi na Austrália, durante a década de 1970, que existiu um notável crescimento do aumento dos benefícios pagos por doenças relacionadas com o trabalho para algumas profissões.

Segundo Regis et al. (2006), as LMERT surgem com grande destaque nos países mais desenvolvidos da Europa e dos Estados Unidos a partir do século XIX, visto que foram tempos onde existiu um grande desenvolvimento da indústria, em que a grande maioria da população se dedicava ao trabalho fabril. Com o decorrer dos tempos acreditava-se que estas lesões viriam a diminuir ou mesmo desaparecer graças às grandes inovações tecnológicas, mas não foi, de todo, o que se sucedeu. Com o grande avanço tecnológico a nível empresarial, os operários começaram a ser sujeitos a mais horas de trabalho, com menos pausas para descansar e com menos regalias. No século XX, a chegada de novas máquinas de produção, transformou as funções dos trabalhadores em esforços muito mais repetitivos e padrões altamente sistemáticos com foco apenas na produção (Juran, 1992).

A terminologia utilizada para descrever o conceito de LMERT varia de país para país conforme podemos verificar na tabela em baixo.

Quadro 3 Diferentes designações para as LMERT (Adaptado de Serranheira (2007))

País	Designação
EUA	<i>Cumulative Trauma Disorders (CTS)</i>
Canadá/Reino Unido	<i>Repetitive Strain Injuries (RSI)</i>
Austrália	<i>Occupational Overuse Syndrome (OOS)</i>
Japão	<i>Cervicobrachial Syndrome</i>
Suécia	<i>Occupational Carvicobrachial Disorder</i>
França	<i>Lésions Attribuables aux Trauvaux Répétitifs (LART)</i>
Brasil	Lesões por Esforço Repetitivo (LER) Distúrbios Osteomusculares Relacionados com o trabalho (DORT)
Portugal	Lesões Músculo-Esqueléticas Ligadas ao Trabalho (LMELT) Lesões Músculo-Esqueléticas Relacionadas com o trabalho (LMERT)

Ranney (2000) afirma que as LMERT correspondem a estados patológicos do sistema músculo-esquelético, que surgem como consequência dos efeitos cumulativos de longas horas de trabalho e do desequilíbrio entre os esforços mecânicos que são realizados e a capacidade da zona do corpo se adaptar ao longo de um período em que o tempo para recuperar do esforço realizado não é suficiente.

Para Lima (2007), LMERT ficou definido como sendo um conjunto de doenças ocasionadas por uma determinada atividade ocupacional que acometem os nervos, músculos e tendões juntos ou separadamente, apresentando uma característica degenerativa sendo estas sempre precedidas de dor ou incómodo. A Figura 1 mostra as doenças mais comuns de acordo com um estudo realizado

(Baião & Cunha, 2013), onde foram analisados trinta artigos publicados entre 2000 e 2012, utilizando as palavras-chave: doenças ocupacionais, trabalho docente e processo de saúde doença.

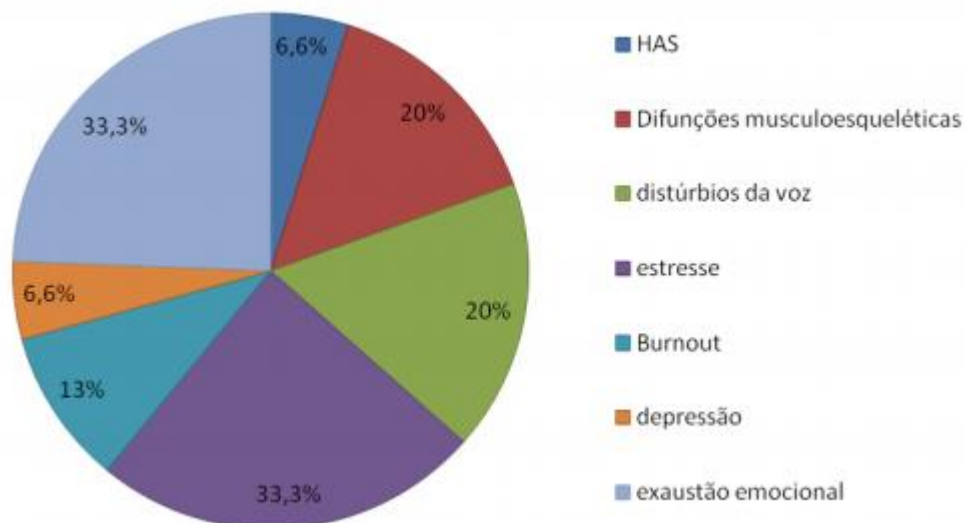


Figura 3 Doenças mais comuns no meio docente (Adaptado de Baião & Cunha, 2013)

Existe muita controvérsia no que toca à verdadeira definição de LMERT de acordo com a literatura e com alguns profissionais, mas é importantíssimo dizer que a LMERT não é uma doença. Esta surge devido a um grande conjunto de fatores (internos e externos), a que a pessoa se submete, não só durante o período de trabalho, mas também nas horas seguintes ao término do mesmo. São pequenas alterações no nosso sistema músculo-esquelético que nos causam desconforto e por vezes até dor, podendo vir a desencadear lesões mais sérias no futuro se não forem devidamente corrigidas.

3.7.2 Causas e Sintomas

As principais causas do surgimento das LMERT devem-se a variados fatores - como referido anteriormente – estando estes presentes no próprio local de trabalho, como também podem permanecer fora do mesmo. Colocando o ónus da questão na parte laboral, as LMERT são um distúrbio que podem incapacitar o colaborador na realização das suas tarefas diárias, causando muitas vezes a perda de vontade e motivação na realização dessas tarefas, podendo inclusive, em casos mais severos, levar a depressões. Os fatores que aceleram o aparecimento destas lesões músculo-esqueléticas estão relacionados com:

- A zona anatómica que se encontra exposta;
- O grau de intensidade a que a zona anatómica se encontra exposta;
- A organização das tarefas;
- O tempo de exposição.

Acrescentado aos fatores acima descritos, as más posturas, o excesso de horas de trabalho, a falta de pausas no horário de trabalho, a realização de forças excessivas e técnicas incorretas para o levantamento de alguns pesos favorecem e incrementam a probabilidade de surgirem estas lesões (Carneiro & Couto, 1997).

Este “pequeno” grande distúrbio provoca uma enormidade de transtornos tanto para o colaborador como para a própria empresa. As empresas começam a ter muitos colaboradores que vivem de baixas médicas e de constantes ausências derivadas destas lesões provocadas no trabalho e pelo próprio trabalho. De acordo com Lima (2004), têm-se gerado custos cada vez mais altos para as empresas particulares e mesmo para os próprios governos, dado o aumento do número de funcionários afetados por esses distúrbios, acompanhando-os por vezes até à reforma.

Geralmente o diagnóstico destas lesões é realizado clinicamente, recorrendo a uma consulta de medicina do trabalho, onde são analisados com pormenor os motivos do surgimento da dor em causa, procurando saber-se que tipo de movimentos ou posições estão presentes nessa função (Oliveira, 1998).

Segundo a Direção Geral de Saúde (Uva et al., 2008), podemos agrupar algumas LMERT conforme a zona afetada:

- Tendinites: processos inflamatórios que atacam os tendões, provocadas pela realização excessiva de movimentos repetitivos. As mais comuns são as dos músculos supra-espinhosos e bíceps braquial;
- Tenossinovites: inflamações das bainhas tendinosas, onde por muitas vezes surgem as inflamações dos músculos flexores do punho e dedos;
- Síndromes canaliculares: lesões nos nervos, como acontece na Síndrome do Túnel Cárpico e na Síndrome do canal de Guyon;
- Raquialgias: lesões a nível osteoarticular e/ou muscular ao longo de toda a coluna vertebral ou apenas em uma parte;
- Síndromes neurovasculares: existe lesão nervosa e vascular em simultâneo.

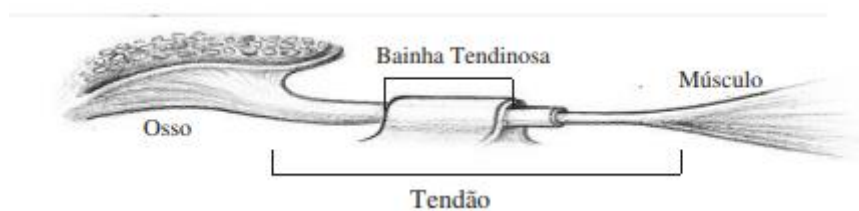


Figura 4 Imagem alusiva a um tendão (Uva et al. 2008)

O surgimento da maioria destas lesões começa por ligeiras dores ou desconfortos, geralmente ignorados pelo indivíduo. É fundamental detetar estas patologias na sua fase inicial para que o tratamento se inicie o quanto antes. Tendo em conta que não é o habitual, estas lesões têm tendência a agravar e quando são detetadas por especialistas, encontram-se já num estágio muito avançado, tornando-se necessário recorrer a baixas médicas e a tratamentos mais severos. Como descreve Cailliet (2000), tipicamente os trabalhadores continuam no seu ritmo de trabalho e as LMERT apenas são diagnosticadas quando outros indicadores assim o revelam, isto é, na presença de uma baixa de produtividade ou acidentes no trabalho.

De acordo com Katch et al. (1998), as dores musculares podem ter causas desconhecidas, sendo que o grau de desconforto depende da intensidade e duração do esforço e do tipo de atividades realizadas.

Para além das dores, Oliveira (2007) diz-nos que as LMERT podem apresentar outros sintomas como: peso e cansaço nos membros afetados, paralisia, formigueiro, distúrbios a nível da circulação sanguínea, edemas, calor localizado, perda de forças musculares e por vezes, a depressão e insónias. Clinicamente, estas lesões músculo-esqueléticas podem ser classificadas em 4 graus distintos, de acordo com a sua gravidade (Miranda, 1998). Os 4 estágios estão caracterizados da seguinte forma:

- Estágio I: O sujeito apresenta sensação de peso e desconforto na zona afetada mas a dor não irradia. A dor tem tendência a melhorar com o repouso e o prognóstico é bom;
- Estágio II: A dor passa a ser mais intensa e persistente. Aparece durante o período de trabalho de forma intermitente e começa a provocar alguma quebra no rendimento. Pode provocar sensação de formigueiro e calor;
- Estágio III: A dor aumenta e é mais persistente, assim como a produtividade é bastante afetada;
- Estágio IV: A dor passa a ser contínua e insuportável, podendo provocar alguma atrofia e deformidades. A capacidade de trabalho é completamente anulada.

3.7.3 Fatores de Risco

Segundo Uva et al. (2008) é considerado um fator de risco algo que possa provocar um efeito prejudicial (adverso ou negativo) para o trabalhador. O autor refere ainda que o tempo de exposição a um determinado fator também é também determinante para criar a lesão ou mesmo provocar a doença.

De acordo com Rasia (2004), alguns autores relacionam as LMERT com os seguintes fatores causais:

- Fatores de Natureza Organizacional: número de movimentos da mesma pessoa, horas extra, turnos duplos, ritmo de trabalho demasiado elevado, redução de horário de pausa, entre outros;
- Fatores de Natureza Biomecânica: más posturas, movimentos incorretos e repetitivos, força excessiva, demasiado tempo com as mesmas posturas, entre outros;
- Fatores de Natureza Psicossocial: ambientes de trabalho tensos, trabalhar sobre demasiada pressão, mau relacionamento entre as equipas ou com os superiores, entre outros;
- Fatores de Condição de Trabalho: equipamento utilizado, iluminação e ventilação, temperatura, entre outros.

No quadro nº 4 podemos ver alguns fatores causais, desde a repetitividade de movimentos até às posturas e forças aplicadas, estando assim associado o aparecimento das LM.

Quadro 4 Fatores causais (repetitividade, força postura e vibrações) associados às LMERT (Adaptado de Nogales e Arrúe (2003))

Patologia	Evidência			Fatores de influência	OBS
	Forte	Normal	Fraca		
Pescoço Pescoço/Ombro	Posturas prolongadas e carga estática	Repetição Força do braço ou mão	Vibrações	Idade Sexo	Repetição: Os estudos mostram forte evidência, mas são poucos
Ombro	Trabalho com a mão acima da cabeça	Repetição Postura	Força Vibrações	Idade Atividade desportiva	Repetição: por vezes é associada a postura
Cotovelo	Combinações: Força-repetição Força-postura	Força	Repetição Postura	Idade Tempo de Exposição	Força: nos estudos quantitativos verifica-se forte evidência
Síndrome do túnel cárpico	Combinações	Repetição Rep-força Força Vibração Mão-braço	Postura	Idade Doenças metabólicas Medidas antropométricas Tabaco Álcool	Postura: muito difícil de medir
Tendinite mão-pulso	Combinações	Repetição Força Postura		Idade Sexo	Carga estática: difícil de avaliar, pouco estudos e exposição mal medida
Síndrome mão-braço	Vibração mão-braço			Idade Doenças metabólicas	
Zona Lombar	Vibração do corpo Manuseamento de cargas	Carga física Postura	Carga estática	Idade Medidas antropométricas Doenças Tabaco Atividade Fatores psico-sociais	

3.7.4 Prevalência de lesões e encargos para a empresa

As LMERT são atualmente um dos principais motivos que levam os colaboradores das empresas a submeterem pedidos de baixas médicas e, conseqüentemente a ausentarem-se das suas funções de trabalho, muitas vezes colocando as empresas em posições menos favoráveis, decorrentes de produções deficientes, problema particularmente difícil de solucionar em pequenas empresas. As ausências e a redução de produtividade devido ao aparecimento destas lesões criam grandes impactos no modelo económico das empresas e até do país em que estas estão inseridas. Não existe um núcleo de empresa afetadas, mas antes um agrupamento de ramos de trabalho variadíssimos, desde empresas de produção fabril até aos próprios trabalhos de escritório e de tecnologia informática. Buckle e Jason Devereux (2002) afirmam que na União Europeia, em média cada colaborador perde entre os 10 e os 25 dias de trabalho por ano, fazendo uma média anual de 5,4 milhões de dias de não trabalho.

Nos últimos 20 anos, o interesse e as preocupações com este tipo de lesões tem vindo a crescer significativamente no seio da comunidade ligada à saúde ocupacional (Aptel et al., 2002), uma vez que as empresas começaram a sentir o impacto provocado no trabalho quando os seus colaboradores se encontravam em estados físicos e psicológicos limitados para a realização das suas tarefas diárias.

Nos Estados Unidos da América, estas lesões musculares são vistas como um grave problema de saúde pública em que todos os anos, as organizações empresariais e o governo suportam despesas no valor de milhares de dólares. Só no ano de 1999, foram registados uma média de 247 mil novos casos de LMERT, não deixando de referir que aproximadamente 1 milhão de pessoas acumularam uma perda de cerca de 2,75 milhões de dias de trabalho. (Bureau of Labor Statistics, 2001; citado por Serranheira, 2007).

Em França, no ano de 2000, foram registados mais de 32 mil novos casos de doenças ocupacionais, e dentro destes casos, 22 mil foram relacionados diretamente com as LMERT. Estes números aproximam-se da média da maioria

dos países europeus, estando previsto um aumento de cerca de 20% ao ano (*Agende Nationale pour L'Amelioration des Conditions de Travail* (ANACT, 2001).

O Brasil teve também a sua quota de estudos, com o intuito de perceber não só a incidência destas lesões como o seguimento dado a este tipo de situações. Dos quais, é de destacar o estudo realizado numa empresa química no sul do país, onde se identificou que 24% dos colaboradores do sector da produção, transporte e expedição estiveram afastados devido às LMERT. Detetaram-se lesões como hérnias discais, bursites e tendinites (Renner & Buhler, 2006).

Na Holanda, no que toca ao tratamento de lesões na região cervical, estima-se que ronde os 160 milhões de euros, custos diretos para as empresas. De forma indireta, ou seja, custos relacionados com a perda de produtividade, estimam-se valores na ordem dos 527 milhões de euros (Borghouts et al., 1999).

Em Portugal os estudos existentes são ainda escassos e pontuais, sendo necessário apostar na investigação para se conseguir dados mais concretos no que toca à prevalência destas lesões nas empresas portuguesas. Não obstante, é possível analisar alguns estudos já realizados: Serranheira et al. (2003), avaliaram cerca de 500 trabalhadores da indústria automobilística do nosso país e concluíram que cerca de 60% manifestavam presença de sintomas de LMERT nos membros superiores, dos quais 84% desses casos estavam relacionados com dores e sintomas na zona do punho e mão.

Rocha (2007) realizou um estudo onde avaliou 70 colaboradores de uma empresa do ramo imobiliário onde constatou que cerca de 80% dos colaboradores apresentavam dores e alguns sinais de desconforto, sendo as zonas mais afetadas, a região lombar (54%), e os ombros (16%).

3.7.5 Prevenção e Tratamento

Uma das preocupações da Comunidade Europeia debruça-se sobre esta questão da prevenção das LMERT, tendo definidos alguns princípios e componentes na estratégia de prevenção destas lesões. Realiza a sua promoção através das diretivas Europeias, da regulamentação dos estados e da elaboração de guias de boas práticas. Estas diretivas são geralmente acompanhadas por um conjunto de normas Europeias às quais se atribui o nome de EN, que descrevem detalhadamente os pormenores das modalidades de execução das mesmas (Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho, 2007).

Valachi e Valachi (2003) defendem que a prevenção é a melhor forma de se evitar este tipo de lesões. Os colaboradores que comecem a exibir alguns sinais de LMERT devem ser logo avaliados por profissionais da área e, mediante o diagnóstico, tomar as devidas precauções, podendo estas levar a uma mudança de estilo de vida ou mesmo de alteração das funções exercidas no dia-a-dia. O diagnóstico deve ser realizado por equipas médicas, fisioterapeutas, profissionais da área de reabilitação, psicólogos ou outros profissionais qualificados (Chiavegato Filho & Pereira Jr, 2004).

Outros autores (Rio, 1998; Oliveira, 1998; Przysiezny, 2000; Lima, 2001) defendem e recomendam uma série de ações preventivas no que concerne à prevenção das LMERT, como:

- Não realizar períodos muito longos com o mesmo esforço muscular, alternando entre tarefas;
- Evitar movimentos repetitivos;
- Evitar posições estáticas durante grandes períodos de tempo;
- Adotar medidas ergonómicas corretas;
- Evitar uma flexão incorreta da coluna vertebral;
- Realizar pausas no trabalho regulares;
- Colocar as articulações em posições neutras durante as atividades laborais;
- Escolha dos aparelhos mais ergonomicamente adequados;

- Quem passa o dia sentado deve utilizar meias de média compressão para prevenir varizes.

3.8 Ginástica Laboral

Pesquisas nas mais diversas áreas revelam que há uma excelente correlação entre a prática de atividade física regular e o bem-estar que, por sua vez pode ser influenciada por um melhor conhecimento sobre os benefícios, princípios e práticas da atividade física. Contudo, a motivação para a prática de atividade física regular não depende apenas do “querer”, mas sim de muitos outros fatores: psicológicos, sociais, ambientais e até mesmo o fator genético (Nahas, 2003).

O mundo corporativo vive de recursos humanos não inesgotáveis, sendo que uma das preocupações das grandes empresas é garantir o bem-estar e retenção dos seus colaboradores. Assim, de dia para dia, encontram-se empresas preocupadas com a saúde dos seus funcionários, procurando formas de promoção da prática de exercício físico ou de outras atividades de carácter desportivo.

Esta alteração de mentalidade empresarial levou alguns anos de estudo e adaptação, no sentido de compreender que a qualidade de vida de um trabalhador, dentro e fora do local de trabalho, está diretamente relacionada com rendimento superior nas suas tarefas profissionais. França (2007) entende a qualidade de vida no trabalho como a capacidade de administrar o conjunto de ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem-estar do trabalhador.

Com a industrialização, muitos postos de trabalho manuais perderam-se e outros sofreram alterações que já se verificaram como sendo prejudiciais para a saúde do trabalhador. A redução de esforços, subjacente à substituição das atividades manuais pelas grandes máquinas, aliada a uma acentuada redução de utilização da força física durante o período de trabalho, faz evidenciar o sedentarismo, que passa a ser um grande problema da sociedade atual, uma vez que o trabalhador deixa de realizar atividades físicas de forma natural

durante o horário laboral, além de, muitas vezes, abandonar totalmente a prática de exercício físico (Mello, 1991, citado por Souza, 2003).

3.8.1 Origem da Ginástica Laboral

Na literatura existente conseguimos verificar que os primeiros contactos com a Ginástica Laboral (GL) surgiu na Polónia, com o nome inicial de Ginástica de Pausa, seguindo para a Holanda, Rússia, Bulgária e Alemanha Oriental por volta do ano de 1925. O objetivo seria descontrair o ambiente de trabalho e o momento era realizado pelos próprios colaboradores da empresa onde esta se realizava (Canete, 2001; Lima 2007).

É no Japão, no ano de 1928, através da ginástica pela rádio (Rádio Taissô) que a GL se começa a difundir. Esta emissão consistia numa transmissão de música diária através da rádio, fazendo com que as empresas adaptassem os melhores exercícios à sua realidade, como o exemplo dos colaboradores dos correios que começaram a usar este sistema para realizarem uma decompressão e relaxamento da rotina diária de trabalho (Lima, 2004).

Depois de findar a Segunda Guerra Mundial, este programa foi alastrado a todo país, tendo ficado definido um horário para a passagem da música específica para a realização desta prática, e todas as empresas que tivessem interesse podiam implementar esta dinâmica, sendo os exercícios realizados em pátios ou mesmo no próprio local de trabalho.

Embora os primeiros casos tenham surgido no oriente, foi no ocidente que a GL sofreu um grande impulso e começou por ter um grande número de empresas interessadas na sua implementação através de diferentes programas.

Durante o mesmo período, por volta do ano de 1960 os países da França, Bélgica e Suécia começam a implementar alguns programas de GL, tentando não apenas a aplicação prática de determinados programas, como a compreensão dos benefícios que estes exercícios podiam trazer aos colaboradores e mesmo ao funcionamento das empresas (Canete, 2001).

No Brasil, os primeiros programas de GL foram implementados pela escola FEEVALE no ano de 1973, onde se procurou implementar alguns exercícios

relacionados com posturas corretas e reforço muscular. Atualmente, a GL é realizada em inúmeros países e em milhares de empresas, estando associado a um aumento do lucro e da produtividade, por ter colaboradores mais felizes, mas acima de tudo sem problemas de saúde (Canete, 2001; Lima, 2007).

3.8.2 Tipos e objetivos

A Ginástica Laboral tem como principais objetivos trabalhar na prevenção de lesões no trabalho, promover um espaço de trabalho mais harmonioso e com qualidade de trabalho, e acima de tudo, numa visão da empresa, procura aumentar a rentabilidade e melhorar a produtividade da mesma. Desta forma, as empresas procuram reduzir os custos com a saúde dos trabalhadores no que toca ao pedido de baixas médicas, apostando assim num local de trabalho com as condições todas reunidas para que tal não aconteça.

Os autores classificam a GL tendo em conta alguns fatores referentes à forma como esta é realizada, de acordo com os horários a que é praticada e os seus objetivos. Mendes et al. (2001) subdivide a GL em várias fases, distinguindo assim a Ginástica Corretiva ou Postural, Ginástica de Compensação, Ginástica Terapêutica e Ginástica de Manutenção ou Conservação.

Por outro lado, Canete (2001) já apelida outros tipos de GL de acordo com a sua finalidade, Ginástica de Compensação, Ginástica Preparatória, Ginástica Corretiva e Ginástica Laboral Preparatória.

As empresas que começam a implementar este tipo de programas procuram em primeira instância resolver problemas de posturas e LMERT que os seus colaboradores apresentam. Problemas estes que surgem devido ao elevado ritmo de trabalho que por muitas vezes os patrões ou chefes de equipa impõem aos seus colaboradores. Como referido em cima, as organizações querem melhorar a qualidade de vida dos seus colaboradores, sendo este um fator intimamente relacionado à responsabilidade social da própria empresa (Canete, 2001).

No desenvolvimento deste projeto, uma das formas que mais utilizamos para trabalhar foi através da classificação da GL por Zilli (2002) e Lima (2004) devido

ao facto de ser mais fácil de aplicar nas empresas. Apesar da utilização desta classificação, em alguns cenários da nossa realidade foram feitas outras adaptações que foram necessárias para o bom funcionamento das rotinas de trabalho das empresas. De acordo com estes autores a GL é classificada de acordo com o horário em que é aplicada:

- **Ginástica Laboral Preparatória ou de Aquecimento (GLP)**

É realizada antes de se iniciar o processo normal diário de trabalho, tendo como objetivo principal preparar os colaboradores para a realização das tarefas que irão executar ao longo do dia. É realizado um ligeiro aquecimento das estruturas musculares para que sejam prevenidos pequenos acidentes.

Tem uma duração de cerca de 15 minutos, sendo suficiente para haver uma ativação do organismo e uma subida ligeira da temperatura corporal. São realizados alguns exercícios simples, executados no próprio local de trabalho, não sendo estritamente necessário recorrer a outro espaço para a sua realização. São realizados alguns exercícios de resistência e flexibilidade, podendo haver o manuseamento de materiais específicos (bolas, bastões, elásticos) de forma a enriquecer a atividade.

Este tipo de sessão é fundamental não só para a preparação física para o próprio dia de trabalho mas, também como uma forma de descompressão e ativação da mente para reagirem a diversos estímulos que surgem durante a realização da prática profissional. Aumenta a concentração e o foco do colaborador, diminuindo assim os acidentes no que toca às atividades relacionadas com a produção ou manuseamento de equipamentos perigosos.

- **Ginástica Laboral Compensatória (GLC)**

A Ginástica Compensatória é realizada durante o próprio período de trabalho, ou seja, são realizados pequenos intervalos (10 minutos no máximo) em que se interrompem as tarefas que estão a ser executadas para serem realizados pequenos exercícios. O principal objetivo é compensar as estruturas físicas mais

utilizadas na realização das tarefas, corrigir posturas e diminuir tensões provocadas por movimentos repetitivos.

Estes exercícios resumem-se a ativar as estruturas musculares menos utilizadas na execução das tarefas de trabalho e relaxar aquelas que estão a ser muito solicitadas. Os exercícios têm que ser escolhidos mediante a realidade da empresa e conforme as tarefas que são realizadas, para que se consiga criar um plano mais adequado e específico.

Os exercícios mais utilizados são aqueles que estimulam o relaxamento, alongamento e resistência muscular. Estas pausas realizadas com estes pequenos exercícios ajudam na “luta” contra a fadiga crónica, visto que a pausa é o melhor complemento para que se evitem vícios posturais.

- **Ginástica Laboral de Relaxamento (GLR)**

Neste conceito de GL, são realizados exercícios no fim do dia de trabalho. Os objetivos da realização deste tipo de sessão são para aliviar o *stress* acumulado depois de um dia de trabalho, aliviar tensões musculares acumuladas devido à realização de esforços repetitivos e oferecer um melhor regresso a casa.

Os exercícios realizados nesta sessão são de carácter respiratório, relaxamento e alongamentos e podendo haver um pequeno tempo dedicado a massagem. É um bom momento para descomprimir e para aumentar e melhorar as relações interpessoais dentro da empresa.

Todos os exercícios realizados no âmbito da GL são de baixa intensidade, procurando sempre abranger o maior número de colaboradores possíveis mediante o número de professores que estão presentes e a disposição do local onde é realizada a sessão. A duração das sessões é sempre negociada com a empresa que está a usufruir o serviço para que não se comprometa a realização das tarefas normais de trabalho.

3.8.3 A Ginástica Laboral e os seus Benefícios

Segundo a literatura, podemos descrever vários benefícios que a implementação de programas de GL provocam nos colaboradores e nas organizações. Alguns autores (Zilli, 2002; Durand, 2007) indicam alguns benefícios que são gerados com a implementação deste tipo de programas.

Benefícios Fisiológicos:

- Melhoria da mobilidade e flexibilidade a nível articular;
- É provocado um aumento da circulação sanguínea, melhorando assim os níveis de oxigenação dos músculos e tendões;
- Melhoria da respiração;
- Melhoria da ventilação pulmonar;
- Redução da pressão intra-articular;
- Redução do esforço na execução das tarefas no local de trabalho e no dia-a-dia;
- Prevenção da fadiga muscular;
- Melhoria da condição do estado geral de saúde.

Benefícios Psicológicos:

- Reforço da autoestima;
- Promove a mudança de rotina dentro da empresa;
- Desenvolve a motivação no trabalho;
- Indica a preocupação da empresa com o bem-estar dos seus funcionários;
- Melhoria da capacidade de concentração na realização de tarefas no trabalho;
- Estimula o autoconhecimento;

Benefícios Sociais:

- Promove o contacto pessoal entre os colaboradores da empresa;
- Promove a integração social;
- Melhora o trabalho em equipa;
- Melhora o espírito de grupo;
- Desperta novos sentidos de liderança;

Não só os colaboradores das empresas têm benefícios com a implementação deste tipo de projetos, as organizações, também saem beneficiadas e a consciencialização dos responsáveis/diretores é cada vez maior no que toca à abertura para a introdução deste tipo de programas. Existe um aumento da produtividade e de rendimento no trabalho, o que faz com que a abertura por parte das organizações comece a ser mais visível (Canete, 2001; Zilli, 2002;):

- Redução de baixas médicas e conseqüente redução de despesas médicas;
- Diminuição dos acidentes de trabalho;
- Redução da rotatividade dos funcionários;
- Diminuição da incidência das LMERT;
- Redução dos números de erros e falhas no processo de trabalho;
- Facilidade de adaptação ao local de trabalho;
- Melhoria da produção e conseqüente aumento da mesma;
- Melhoria do atendimento;

Como se pode verificar, a implementação de programas de GL apresenta benefícios tanto para os colaboradores como para as empresas, estando a GL associada à Ergonomia esta contribui para a melhoria da saúde e da qualidade de vida dos próprios trabalhadores, bem como a melhoria do ambiente na empresa.

3.8.4 A Ergonomia associada à Ginástica Laboral

O termo Ergonomia surge na década 50 e foi desenvolvido e criado pelo inglês Murrel, durante a fase de crescimento e nascimento da sociedade de pesquisadores (Ergonomic Research Society), que se debruçavam sobre o estudo dos problemas do homem em relação ao trabalho (Laville, 1997).

Este termo surge através do desenho e criação de máquinas e equipamentos de trabalho adequados à população que executa determinadas tarefas, com o objetivo de diminuir o desgaste físico, o *stress* e algumas LMERT que geralmente eram provocados por movimentos muito repetitivos, posturas erradas ou esforços demasiado elevados.

Embora a Ergonomia se tenha vindo a desenvolver nestes últimos anos, ainda se consegue verificar em muitos países que este conceito não é abordado de forma geral dentro das organizações, aliás, é um número bastante reduzido de organizações que já contemplam nos seus planeamentos a preocupação com este tema. Em Portugal, apenas as grandes empresas, comparativamente às micro e pequenas empresas, é que adotam uma estratégia em relação à Segurança Higiene Saúde do Trabalho (Stuart-Buttle, 1999), sendo que nas PME's apenas se verificam pequenas abordagens com problemas de segurança e Ergonomia, recorrendo muitas vezes à subcontratação de outras empresas para a prestação de serviços desta natureza.

Por norma, as avaliações ergonómicas focam-se em vários aspetos do trabalho, desde as tarefas que são executadas até ao “como” são executadas, analisando assim possíveis consequências ou erros que estejam a ser cometidos para tentarem ser colmatados. Para se realizar uma avaliação deste carisma é fundamental compreender o local de trabalho, perceber as dinâmicas dos colaboradores, para depois se conseguir realizar um diagnóstico mais fiável (Santos & Fialho, 1997). Rio (2000) afirma que muitas vezes, um projeto ergonómico desadequado pode provocar no colaborador a adoção de posturas erradas, levando ao surgimento de algumas LMERT.

Pheasant e Haslegrave (2018) definem o conceito de Ergonomia como a ciência do trabalho – das pessoas que o executam e das formas como a tarefa é

executada; os materiais que são utilizados e as ferramentas, os locais e o ambiente em que estas são executadas.

A Ergonomia aliada à GL é uma medida de prevenção para as LMERT. Diversos autores defendem que é fundamental estar associado a um programa de GL um acompanhamento das necessidades ergonómicas dos colaboradores. Como forma de obter melhores resultados dentro das organizações, seria interessante que o projeto de GL que a empresa adotasse tivesse uma equipa com especialidades nos diferentes campos, para que se conseguisse fazer uma avaliação mais precisa das necessidades e assim prescrever os melhores exercícios para a sua correção bem como as devidas correções posturais.

4 Enquadramento da prática profissional

A escolha do local para se realizar um estágio desta natureza tem que ser bem ponderada, perceber o que nos motiva e procurar por algo que nos faça crescer diariamente como pessoa e profissional. Nós temos a liberdade de escolha, por esse motivo, mais responsabilidades na escolha de algo com que nos identificamos e em que acreditamos.

“Escolhe um trabalho de que gostes, e não terás que trabalhar nem um dia na tua vida.” (Confúcio)

4.1 Caracterização da entidade acolhedora do estágio profissionalizante

A *iCoach* é uma empresa recente no mercado de trabalho que atua no setor da consultoria comercial e de negócio em instalações de carácter desportivo. A sede da empresa localiza-se no concelho de Braga, *Factory Business Center*, Avenida Barros e Soares, n.º 423, Braga, Portugal.

A atividade diária da empresa decorre de constantes visitas e acompanhamentos dos nossos clientes, ou seja, a academias de *Fitness* e ginásios, fornecendo a este estágio uma componente de trabalho no terreno bastante rica. Paralelamente a estas atividades a empresa teve uma necessidade, devido ao crescimento do mercado, de expandir a sua área de negócio, trabalhando no desenvolvimento de soluções para empresas portuguesas na área da GE.



Figura 5 Logotipo da empresa

4.2 Contexto Institucional

A *iCoach* desenvolveu soluções exclusivas para empresas na área da GE, desenhadas para melhorar a saúde, aumentar a motivação e otimizar a integração de cada trabalhador. Quanto ao *Fitness*, trabalha sobre quatro grandes serviços, consultoria, formação, *coaching* e diagnóstico em vendas. A par da consultoria, a *iCoach* ministra diversos cursos, cujo grande enfoque reside nos processos comerciais e modelos operacionais para gestores e respetivas equipas.

O *modus operandi* da empresa centra-se num acompanhamento das marcas com as quais tem parcerias, de modo a potenciar ao máximo os seus negócios, podendo passar pela simples gestão de uma sala de musculação até à duplicação dos resultados de faturação integrados, tendo obtido resultados fantásticos nesta área.

Tendo construído um modelo tático e operacional na gestão de departamentos de *Personal Training*, a *iCoach* otimiza os serviços de *Personal Training*, através de formação específica e adequada a cada realidade de *Fitness*, a cada equipa, a par do *Coaching* de vendas para os profissionais, o que se torna essencial, e que se traduz numa grande alteração dos resultados pessoais e de equipa. A construção de equipas competentes, conscientes das necessidades do mercado de trabalho é outra das competências da *iCoach*, apostando nos planos de progressão de carreira dos profissionais, consciencializando-os, através do estabelecimento de objetivos crescentes.

A consultoria garante os respetivos *feedbacks* periódicos, bem como soluções para os pontos mais relevantes de melhoria.

4.2.1 Visão

Promover o aumento da performance dos profissionais e marcas parceiras através da promoção de serviços de qualidade superior, exponenciando a prossecução dos objetivos que se propõem a atingir.

4.2.2 Missão

Criar e operacionalizar metodologias e ferramentas inovadoras, numa política de proximidade e acompanhamento individualizado como chave para obtenção de resultados de excelência.

4.2.3 Objetivos Estratégicos

Diversificação das vertentes de atuação através de *spin-off's*. Creditação da empresa para aumento de visibilidade no mercado de negócio

4.2.4 Objetivos Operacionais

Desenvolver a empresa no sentido da diferenciação no mercado do *Fitness*, especificamente em processos de influência.

4.2.5 Plano de atividades anual

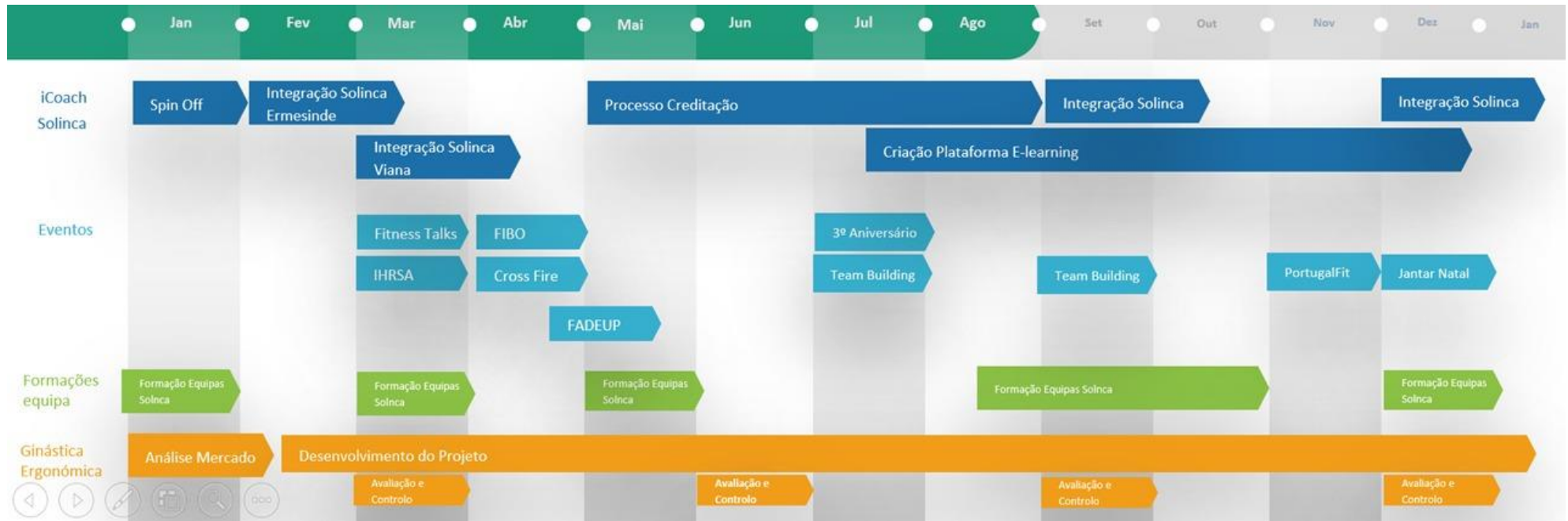


Figura 6 Plano de atividades anual

Para que se compreenda melhor o plano de atividades anual, é importante, antes de mais, de perceber a necessidade da divisão da empresa nos seus diferentes setores de atuação. Deste modo, de acordo com a figura nº 6 em cima representada, as atividades de desenvolvimento da parte de consultoria estão separadas dos projetos Solinca – no que respeita à formação da equipa - e de Ginástica Ergonómica, isto porque os meios de atuação são diversos e os responsáveis operacionais dos projetos são diferentes. Abaixo descrevo a divisão de cada grupo de atividades.

iCoach | Solinca

Prende-se com as metas a atingir no desenvolvimento da empresa enquanto empresa creditada e projeto de expansão dentro do Grupo *SCFitness*, especificamente nos Solincas.

Daqui exclui-se a atividade geral da empresa, as formações iniciais e consultorias a Clubes parceiros, uma vez que essa constitui como a forma normal de funcionamento da *iCoach*.

Eventos

Uma vez que as formações iniciais e as consultorias arrebatam grande parte dos horários dos consultores, incluindo os fins-de-semana, é fundamental saber com antecedência quais os eventos em que se pretende participar – quer na participação passiva, quer como palestrantes – para ser exequível gerir agendas com sucesso.

Note-se que os eventos mencionados são os considerados obrigatórios aquando do planeamento de atividades, podendo, contudo, assistir a outros eventos mediante convite e disponibilidade.

Formações Equipa

A formação das equipas de *Personal Trainers* internas da *iCoach* é outra das preocupações na elaboração do Plano de Atividades, uma vez que estes são os primeiros a testar qualquer formação, havendo a necessidade de informá-los com bastante antecedência, bem como a necessidade de requisitar os espaços necessários quando as formações são práticas.

As formações de equipa são ainda utilizadas para a identificação e formação de possíveis formadores futuros, ajudam a criar laços fortes entre os elementos e permitem o entrosamento dos vários elementos, procurando a melhor contribuição de cada um. São momentos de partilha bastante apreciados por todos os elementos das várias equipas

Previsão de expansão

A expansão dentro da cadeia *SCFitness* é uma das atividades de destaque na *iCoach*. Os excelentes resultados do ano transato repercutiram-se em vários convites para integração em outros Clubes. Porém, esta abertura de portas acarreta a necessidade de seleção de perfis e recrutamento, bem como a formação inicial a estes novos elementos. Tendo que existir sempre um acompanhamento diário numa fase inicial, pelo que as entradas em novos clubes são sempre estabelecidas de um ano para o outro, de maneira a existir tempo de preparação, recrutamento, formação de um *team leader* e criação de uma cultura de sucesso dentro dessa equipa. Processos de sombra, de aprendizagem com outros colegas, tutorias *side-by-side*, são ferramentas comuns antes da inclusão de uma equipa nova num novo Clube.

Ginástica Ergonómica

A Ginástica Ergonómica surge com destaque neste Relatório de Estágio e como destaque no planeamento do presente ano. A constante flutuação dos clubes de *Fitness* e a heterogeneidade do ano de *Fitness* no que respeita ao planeamento de PT fez com que se pensasse em procurar soluções que dessem resposta ao mundo corporativo sem acesso aos Clubes. Isto permitiria que os PTs em questão pudessem mostrar o trabalho à comunidade em geral, desenvolvendo competências diferenciadoras.

Não obstante, e, tendo este ano servido para a análise do mercado e desenvolvimento do planeamento e forma de atuação, percebeu-se que as necessidades empresariais são bastante maiores do que aquilo que são a postura e a Ginástica Ergonómica. Outros profissionais da área da saúde e da reabilitação serão necessários para o sucesso neste âmbito. (mais considerações adiante).

4.3 Público-alvo

A *iCoach* nasce com o propósito claro de trazer ao mercado estratégias de desenvolvimento e gestão de departamentos de Personal Training, sendo, portanto, o público-alvo de todos os clubes de *Fitness* e ginásios que sentissem a necessidade de aumentar os seus proveitos e trabalhar em novos modelos de negócio, ou que necessitassem de melhorar as performances das suas equipas,

Mais tarde, com o crescimento e desenvolvimento da empresa, levando a cabo a implementação do projeto de GE, o público-alvo foi alargado para as empresas portuguesas em geral, com maior incidência em empresas de IT, devido ao grande sedentarismo, de gestão de recursos humanos, produções fabris (estas devido às posturas altamente incorretas), no entanto, sem fechar a porta a qualquer outro tipo de empresa.

4.4 Estrutura da Organização

A *iCoach* organiza-se segundo um esquema de rede, ao invés de uma estrutura altamente hierarquizada: é encabeçada pelo Luís Rebelo e pela Diana Ataíde, que asseguram entre si as principais responsabilidades e tomadas de decisão, desde as decisões estratégicas, planeamento de negócio e planos de marketing para a *iCoach* como um todo, associando-se por *outsourcing* a freelancers da área do design e do marketing digital. A par da gestão da *iCoach*, encarregam-se da consultoria da maior parte dos clientes, tendo um trabalho muito ativo nos Clubes parceiros como se pode verificar na figura nº 7.

A consultoria é, contudo, apoiada pelos consultores de negócio que, com maior ou menor incidência, visitam os Clientes.

Paralelamente, as equipas de PT são coordenadas pela Patrícia Correia, que tem uma intervenção direta na operação e formação das equipas, bem como nos processos de seleção e recrutamento dos profissionais.

Não mencionamos neste trabalho as equipas de PT, que reportam à Patrícia, uma vez que a sua intervenção não está diretamente relacionada com o departamento da *iCoach* que desenvolvemos nesta dissertação. No entanto, interessa realçar que a equipa de PTs conta já com 25 elementos.

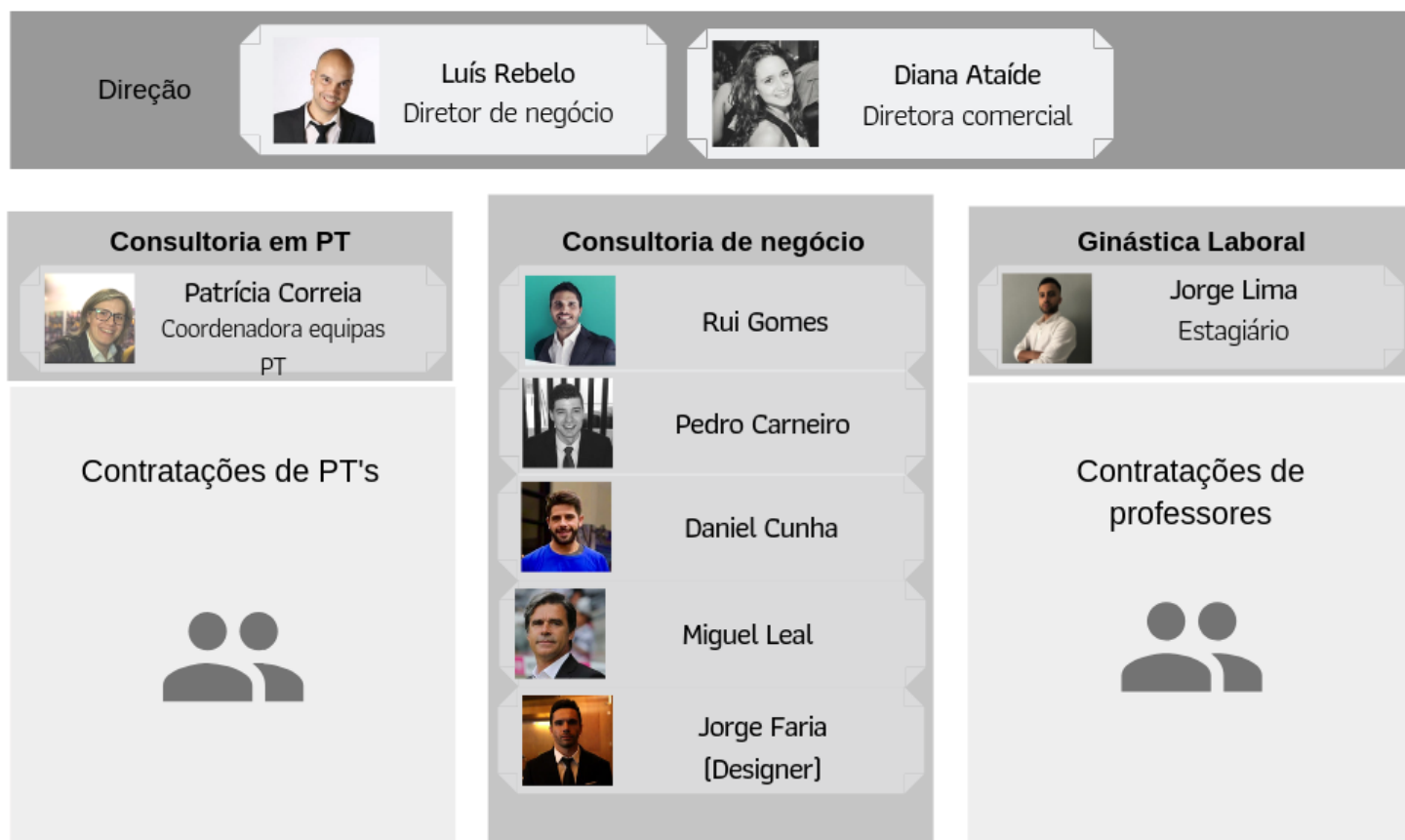


Figura 7 Organigrama da estrutura interna da iCoach

4.5 Clubes associados

O trabalho de consultoria da *iCoach* tem tido grande adesão por parte dos Clubes, especialmente na parte Norte do País, contando já com mais de 80 marcas parceiras, com intervenção sob diferentes vertentes da *iCoach* – formação ou consultoria.

O modelo de negócio prende-se, regra geral, por uma formação inicial da equipa e outra dos coordenadores de departamento, daí poderá decorrer um desenvolvimento ou uma reestruturação de todo o departamento (ou ajuste, se for o caso), assim como o acompanhamento deste desenvolvimento.

A permanência dos Clubes em parceria é bastante variável, podem permanecer de 4 meses a um ano e meio (ou mais), dependendo da necessidade dos Clubes.

Uma das questões mais interessantes no desenvolvimento das parcerias é o facto das marcas que se associam, muitas vezes requisitarem os serviços quando abrem Clubes novos ou experimentem num dos Clubes com mais dificuldade, estendendo depois aos restantes clubes da mesma marca.

Note-se que esta extensão a outros Clubes, mesmo que dentro da mesma marca, não se prende com uma colagem direta do modelo traçado para o primeiro Clube: cada clube é um mecanismo diferenciado, tem recursos humanos diferentes e necessidades de intervenção diversificadas, sendo muito comum, uma mesma marca desenvolver planos de ação diferenciados nos diversos Clubes que possui.

A *iCoach* acredita que um plano personalizado é uma das formas mais eficazes de se conseguir implementar o modelo de gestão *iCoach* – há pontos comuns, mas as necessidades são diferentes, quer do Clube, dos coordenadores, das equipas e dos clientes.

5 Realização da prática profissional

Com a prática e com o envolvimento na área profissional, percebi que os conceitos teóricos nunca terminam, e vão estar sempre presentes na vida profissional, de uma forma geral, o que se altera é a forma como somos avaliados. Chegou a hora do “fazer”, e ver realmente como fazer, perceber o que funciona na prática e o que não funciona, o que cria mais sucesso e o que não gera resultados. No desenvolvimento e planeamento do projeto de GE não foi diferente, perceber o que já foi feito por outras empresas, entender o porquê de se fazer dessa forma e procurar inovar.

5.1 Participação e Intervenção na Área Comercial

Uma vez que qualquer negócio vive de vendas e da prestação da sua equipa comercial, as primeiras atividades que me foram solicitadas no meu estágio foram desenvolvidas dentro do departamento da área comercial para que me enquadrasse no “*core business*” do negócio da empresa e me pudesse aperceber das necessidades do mercado e dos desafios que poderiam surgir.

O dia-a-dia da *iCoach* no que respeita a este departamento vive de visitas constantes aos seus clientes (ginásios, academias de *Fitness*, etc.), auscultando as dificuldades, sugerindo pontos de melhoria e consolidando planos de ação.

Assim, o meu papel inicial passaria por compreender as dinâmicas neste acompanhamento, perceber qual era o foco do trabalho e compreender as diferenças entre clientes, promovendo ajustes necessários à realidade que se encontrava na minha frente. Numa segunda fase, depois de assimilar todo este processo de trabalho, o objetivo passava por conseguir detetar por análise própria as necessidades de cada equipa, fornecendo as melhores soluções e ferramentas para fossem ultrapassadas todas as dificuldades encontradas.

Para compreender todo este envolvimento e metodologia de trabalho foi necessário acompanhar a Diana Ataíde no campo, fui recolhendo mais informações sobre os clientes que acompanhávamos, fui estabelecendo contacto direto com as pessoas dos clubes, mas acima de tudo, estive atento à forma de trabalhar, aos conteúdos abordados e debatidos com as equipas e

demais responsáveis dos clubes. É fulcral perceber que a realidade de um ginásio ou clube de *Fitness* é muito diferente da realidade de outro clube, mesmo este fazendo parte da cadeia. A localização, os valores, os acessos são tudo fatores que influenciam o bom funcionamento de um clube, mas o fator mais importante são as pessoas, os colaboradores e funcionários dos clubes, esses é que marcam a diferença.

O negócio do *Fitness* é essencialmente um negócio relacional, desde que o cliente pisa a entrada até ao momento que cancela o serviço, são as pessoas que estão sempre no ginásio para receber os clientes e fornecer-lhes os melhores serviços que assumem grande parte da responsabilidade. Na área comercial, fui-me apercebendo, através da metodologia que a *iCoach* utiliza, que a maior preocupação que se dever ter dentro de um clube de *Fitness* são as relações que estabelecemos com os clientes.

Como tal, para conseguir compreender melhor este fator, foi-me pedido para realizar uma formação dada pela própria empresa na área comercial. Aproveitei para fazer esta formação numa altura em que a mesma ia ser dada num novo cliente, ou seja, foi bastante enriquecedora pois permitiu-me ver a realidade de um Clube que nunca teve intervenção da *iCoach*, deu para me enquadrar numa realidade que desconhecia, pelo que pude perceber as dificuldades desse clube e ao mesmo tempo assistir e participar no debate gerado em torno destas situações, o que tornou muito rica esta formação.

Neste momento, um dos grandes focos da empresa é na área comercial, tendo clientes por todo o país. Na figura número 7 estão representados no mapa de Portugal, os clubes parceiros onde a *iCoach* atua diretamente no departamento comercial.

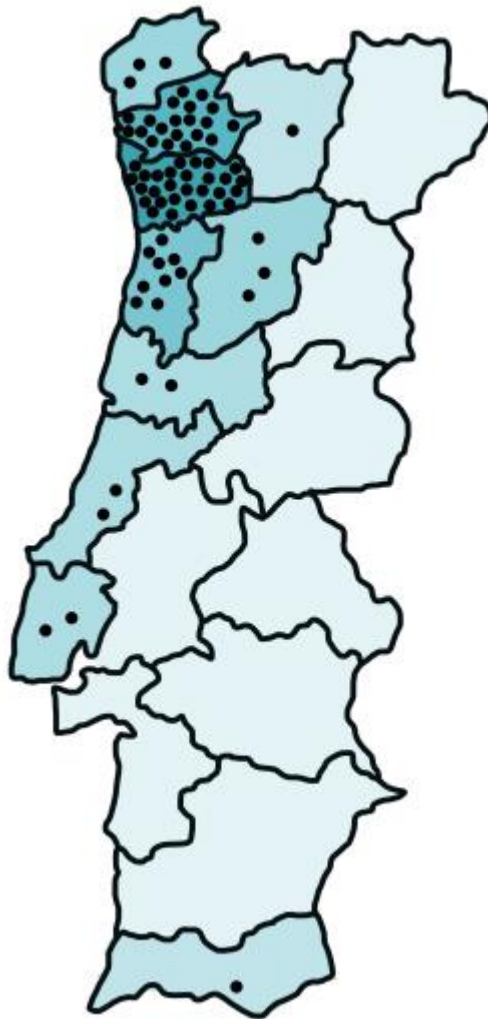


Figura 8 Mapeamento de clubes parceiros em Portugal

5.2 Formações na área comercial

O desenvolvimento de formações na área comercial, seja na gestão comercial de equipas de angariação ou na parte de gestão do departamento e vendas de PT, deriva diretamente das necessidades do Clube. Existe sempre uma formação de nível inicial para uma primeira aproximação a um Clube novo, isto é, que ainda não conheça o modelo, passando depois, com o avanço da performance das equipas para níveis mais avançados. Em anexo, podem ser analisadas as brochuras relativas a cada formação, porém, de uma forma breve podemos destacar:

- Formação Comercial Inicial – onde existe um modelo tático e técnico de venda e angariação, bem como a gestão de todo o departamento.
- Formação PT inicial – dentro do mesmo sistema, mas relativo ao departamento de PT.
- As opções mais avançadas incluem já opções de negociação avançada, geração de referências e fontes de captação diversas (e a integração de todos os modelos); sinergias entre departamentos comerciais e PT; utilização de ferramentas avançadas de planeamento de treino para venda e mesmo estruturação individual de negócio.

5.3 Consultoria de negócio

A consultoria geral de negócio surge a pedido de alguns Clientes que optaram por iniciar os seus novos projetos sob supervisão da *iCoach*. As dificuldades sentidas na organização e toda a gestão do projeto, recrutamento, licenças e melhores práticas do mercado são muitas vezes desconhecidas dos empreendedores. Para poder ajudar de uma forma mais próxima, a *iCoach* criou o serviço de consultoria de negócio para garantir que o Clube abre legitimamente e que os pontos fulcrais de negócio, em termos processuais, estão estabelecidos.

5.4 *iCoach Jobs*

A *iCoach Jobs* é uma plataforma criada e desenvolvida pela *iCoach*, cuja finalidade é a de facilitar a procura e integração dos profissionais no mercado de trabalho. A verdade é que já existem inúmeras plataformas *online* relacionadas com a empregabilidade, oferta de emprego e procura de emprego. No entanto, o recrutamento é, hoje, talvez a maior dificuldade do mercado do *Fitness*, daí que a criação de uma plataforma interativa de emprego tenha sido diferenciador. Aliás, esta página distingue-se de todas as outras, pois destina-se apenas a profissionais do *Fitness* e empresas desportivas.

Desta forma, podemos definir que o objetivo é estruturar e filtrar apenas profissionais do *Fitness* e empresas desportivas, podendo vir a ter, a longo prazo, uma vasta base de dados acessível às empresas desportivas, quando necessitarem de contratar alguém. Por outro lado, os profissionais podem ainda entrar em contacto direto com as empresas com as quais se identifiquem.

Todos os profissionais da área de *Fitness* podem fazer o registo gratuito na página, tendo vários campos que podem ser preenchidos de modo a facilitar a descrição do próprio profissional, desde a submissão do seu currículo até aos dados pessoais e objetivos profissionais.

Outra particularidade da *iCoach Jobs* é que não funciona apenas para os profissionais mas como também funciona na perspetiva de uma empresa, que não seja do ramo desportivo mas necessite de contratar alguém da área desportiva: pode realizar o seu registo na página e publicar uma oferta de emprego, aguardando pelo contato de algum profissional, ou procurar diretamente na base de dados por algum profissional que seja do seu interesse.

Uma missão que me foi incumbida foi a da divulgação desta plataforma, aumentar a sua base de dados, principalmente de profissionais, sendo que muitos deles desconheciam a sua existência (a criação da plataforma foi no momento da minha integração). Esta promoção foi realizada através das redes sociais, mas principalmente pelo contato direto com os próprios profissionais. Aproveitei os grandes eventos desportivos em que estivemos inseridos para fazer a sua divulgação, explicar o seu funcionamento, mostrar que empresas

estão na nossa base e a contratar neste momento, mas o mais importante, mostrar que o mercado do *Fitness* está em tremendo crescimento e que não faltam oportunidades, embora nem sempre saibamos onde procurá-las, uma vez que se perdem no seio das redes sociais.



Figura 9 iCoach Jobs

5.5 Sport Business Talks 2018

O *Sport Business Talks 2018* foi um evento organizado pela SUNIporto que consistiu em vários momentos de partilha de informação, transmissão de conhecimentos e experiências de diversos profissionais das áreas do desporto, nutrição e empreendedorismo, e onde a *iCoach* foi convidada a estar presente com o Luís Rebelo como um dos convidados a partilhar as suas experiências enquanto diretor da empresa.

Este evento era destinado a todos os alunos da faculdade e restantes interessados, tendo como primordial objetivo elucidar os participantes das diferentes áreas acerca dos respetivos mercados de trabalho, as suas necessidades e as respetivas saídas profissionais. Este evento, pode contar com a participação de cerca de 190 alunos e ainda pessoal externo.

Foi neste evento que tive o primeiro contato, enquanto estagiário, com o mercado do *Fitness*, que estabeleci os primeiros contatos com outras empresas do mercado e onde conheci outras que trabalham no mesmo ramo que o nosso (consultoria e atividades de ginástica laboral). Foi um evento particularmente interessante pois foi realizado na FADEUP, faculdade onde realizei e realizo os meus estudos, sendo sempre marcante vir para este meio académico como representante de uma empresa e não só como estudante. Para além de absorver

muitos conhecimentos através das exposições realizadas pelos demais profissionais, tive a tarefa de dar a conhecer a nossa marca junto dos alunos, divulgando algumas das nossas atividades e plataformas.

Este evento foi um bom momento para dar a conhecer aos alunos a nossa plataforma de recrutamento, tendo conseguido fazer novos registos e mostrar, para aqueles que ainda se encontram numa fase de tomar algumas decisões importantes no que toca ao rumo profissional que querem seguir, que deste lado nós oferecemos uma solução, ou pelo menos trabalhamos para facilitar essas decisões.



Figura 10 Sport Business Talks 2018

5.6 1º CrossFire iCoach

Uma das necessidades encontrada no mercado do *Fitness* é a partilha e entrosamento de informação e práticas de sucesso entre os Clubes. Existe muito a prática de copiar a concorrência, muitas vezes sem perceber as origens de determinada ação e/ou sem ponderar as consequências deste tipo de procedimento.

Com o intuito de partilhar experiências, trocar ideias e debater experiências, em regime de debate e mesas redondas, nasce o 1º *CrossFire iCoach*, realizado na sede da empresa em Braga (*Factory Braga*).

Este evento, assumidamente privado esgotou as 30 vagas previstas rapidamente e contou com a presença dos principais líderes de referência do mercado do *Fitness*, possibilitando ainda uma aproximação dos clientes da *iCoach* a marcas que fazem um trabalho diferenciado. O objetivo sempre foi procurar conjuntamente soluções adequadas para cada um dos problemas levantados, incentivar à diferenciação e, naturalmente, dar a conhecer os resultados e obter pareceres de melhoria na intervenção.

Um evento organizado exclusivamente pela equipa *iCoach*, com o início marcado para as 10h da manhã e final às 17:00, tendo acabado por terminar ao fim do dia, por volta das 19, não pela falta de pontualidade, mas pelo debate gerado e participação dos convidados.

Este evento permitiu-me ouvir diretamente dos CEO's das várias cadeias nacionais e internacionais, o seu entendimento acerca do mercado e perspetivas de crescimento. Partilharam ainda as dificuldades sentidas em cada uma das suas realidades e soluções previstas.



Figura 11 1º CrossFire iCoach

5.7 Implementação de um Programa de Ginástica Ergonómica

Nos dias que correm, em Portugal, como na União Europeia, tem vindo a observar-se uma crescente preocupação com bem-estar dos colaboradores das organizações, existindo até pessoas responsáveis por entregar soluções no que concerne a este ponto. A lei obriga, hoje, a que as empresas tenham despesas na área da promoção da saúde dos seus colaboradores e, por conseguinte, a procurar formas de assegurar níveis razoáveis de saúde dos funcionários. Devido a tal desiderato, as organizações têm vindo a aumentar a oferta de soluções para a resolução destes problemas.

De acordo com a conjectura socioeconómica que se vive no seio empresarial, existe uma quase constante procura de formas de minimizar custos e despesas, pelo que o bem-estar dos colaboradores – evitando baixas e perdas de produção - é, por vezes, um ponto fulcral para a sobrevivência das mesmas. Deste modo, estando mais focadas e direcionadas para a área da saúde, as empresas lutam por diminuir os custos com despesas médicas individuais e as ausências dos colaboradores por baixa ou necessidades médicas, oferecendo aos seus colaboradores programas que reduzam o risco de doença, como o acesso a parcerias com ginásios, programas de Ginástica Laboral e Ergonómica, Workshops de Ergonomia, programas de acompanhamento nutricional, entre outros.

Como referido anteriormente, com o aumento da preocupação empresarial neste sentido, surgiu a oportunidade da *iCoach* expandir a sua área de negócio. Perspetivando uma grande possibilidade de negócio (e ainda pouco explorada no nosso país), apostámos na implementação de um programa de Ginástica Ergonómica para as empresas portuguesas que se traduziria na melhoria do bem-estar dos colaboradores e permitiria um alargamento da intervenção da empresa para outros setores.

Há já 20 anos atrás, o autor Stuart-Buttle (1999) defendia que os programas ergonómicos, para terem o devido sucesso, deviam ser adaptados à realidade da empresa, evitando assim conflitos com o bom funcionamento da mesma –

fator a não descurar em momento algum - não devendo, ainda, limitar-se a uma abordagem baseada em conceitos teóricos.

Neste contexto, acreditamos que é mais produtivo, a par daquilo que se faz na consultoria, adaptar cada programa à realidade funcional de cada empresa, garantindo o bom funcionamento da mesma: assegurando números máximos de colaboradores por aula, procurando juntar necessidades patológicas semelhantes, avaliando individualmente os colaboradores e traçando planos de recuperação ou reforço alicerçados naquilo que são as necessidades do colaborador para a função.

Paralelamente às tarefas que realizava no dia-a-dia, foi-me incumbida a tarefa de auxiliar a empresa no desenvolvimento e implementação de um programa de Ginástica Ergonómica para as empresas portuguesas. Como o volume de trabalho é elevado para os responsáveis, estes não tinham ninguém de confiança e com disponibilidade para o desenvolvimento de um programa desta envergadura, que necessita de muitas horas semanais para gerar frutos.

Com o passar do tempo dentro da organização, consegui ganhar o meu espaço e a confiança dos responsáveis para abraçar este projeto. Esta foi a atividade que me consumiu mais tempo e a que me deu mais trabalho para levar para a frente, uma vez que foi da minha responsabilidade procurar, selecionar, contactar e criar novas formas de entrar dentro do mundo empresarial com o nosso projeto.

5.7.1 Planeamento

Como em qualquer projeto que se queira implementar ou desenvolver numa empresa ou em qualquer outro contexto, este necessita, para alcançar o devido sucesso, de uma análise minuciosa para que todos os fatores inerentes ao seu desenvolvimento sejam devidamente tidos em atenção. Em conjunto com a minha supervisora e restantes membros da *iCoach* foram debatidos e analisados os fatores de maior relevo para que o projeto se desenvolvesse de acordo com os objetivos da empresa.

A minha tarefa começou pela apresentação de um esboço do que deveria ser o desenvolvimento de um projeto deste carisma, podendo, desse modo, apresentar o meu ponto de vista, aquela que considerava a melhor forma para implementar este projeto, garantindo o foco nos aspetos mais importantes do ponto de vista da *iCoach*. Nesta apresentação, tive que integrar aquilo que seria a forma de apresentação, criação de valor, contratação de colaboradores, recursos necessários para a implementação e divulgação dos programas.

Todas as semanas realizava uma reunião com a minha supervisora para alinharmos alguns pontos, reunião esta agendada mediante a disponibilidade que a Diana Ataíde apresentava na semana, visto que a principal função dela é o acompanhamento diário de clubes de *Fitness*. Apesar de não haver uma hora fixa, devido à variabilidade do fluxo de trabalho, conseguimos sempre reunir.

Após finalização da proposta inicial fornecida para divulgação do projeto, traçámos algumas estratégias para melhorar e especificar linhas de ação e prever cenários futuros. Depois de múltiplos ajustes, de reunião para reunião, ficou definida a forma como se iria dar início à sua divulgação.

De acordo com o planeado, iniciaria um levantamento das empresas da zona Norte, visto que a sede da empresa se localiza no distrito de Braga e, por motivos de logística, julgámos por bem começarmos por realizar estes contactos na zona Norte, com o intuito, também, de percebermos o que funciona melhor e o que gera melhores resultados, para depois sim, expandir para as regiões centro e Sul.

No seguimento do primeiro contacto com as empresas, agendar-se-ia uma reunião presencial, para expor, apresentar e compreender de que forma o nosso programa poderia ajudar e contribuir para as melhorias internas da empresa. O objetivo principal passa, em primeiro lugar, por conseguir implementar este programa nas empresas, e em segundo, que estas o utilizem durante um longo período de tempo, uma vez que se traduz num serviço onde os resultados necessitam de tempo e trabalho para acontecer; tanto a nível dos funcionários, como no que toca à rentabilidade das empresas.

Para que qualquer programa seja bem-sucedido, é fundamental criar a base para a sua implementação, metaforicamente, chamemos-lhe os alicerces. A

construção da nossa casa a partir daí pode ficar apenas limitada pelos limites físicos e pela criatividade de cada um. Deste modo, optamos por definir o modelo base de atuação nas empresas – o planeamento geral – sendo que o restante enquadramento do programa foi definido de acordo com as exigências de cada uma das empresas: com o seu horário de funcionamento, locais disponíveis para trabalho, condições já asseguradas pela empresa ou a sua ausência entre outras.

Na figura nº 12 está representada a estrutura do plano de ação que executávamos assim que era estabelecido um contacto presencial junto das empresas. Cada uma das fases será descrita com mais detalhe a partir da página 90.

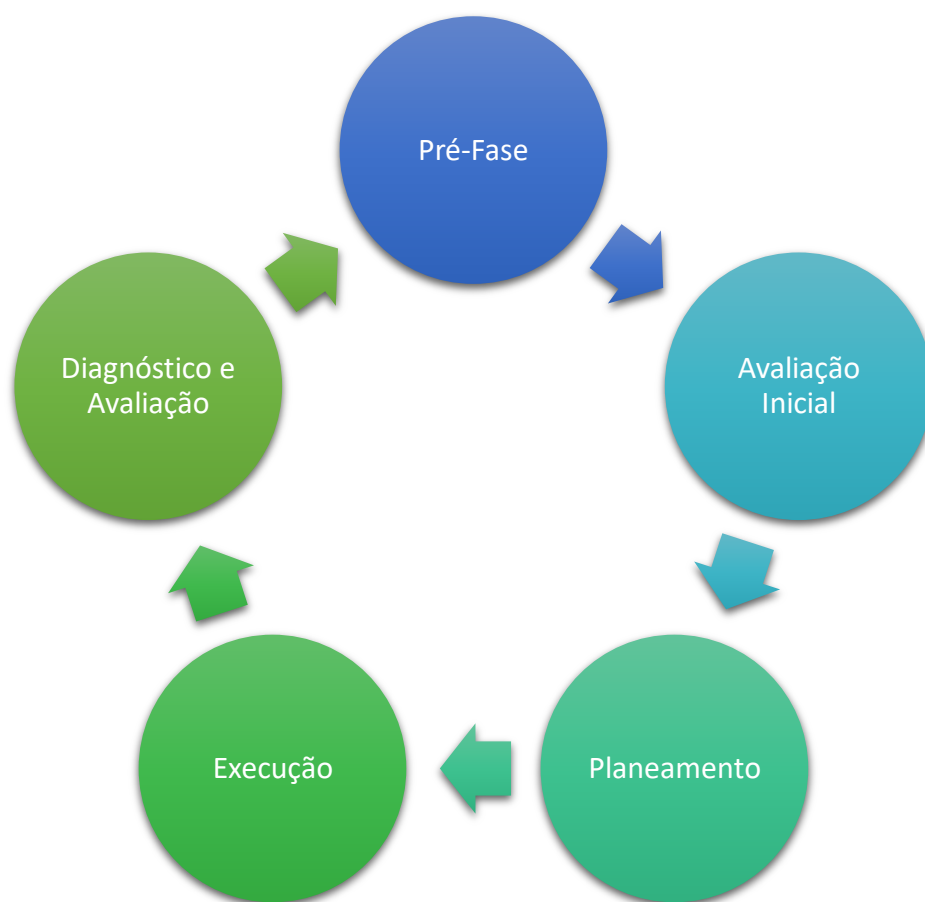


Figura 12 Estrutura do plano de ação

5.7.2 Base de dados

A *iCoach* já possuía uma vasta listagem de empresas portuguesas, contudo, não se encontrava organizada. A primeira necessidade foi encontrar um meio de estruturar uma base de dados que me permitisse depois analisar com assertividade as empresas e estabelecer prioridades. Optei iniciar a organização por zonas geográficas, dando prioridade a polos empresariais, pois, desta forma, seria mais fácil chegar a um grande número de empresas.

Quadro 5 Localização dos polos tecnológicos contactados

Localização	Nome do Polo
Distrito do Porto	UPTEC Lionesa
Distrito da Maia	Tecmaia
Distrito de Aveiro	Creative Science Park-Aveiro Sanjotec Feirapark
Distrito de Guimarães	Avepark
Distrito de Bragança	Brigantia Ecopark
Distrito de Braga	IE Minho
Distrito de Vila Real	Regiadouro Park

Na tabela nº 1 estão representados alguns distritos da zona norte e apenas um da zona centro (Aveiro), uma vez que são as zonas onde neste momento a *iCoach* tem maior poder de atuação. Nesse sentido, a nível logístico, no que concerne à marcação de uma visita presencial, tornar-se-ia mais fácil começar por contactar as empresas dessas zonas. A recolha da informação referente a cada polo ou parque tecnológico foi realizada através da consulta no *site* dos parques, através de chamada telefónica ou de visita presencial naqueles que se situavam mais próximos.

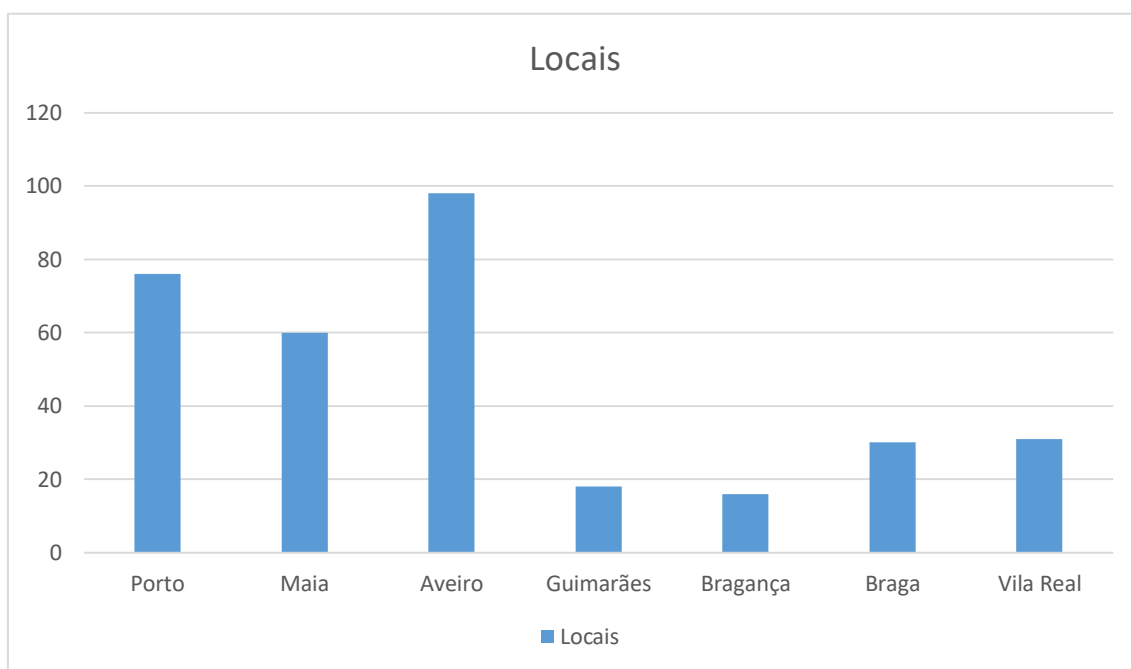
Posteriormente, após análise das atividades respectivas de cada empresa, foi necessário perceber quais aquelas que teriam maior necessidade em procurar programas deste género. Após pesquisa, telefonemas e análise de fóruns, percebi que as empresas tecnológicas poderiam ser um meio a “atacar”, uma vez que há uma grande preocupação no garantir o bem-estar dos funcionários pelo número de horas que passam ao computador, por exemplo.

Muitas destas empresas teriam já preocupações em garantir os meios físicos mais apropriados para os colaboradores, isto é, cadeiras, monitores, almofadas, apoios lombares, pés e outros, sendo que algumas até incluíam palestras acerca da postura a alcançar enquanto se trabalha.

Esta análise fez com que sentisse a necessidade de catalogar e numerar, por ordem, as empresas para abordagem, priorizando a minha intervenção naquilo que seria um contacto mais assertivo para a aquisição do programa em questão. Foi então que defini um sistema de prioridades, onde as empresas tecnológicas e de IT asseguram o primeiro lugar, passando depois para as linhas de produção e sectores administrativos, como contabilidade por exemplo.

A base de dados, encontra-se agora estruturada quer por setor de atuação, zona geográfica, contempla números de colaboradores por empresas e principais necessidades de intervenção em termos de saúde. Contempla ainda um ranking daquilo que é a nossa percepção de probabilidade de integração de um programa deste tipo.

Quadro 6 Número de empresas seleccionadas em cada zona



No gráfico nº 1 está representado o número de empresas que seleccionamos por zona: criando esta divisão foi possível planear e organizar um método para abordar e contactar a maior parte destas empresas. No distrito do Porto contamos cerca de 76 empresas na nossa base de dados, na zona da Maia temos 60 e no distrito de Aveiro 98, sendo que estas zonas eram as mais importantes para nós, pois continham o nosso maior volume seleccionado de empresas. Os outros distritos - Guimarães (18) Bragança (16) Braga (30) Vila Real (31), passaram então para um plano secundário, visto terem um número mais reduzido de empresas.

5.7.3 Método de abordagem

As primeiras abordagens são sempre determinantes naquilo que é a imagem da empresa ou serviço, pelo que, em primeiro lugar, tive necessidade de criar um processo via *e-mail*, que atraísse a atenção dos Clientes.

Os *e-mails* formais que estavam a ser enviados careciam de atração para os clientes e, como tal, dediquei-me a estabelecer um processo mais convidativo para o Cliente e que não invalidasse desde início a continuidade da minha atuação. Pequenas alterações no campo “assunto”, a criação de um processo de três *e-mails* consecutivos, espaçados ligeiramente no tempo, intercalados com chamadas telefónicas, garantiram-me uma taxa de sucesso na resposta substancialmente superior ao processo inicial do envio de um *e-mail standard* (onde a taxa de resposta era praticamente nula).

Foi neste momento que me apercebi que esta era a etapa mais complicada no processo de desenvolvimento e crescimento deste projeto: hoje em dia a quantidade de lixo que navega nas redes sociais e a quantidade de *spam* que cai nas nossas caixas de correio é demasiado elevado, o que faz com que a nossa tentativa de comunicação seja um algo “apagada” ou camuflada, dificultando a obtenção dos índices de resposta pretendidos.

Depois de todas as aprovações para envio por parte da minha supervisora, estabeleci objetivos semanais e mensais para atingirmos as metas a que nos propusemos.

5.7.4 Análise SWOT

Para complementar o enquadramento do programa, tive a necessidade de recorrer a uma análise SWOT para compreender aquilo em que me devia focar em termos de melhoria, perceber os meus pontos mais fortes e estar alerta para aquilo que são as minhas ameaças. A análise SWOT é uma ferramenta que nos permite realizar um diagnóstico estratégico mais preciso da nossa empresa, neste caso mais adaptado ao projeto que iria desenvolver.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), a principal função desta análise é fazer um cruzamento das oportunidades e ameaças externas à organização com os pontos mais fortes e fracos. A realização desta análise é fundamental para compreender e obter uma visão clara das forças do projeto que iria implementar, assim, desta forma conseguiria realizar um planeamento mais forte e focado em combater qualquer situação prevista previamente.

Para Martins (2006), a análise SWOT é uma arma bastante utilizada pelas empresas com uma grande visão estratégica e uma forte capacidade de marketing, procurando obter melhores resultados através do estudo dos quatro pilares envolventes dessa análise. No quadro nº 6 está a análise realizada:

Quadro 7 Análise SWOT

Strengths (Forças)	Weaknesses (Fraquezas)
<ul style="list-style-type: none">✓ Diversidade de oferta de programas;✓ Facilidade em adaptação à realidade da empresa;✓ Facilidade em recrutar profissionais (apoiado pelo iCoach Jobs);✓ Garantias de qualidade provadas noutros mercados;	<ul style="list-style-type: none">✗ Desconhecimento da marca no mercado corporativo;✗ Não existência das atividades no site oficial da empresa;✗ Divulgação pobre destes programas;✗ Disponibilidade de recursos humanos de apoio limitados;✗ Recursos financeiros limitados para divulgação;

Opportunities (Oportunidades)	Threats (Ameaças)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poucas empresas com programas deste carisma; ✓ Muitas empresas em crescimento; ✓ Maior preocupação por parte das empresas com os seus colaboradores; ✓ Proposta de valor diferenciada; 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Concorrência de outras empresas com nome no mercado; ✗ Profissionais individuais que asseguram parte desta intervenção, com valores de investimento menos elevados.

Mal terminei a análise, apercebi-me de algumas alterações imperativas para o sucesso do projeto: especialmente naquilo que é a forma de abordar e contactar as empresas, assim como na necessidade do site contemplar este serviço, particularmente por ser um serviço novo. O nosso projeto teria de ser diferenciador de todos os outros, teríamos de investir na diferença, e deveria começar logo na forma de abordar os nossos clientes.

5.7.4.1 Forças

Como principais forças deste projeto, devemos destacar a diversidade de oferta de programas e soluções que apresentamos às empresas. Com mais ou menos dificuldade, conseguimos garantir às empresas um leque bastante alargado de soluções e aportamos um excelente acompanhamento, adequado à realidade em que cada empresa vive. Procuramos colmatar o máximo de dificuldades existentes no seio do trabalho empresarial, bem como atendemos a quase todas as exigências por parte dos responsáveis.

Ao invés do fornecimento de um simples serviço de aulas, sendo estas realizadas por profissionais da área desportiva, procurámos chegar a todas as outras necessidades que as empresas de diversos setores procuram, trabalhando com profissionais de diversas áreas (fisioterapeutas, ergonomistas, professores), tendo assim a possibilidade de alcançar um mercado ainda mais elevado, evitando determinadas limitações.

Outra virtude da *iCoach* é a rapidez com que, depois de ser realizada uma análise detalhada das necessidades da empresa, pode garantir o fornecimento dos serviços a prestar. Desta forma, impedimos que seja criada uma grande diferença temporal entre o momento em que a proposta é aceita e em que esta é colocada em prática.

5.7.4.2 Fraquezas

Seguramente que um dos entraves de qualquer empresa no lançamento de um novo produto ou serviço é a componente de divulgação: como fazê-lo? Esta questão acaba por ser determinante para o sucesso do referido processo, sendo que existem algumas marcas muito potentes neste campo. O que não é exatamente o nosso caso: com um orçamento limitado e recursos humanos igualmente reduzidos, concomitantemente com uma presença da marca inexistente no mundo corporativo, esta foi considerada uma fraqueza interna condicionante de toda a atuação.

Não obstante, projetos guardados na gaveta é o que não falta e, tendo em conta a minha disponibilidade e vontade de desenvolver e implementar (palavras da Diana), a empresa acabou por se lançar na aventura, mesmo sabendo que não possuía nome nenhum neste mercado empresarial: “É mais um desafio, mas se estiveres mesmo empenhado, eu vou contigo onde for preciso” (mais uma vez, palavras da minha supervisora. Creio, portanto, que fui eu o mentor do projeto.

Como a *iCoach* trabalhou até hoje apenas com a consultoria de negócio, consultoria comercial e acompanhamento dos clubes de *Fitness*, é apenas reconhecida e falada no mundo do *Fitness* e, por isso, colocando a árdua tarefa de começar a divulgação de uma nova área de atuação por parte da mesma (a par da falta de recursos humanos para garantir a realização do projeto).

A tabela de preços estabelecida pela *iCoach*, onde considerámos as despesas aliadas, inclusive à deslocação do profissional, é competitiva quando comparada com outras empresas especialistas no mercado, porém, altamente

elevadas por comparação com os profissionais individuais que asseguram “aulas” em empresas.

Outro dos fatores ligados à recusa das empresas está relacionado com o orçamento estabelecido para este tipo de atividades no presente ano. Uma vez que a divulgação terá começado em Janeiro – e os orçamentos são, por norma, fechados em Novembro – já não conseguiam integrar um programa deste cariz. Note-se que, automaticamente, definimos um plano de ação para intervir nas empresas de Setembro a Novembro.

Numa reunião que tive com a minha supervisora, após de me aperceber desta situação, propus que fizéssemos uma análise aos valores que estávamos a apresentar, e que de alguma forma trabalhássemos na margem que já tínhamos, pelo menos até entrarmos no mercado e começarmos a ser divulgados: Foi então que definimos valores de entrada no mercado de trabalho, com projeção de aumento de valores, condicionado pelo número de empresas que tínhamos ou, quota de mercado alcançada.

5.7.4.3 Oportunidade

Como oportunidade identificamos a falta deste tipo de iniciativas no mercado português. O setor empresarial carece de funcionários satisfeitos, naquilo que é a conjectura nacional, pelo que quando comparada com o Brasil (país irmão), Alemanha ou Noruega (países europeus), a diferença é assombrosa.

Por sua vez, as empresas jovens portuguesas procuram cada vez mais formas de trabalhar concordantes com estilos de vida saudável e a associação a empresas conceituadas no estrangeiro. Desta forma, a procura da satisfação dos seus funcionários e o fornecimento das melhores condições de trabalho fazem surgir os mais diversos programas extra horário de trabalho.

O tema que tem sido alvo de maior preocupação por parte dos responsáveis das empresas, como já foi referido anteriormente, é a saúde e bem-estar dos seus colaboradores, e por esse motivo, baseando-nos neste desenvolvimento e nesta procura, procuramos dar uma solução para a resolução de algumas destas preocupações.

5.7.4.4 Ameaças

Apesar da nossa análise e dos estudos já realizados que proclamam a existência de espaço para o crescimento deste tipo de iniciativas, é de ter em consideração as novas *start-ups* e pequenos projetos, como o nosso, que atuam já nesta vertente. Especialmente no Norte do país, onde existem até empresas que se dedicam exclusivamente à prestação deste serviço. Não que consideremos a concorrência uma ameaça, mas antes o nome que já têm no seio corporativo.

Outro dos pontos a ter em atenção neste campo é a concorrência dos individuais profissionais que encontraram no meio corporativo uma forma de auferirem algum dinheiro. Num elevado número de empresas que visitámos, encontramos professores com uma prestação de serviços e a recibos verdes, que, por conhecerem alguém dentro da empresa, propuseram serviços similares com valores para nós, incomportáveis. Apesar da diferença dos serviços prestados por uma empresa ou por um profissional individual – não descurando as metodologias de um ou de outro, os valores envolvidos em nada são semelhantes.

Note-se que com esta ameaça, surgem também oportunidades: um profissional sozinho não consegue cobrir os horários e dar a variedade de resposta que uma empresa pode conseguir, pelo que, em certa medida, este fator jogou a nosso favor.

5.7.5 Estrutura do programa

No momento em era estabelecido um contacto presencial numa empresa, eram adotadas uma série de estratégias, comerciais e pessoais, para expor e apresentar o nosso programa, de forma a cativar, por um lado e a mostrar as mais-valias que a implementação do nosso programa podia acarretar para a empresa, por outro.

O nosso programa, após a pré-fase, em que está discriminado o plano desde o primeiro contacto até ao primeiro momento presencial nas empresas, é dividido

em várias etapas; uma avaliação inicial, onde é estudado o panorama geral em que trabalham os colaboradores; o planeamento que é realizado, mediante as necessidades corporativas analisadas; todo o processo de desenvolvimento e execução, terminando este processo com um diagnóstico e uma nova avaliação.

5.7.5.1 Pré-fase

A pré-fase, do meu ponto de vista, é a fase mais importante de todo o processo de implementação do nosso programa, pois é aqui que se encontra o primeiro contacto com a empresa que demonstrou interesse. Este momento inclui uma reunião presencial com os departamentos responsáveis pela gestão destes projetos, muitas vezes na pessoa do diretor de recursos humanos.

Inicialmente, a minha tarefa era simplesmente a de contactar e marcar as reuniões, atendendo às mesmas, na presença da minha supervisora, sendo ela a gerir e a coordenar todo o processo da reunião. Foram realizadas algumas reuniões neste formato, onde eu observava e analisava o que era dito, tendo inicialmente pouca interação. Ao longo do tempo, fui evoluindo no sentido de eu próprio, começar a planear e orientar as reuniões.

A partir desse momento, comecei eu a liderar o processo de agendamento e presença nos encontros, onde realizo uma apresentação do programa de GE, através de determinadas estratégias adotadas, e que foram sendo aprimoradas com o aumento da experiência no terreno, de forma a motivar e a elucidar as empresas para os benefícios do mesmo. É fulcral para o início deste projeto, bem como para a sua continuidade, que esta fase tenha sucesso.

O agendamento de reuniões em grandes empresas carece de assertividade da pessoa com quem reunimos, isto é, dificilmente reunimos com alguém responsável, mas antes com um colaborador que irá ainda fazer chegar este contacto a alguém. Este processo acaba por se tornar altamente moroso, a informação perde-se pelo caminho e, muitas vezes nem chega ao destino.

5.7.5.2 Avaliação Inicial

Nesta fase está inserido o primeiro contacto presencial na empresa, tendo como principal objetivo o levantamento de todas as necessidades da empresa, bem como as suas motivações para a procura de um programa de Ginástica Ergonómica. Nem sempre as empresas estão predispostas à aquisição de um programa integral de Ginástica Ergonómica, o que nos leva a crer que esta preocupação com a Ergonomia por parte das empresas está mais relacionada com aspetos materiais e condições “confortáveis” para os colaboradores.

Note-se que em quase cem por cento das empresas com quem falámos referiam já terem preocupações exacerbadas com a correção postural dos colaboradores, referindo sempre os valores investidos em cadeiras, *workshops* de ergonomia e investimento em palestras de nutrição e constantes comunicações para a prática desportiva. Após a conversa connosco, apercebiam-se do quão longe ainda estão daquilo que é um trabalho de reforço postural, pelo que esse era sempre o nosso foco de atuação.

Neste primeiro contacto, como mencionado anteriormente, é, tipicamente, realizado com os departamentos de recursos humanos ou, em casos mais raros, com os próprios diretores, onde procurávamos saber alguns aspetos fundamentais, tais como:

- Dados sobre a empresa – número total de colaboradores; turnos; iniciativas já alinhadas nesta vertente;
- Informações sobre os colaboradores – médias de baixas, patologias mais comuns, queixas comuns, idades médias por função
- Condições do local de trabalho – equipamento já adquirido, espaços para promoção das atividades;



Figura 13 Fases do processo de contacto

As reuniões acabavam sempre por seguir um percurso semelhante naquilo que são os seus pontos fundamentais: inicialmente, no levantamento das necessidades, procurávamos perceber conjunto de variáveis que nos permitiriam compreender melhor as necessidades dessa realidade, como o número de colaboradores e o número que acreditavam que atenderia ao programa, tipos de funções dentro da empresa (produção ou escritórios), que tipo de horários praticam, pausas e horário de refeição.

Outro dado que procurámos saber, embora seja um assunto mais sensível e que nem todas as empresas se mostram abertas para o fornecer, é a quantidade de baixas médicas que costumam ter e os motivos pelo qual acontecem.

A forma mais simples de identificar as necessidades dos colaboradores, acaba por ser através de um pequeno “tour” pela empresa onde fazemos uma análise geral de como os colaboradores trabalham, das posições que adotam, do tipo de material têm para compensar algumas posições de trabalho, terminando com uma conversa para perceber as principais queixas relativamente a dores posturais ou lesões.

Esta viagem pela empresa permite-nos ainda analisar o espaço e perceber se existem locais apropriados para que as aulas de GE possam ter lugar, ou se, por outro lado, a realização dos exercícios terá que ser nos locais de trabalho – o que, naturalmente, faz variar o tipo de aulas.

5.7.5.3 Planeamento do Programa

Após serem levantados e analisados todos os dados da empresa, principalmente no que concerne às necessidades dos colaboradores, passo à fase em que planeio e estruturo os melhores exercícios a serem aplicados de acordo com a realidade em que a empresa se encontra. Tenho que ter em conta neste planeamento todos os fatores debatidos previamente com a empresa, para que os objetivos sejam atingidos, no que concerne à gestão de horários, é importante que as atividades selecionadas não prejudiquem o funcionamento normal da empresa, é necessário adaptar os exercícios conforme o setor que os irá executar, sendo que a dificuldade mais sentida foi na logística das aulas de modo a que todos os colaboradores realizassem a atividade proposta.

Nas empresas que continham um elevado número de colaboradores, surgiam as limitações de espaço face ao número de funcionários, sendo que muitas vezes as empresas optam por ter um número reduzido de aulas (custo mais reduzido para a empresa), tendo dessa forma que estar um número mais elevado de colaboradores nas atividades. Isto leva a que os professores não consigam realizar o devido acompanhamento dos intervenientes e na maioria das vezes as empresas não possuem um espaço condigno às necessidades para a realização destas atividades com um número tão elevado de participantes.

Para contornar esta dificuldade, a solução passaria por conseguirmos fazer com que um professor, numa manhã por exemplo, realizasse várias sessões seguidas para que houvesse uma rotatividade dos colaboradores na atividade, não quebrando o ritmo normal de funcionamento da empresa. Desta forma não tínhamos o custo acrescido com várias deslocações dos professores à empresa, visto que este apenas utilizaria a manhã.

Seria assim possível realizar escalas entre os colaboradores visto que existem cargos nas empresas em que não podem ficar sem ninguém a realizar as devidas funções, havendo assim sempre alguém a realizar a sessão e alguém a exercer funções no devido posto de trabalho.

Outra forma que utilizei para solucionar o número elevado de colaboradores, foi o de levar vários professores à empresa durante o mesmo horário, conseguindo realizar várias sessões em simultâneo. De frisar que esta solução não era viável para as empresas em geral, visto que cada empresa tem a sua forma de trabalho.

De acordo com os autores Mendes e Leite (2001), para evitar uma monotonia, a seleção dos exercícios é a palavra-chave, onde devemos ter em conta não só as componentes anatomofisiológicas mas estar atentos também à parte psicológica e social.

PLANEAMENTO GINÁSTICA ERGONÓMICA

Empresa: **ICoach**
 Empresa onde se vai atuar: _____

OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS	REGIÕES CORPORAIS	TEMAS	HORÁRIOS	6/7 EXERCÍCIOS
Flexibilidade	Aulas sem material	Aulas sem material	Futebol		
Alongamento	Aulas com material	Aulas com material	Tenis		
Relaxamento	Aulas em pé	Aulas em pé	Natação		
Educação Postural	Aulas sentados nas cadeiras	Aulas sentados nas cadeiras	Andebol		
Ganho de Força	Aulas em duplas	Aulas em duplas	Yoga		
Atividades de Integração	Aulas coletivas	Aulas coletivas			

Figura 14 Planeamento do Programa

5.7.5.4 Execução

É aqui que se começa a colocar em prática todo o planeamento realizado e onde o professor ou outro profissional que seja requisitado irá ministrar as atividades propostas. As nossas aulas têm aproximadamente uma duração de 30 minutos, podendo estas ser mais curtas mediante a finalidade ou as tarefas que se vão realizar. Regra geral são acompanhadas com música, o que faz aumentar a motivação dos intervenientes.

As primeiras sessões são geralmente de avaliação inicial, em que o professor aproveita para perceber e analisar alguns vícios, assim como alguns problemas sentidos pelos participantes. São dados vários exemplos de exercícios e pequenas dicas de como melhorarem as suas posturas diárias de acordo com as funções exercidas por cada um.

Com o decorrer das aulas, o professor tem a liberdade, dentro do que está planeado, para gerir as aulas da forma que achar mais rentável. O planeamento geral do programa contém diferentes objetivos, sendo estes adaptáveis a várias realidades com que nos deparamos, assim como as estratégias utilizadas para se atingirem esses mesmos objetivos como ilustra a figura nº 14 em cima representada. São abordadas diferentes zonas corporais de sessão para sessão, assim como os temas utilizados, regra geral as aulas seguem um padrão sobre uma modalidade desportiva (andebol, futebol, natação, etc.), em que se procura utilizar alguns conceitos relacionados com essas modalidades para a realização dos exercícios.

Os exercícios são realizados das mais variadas formas, tendo sempre em atenção o espaço que está disponível para ser utilizado, estes podem ser executados individualmente, sentado no próprio local de trabalho, em duplas, em grupo e com material específico.

De entre todas as funções que o professor desempenha durante esta sessão prática, a mais importante de todas é a cativação e capacidade de motivar os colaboradores para que estes continuem neste processo contínuo. O bom trabalho realizado pelo profissional é o primeiro passo para que os programas tenham a devida continuidade, projetando sempre novos objetivos.

A habilidade de este profissional conseguir criar empatia com os colaboradores irá fazer com que estes passem a palavra dentro da própria empresa sobre o serviço prestado, possibilitando desta forma mais colaboradores se juntem à realização das atividades, servindo também para mostrar aos órgãos responsáveis que o programa está a ter adesão.



Figura 15 Exemplo de um exercício realizado

5.7.5.5 Diagnóstico e reavaliação

Os professores têm a obrigação e o compromisso de todas as semanas realizarem um relatório com todas as informações referentes às sessões concretizadas nas diferentes empresas. Por norma, nas pequenas empresas, quando o professor realiza o primeiro contacto, este efetua sempre uma avaliação diagnóstico de acordo com um plano estipulado pela *iCoach*.

Através deste primeiro diagnóstico, o professor consegue perceber melhor quais são as principais necessidades dos colaboradores e traçar o melhor programa através do nosso planeamento de atividades. É realizado um briefing mensal com os professores que exercem as sessões nas empresas, com o intuito de perceber o que está a correr menos bem e o que está a ter sucesso. Procuro sempre fornecer soluções para corrigirmos o que não está a correr

conforme o planejado, sendo também da responsabilidade do professor procurar soluções para os problemas que possa deparar.

O processo de reavaliação consiste numa nova avaliação realizada pelo professor com o intuito de estabelecer novas metas para que o processo não se quebre. O trabalho ergonómico ou de ginástica laboral é um processo que demora a ser assimilado e que apenas surte efeito a longo prazo. Não conseguimos medir quantitativamente resultados com um processo de apenas um mês. Os ganhos, se existirem, vão ser muito reduzidos, e se for quebrada esta rotina de exercícios e reeducação postural, o pouco que se ganhou até ao momento irá perder-se rapidamente devido aos maus vícios que ainda vigoram.

Um bom serviço prestado numa determinada empresa pode ser a janela de entrada para outra e assim sucessivamente. O modo de passar a palavra é a forma mais eficaz e barata que temos de entrar noutras empresas, e o melhor exemplo disso é na restauração – quando comemos bem num determinado restaurante, falamos com amigos e familiares recomendando o espaço – este é o conceito que pretendo trazer para a nossa realidade, ser uma marca de referência e ser aconselhado para que outros usem os nossos programas.

Em anexo encontra-se um exemplar de um relatório de avaliação postural que é preenchido pelo professor relativamente a alguns casos mais específicos.

5.7.6 Material utilizado

- Bastões;
- Elásticos com diferentes resistências;
- Bolas de massagem anti-stress;
- Equipamento de som;
- Massajadores;

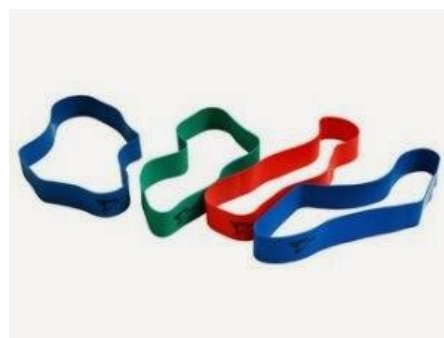
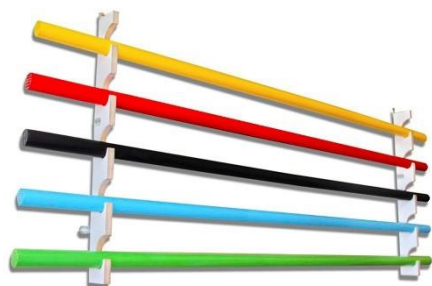


Figura 16 Ilustração de algum material usado

5.7.7 Propostas de Serviços

Após a reunião realizada presencialmente na empresa e depois de executado o levantamento de todas as necessidades da empresa, bem como alguns pedidos solicitados, passava-se à elaboração de uma proposta adequada aos objetivos propostos. Nesta proposta eram tidos em conta todos os fatores previamente estudados – horários, número de colaboradores e número de professores – e trabalhávamos sobre esta proposta de forma que se fornecesse um serviço de excelência.

Com o objetivo de facilitar a adesão da empresa, fornecíamos uma proposta com várias alternativas, quer a nível de horários, quer quanto ao número de vezes por semana que ocorreriam as sessões. Os valores apresentados eram elaborados com base nos custos que o professor iria ter com a deslocação, no

valor que teríamos que pagar ao professor, sendo que este recebe sempre a hora completa embora possa ir dar uma aula de apenas 30 minutos e com base na margem de lucro.

Os fatores que mais inflacionavam estas propostas seriam o elevado número de professores ou o elevado número de aulas em diferentes horas do mesmo dia (período da manhã e período da tarde). Um número elevado de professores acarreta um custo acrescido no que toca ao valor total da fatura, e relativamente ao número de aulas, sendo estas em diferentes horas do dia, teria que se ter o custo acrescido das deslocações por professor.

Por esses motivos, o objetivo principal na estruturação das propostas, era simplificar ao máximo, para que a empresa não suportasse um custo demasiado elevado com o serviço fornecido, tendo sempre em atenção ao funcionamento normal da empresa, procurávamos manter as aulas apenas no período da manhã ou no período da tarde, reduzindo assim os custos. Em anexo encontra-se a brochura das propostas fornecidas.

5.7.8 Gestão do Risco

O risco relativamente ao desenvolvimento e implementação deste projeto nunca foi muito elevado, visto que a empresa já se encontra no ativo em outras áreas e com bastante sucesso, os custos eram praticamente inexistentes com esta iniciativa. Uma vez que só estávamos a reunir com empresas da nossa zona, os custos com as deslocações eram muito reduzidos em virtude de já nos deslocarmos para as mesmas localizações devido à visita e acompanhamento de alguns clubes parceiros.

O pequeno investimento a realizar seria ao nível do material desportivo (bastões, elásticos, bolas, etc.), este material teria que ser comprado e fornecido aos professores que fossem realizar as sessões, ficando os mesmos responsáveis pelo mesmo. Sendo que este investimento nunca seria a grande escala, pelo menos no arranque, e as primeiras propostas realizadas amortizariam este investimento de uma só vez. Este investimento só se poderia contabilizar como um risco se fosse realizado sem ser garantido nenhuma

proposta fechada, que não foi o caso, foi tido em atenção para apenas se realizar a aquisição quando tivéssemos a confirmação da contratualização do serviço, pelo menos por uma empresa.

Sendo determinante este cuidado para o bom desenvolvimento de qualquer projeto, é necessário prevenir todos os cenários, ou pelo menos procurar antecipá-los, e por esse motivo foram estudadas algumas situações. Dentro dos panoramas mais graves que procuramos antecipar, o que mais se destacou foi – a falta de um professor à aula sem aviso prévio – esta ausência sem aviso não se consegue resolver no momento. No papel de coordenador, ao ser contactado pela empresa em causa, teria que explicar da melhor forma o motivo da ausência e compensar a mesma sem custos acrescidos. Caso exista um aviso prévio por parte do professor, o processo é contactar logo um substituto para que este assumira a aula, sendo que em último caso eu próprio assumiria a substituição no papel de professor (caso a empresa fosse na zona), para que a imagem da *iCoach* não saísse deteriorada no processo.

5.7.9 Estratégias futuras

Ao longo do desenvolvimento de todo este processo fomos aprendendo com os passos que íamos dando e com as decisões que íamos tomando, e em prol da melhoria do projeto, podemos desde já referir algumas estratégias que deverão ser aplicadas e analisadas. Visto que uma das maiores dificuldades resulta na cativação dos órgãos responsáveis para a implementação destes programas, optar por começar com um serviço mais reduzido, sendo este apenas um pequeno momento (uma manhã), em que um professor se desloca à empresa e realiza pequenas avaliações aos colaboradores, mostrando desde esse momento, a utilidade que pode trazer um programa a longo prazo, e sendo mais uma forma de motivar os órgãos responsáveis a abrirem portas a um programa mais duradouro.

A venda porta-a-porta tem vindo a cair em desuso nos últimos anos com evolução da indústria e com a facilidade que a Internet oferece neste campo, dessa forma penso que outra área em que se deveria apostar como estratégia

futura é a atualização do *site* da empresa, assim como começar a divulgar nas redes sociais o nosso projeto. As redes sociais, se forem bem trabalhadas, podem provocar um impacto enorme, como tal, penso que é uma estratégia que deverá ser adotada e até trabalhada, através da publicação de artigos na área e realização de campanhas de ofertas.

Outro setor ainda pouco explorado é a divulgação de testemunhos através das empresas com quem já trabalhamos. Do meu ponto de vista é fundamental ilustrar a opinião dos nossos clientes sobre o nosso serviço, servirá para ilustrar aos outros o porquê de poderem apostar nos nossos serviços. Infelizmente ou felizmente neste caso, vivemos muito numa sociedade que se rege por aquela norma “se aquele tem, eu também quero ter”, e dessa forma podemos aproveitar para nos dar a conhecer a outras empresas.

Algo que ainda não aplicamos, mas que poderá trazer benefícios é a contratação dos professores que trabalham a título particular dentro de algumas empresas. Através da contratação ou de algum acordo mútuo, esta seria uma forma de entrarmos em mais empresas com a marca *iCoach* e ao mesmo tempo trabalhar em empresas que já confiam no serviço prestado pelo professor.

5.7.10 Modelo de Negócio Canvas

CANVAS: iCoach

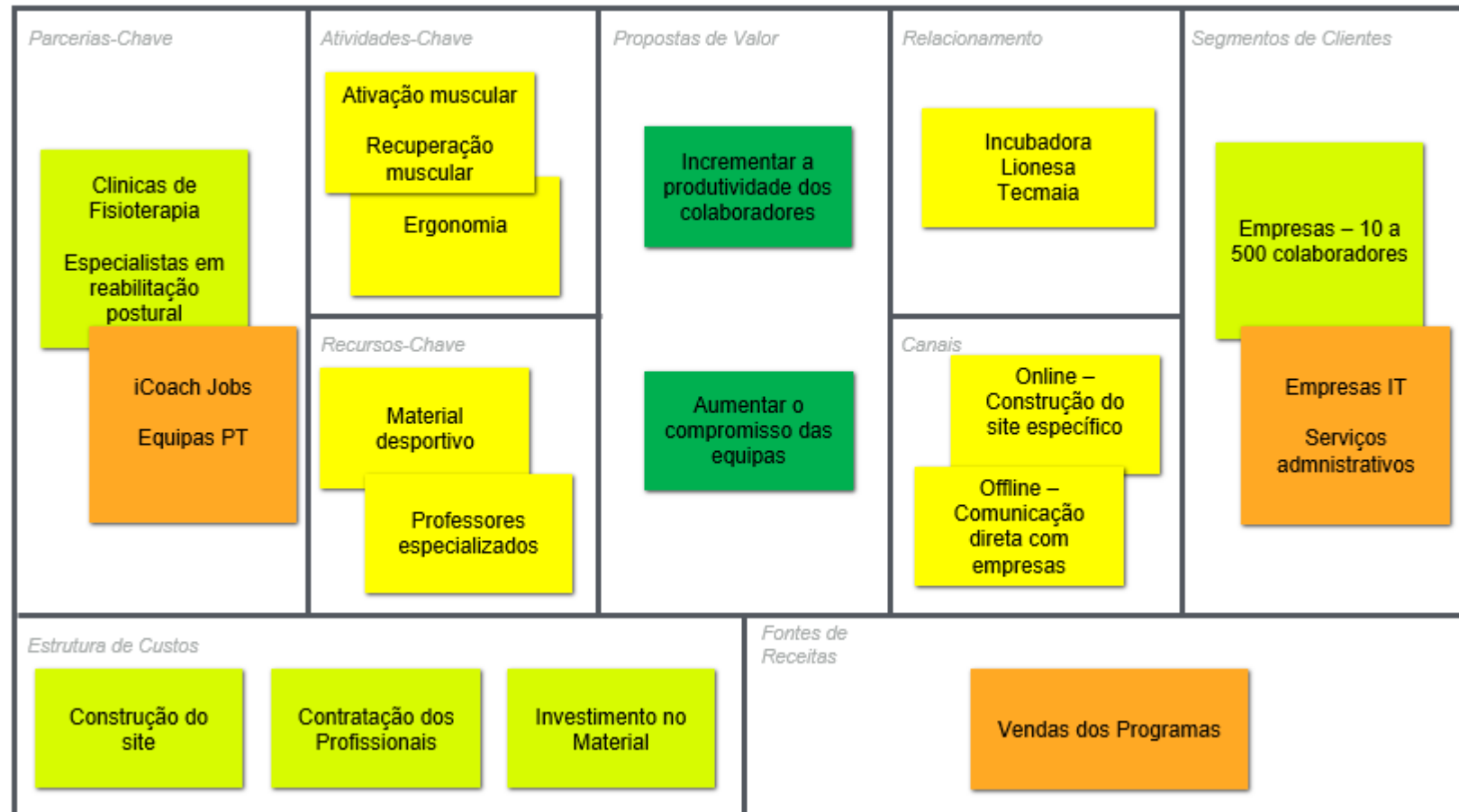


Figura 17 Modelo de Negócio Canvas

Na figura número 17 está representado o modelo de negócio Canvas referente ao projeto de Ginástica Laboral onde estão estruturados cerca de nove blocos de forma a ramificar e estruturar melhor o projeto desenvolvido. Começando pela nossa proposta de valor, que como já foi referido anteriormente no desenvolvimento deste relatório, passa por incrementar a produtividades dos colaboradores e aumentar o compromisso deles com a empresa através da implementação de um programa de Ginástica Laboral. De seguida surge o “Quem?”, o foco será sempre pequenas e médias empresas, principalmente empresas do ramo IT que são aquelas que mais necessitam deste tipo de serviços. Como é que o faremos? Através da divulgação dos nossos serviços nas nossas plataformas e junto das empresas, tendo também a colaboração com clinicas de fisioterapia e especialistas em reabilitação postural.

Temos sempre que analisar a nossa estrutura de custos, ou seja, os gastos que poderemos vir a ter ao longo deste percurso, construção do *site*, contratação dos professores e outros profissionais, etc. O tipo de relacionamento que mantemos com os nossos clientes parceiros é fundamental para que o desenvolvimento do projeto tenha sucesso e que que alcancem outros parceiros. Esta foi mais uma ferramenta utilizada para ajudar no desenvolvimento deste projeto.

6 Reflexão crítica e competências adquiridas

Primeiramente, gostaria de realçar que todas as atividades em que estive envolvido foram encaradas com a máxima responsabilidade, procurando sempre formas de solucionar os problemas que foram surgindo. Procurei envolver-me sempre no maior número possível de atividades ao longo deste período de estágio, de forma a enriquecer o meu conhecimento do setor do *Fitness* e de toda a conjuntura empresarial a que este está, direta ou indiretamente relacionado.

Um fator que achei bastante importante aquando da minha integração enquanto estagiário foi o facto de já ter tido várias experiências com o mundo de trabalho: senti que estas prévias experiências me habilitarem a lidar com determinadas situações que surgiram ao longo deste período, sendo que todas as adversidades emergentes neste percurso foram encaradas como mais um objetivo a ser ultrapassado.

As nossas tarefas quando são facilitadas - ou quando nos atribuem uma tarefa e ao mesmo tempo a solução - são cumpridas com mais eficácia, ou mais rápido, mas nem sempre a rapidez é sinónimo de sucesso. Há que procurar a solução e não esperar que esta nos seja entregue de “bandeja” pois, desta forma, o conhecimento que obtemos é superior e ganhamos mais experiência no terreno e no campo de trabalho.

Sempre mostrei que não queria ser apenas mais um ou ser apenas o “estagiário”, transmitir confiança desde o início sempre foi o meu objetivo e mostrar sempre prontidão para executar todas as tarefas que fossem necessárias. O foco não deve ser apenas a especialização numa determinada área mas sim numa abrangência de muitas outras, por forma a perceber melhor os meus pontos fortes e os meus pontos fracos.

No início deste estágio foram estabelecidos alguns objetivos distintos, onde se destaca como objetivo principal, o desenvolvimento do projeto de Ginástica Ergonómica. As outras atividades, como o acompanhamento de outros clubes de *Fitness*, presença em eventos desportivos, formações comerciais foram estabelecidos como objetivos secundários. Todos eles estão inseridos dentro de um objetivo geral, sendo este: planejar, organizar, liderar e implementar o projeto de Ginástica Ergonómica nas empresas portuguesas.

Todos estes objetivos foram alcançados com sucesso, apesar de alguns serem ligeiramente gerais, todos eles tinham uma componente bastante específica e continham diversas atividades acopladas entre eles. Foi um período em que surgiram muitas dificuldades, mas que todas elas serviram para me fazer crescer e perceber a dura realidade em que vivemos.

Relativamente às atividades desenvolvidas dentro do departamento comercial da empresa, formações comerciais, acompanhamentos dos clubes parceiros de *Fitness*, acompanhamentos de ginásios, novas abordagens, todas elas serviram para me alargar os horizontes no que concerne ao mundo de trabalho no mercado do *Fitness*. Neste departamento, fui realizando diversos contactos com variadas instituições, o que me permitiram conhecer as mais diversas realidades em que vivem os diferentes clubes, e principalmente, perceber que não existem fórmulas mágicas no que toca ao método de trabalho. O que resulta em alguns clubes ou ginásios pode não resultar noutros. Com este envolvimento consegui conhecer uma realidade comercial que eu desconhecia, estabelecer novos contactos e nesse sentido sinto que saio mais rico em conhecimentos.

Realizar a formação nesta área foi um ótimo ponto de partida para me inserir no contexto comercial. Perceber as valências que o discurso comercial deve ter foi fundamental, para mais tarde conseguir usar a meu favor. Trabalhar com diferentes pessoas e perceber o que devemos dizer a cada uma delas é fundamental na obtenção de resultados de excelência. Consegui absorver que é aqui que devo marcar a diferença e que este será o melhor caminho a tomar no que toca à realização do processo de venda.

A presença nos eventos de carácter desportivo, desenvolvimento de negócio, onde se realizam confrontos de ideias e se expõem diferentes visões, em muito serviram para me inculcar outros valores relacionados com o desenvolvimento do próprio negócio em si. Ouvir sobre experiências de vida de outros profissionais, dificuldades que passaram, entraves que tiveram que ultrapassar para que neste momento mantenham os seus negócios, ou coordenem as suas próprias equipas de trabalho, contribuíram para desenvolver em mim um sentido de auto-motivação e um sentido crítico em relação à forma de gerir os nossos projetos.

A divulgação da plataforma de recrutamento *iCoach Jobs* foi uma tarefa que permitiu divulgar junto do seio académico o nome da própria empresa e que me ajudou a melhorar as minhas competências de diálogo e aumentou significativamente a minha rede de contactos. Trabalhar nesta divulgação foi uma tarefa que apreciei bastante, pois tive que estabelecer novos contactos, principalmente na minha faculdade, de forma a mostrar aos novos alunos que existem algumas soluções para que estes, quando terminarem os estudos, ou até enquanto estudantes, possam procurar emprego. Melhorei as minhas competências a nível do diálogo, e a nível de gestão de recursos humanos, uma vez que visitava muitos clubes que se encontravam em períodos de contratação, o aconselhamento da minha parte era importante, tendo em consideração que conhecia vários perfis através da divulgação desta plataforma de recrutamento.

Do meu ponto de vista, sinto que foi uma mais-valia vir parar a este meio sem ter conhecimento total de como seria o seu funcionamento. Cheguei sem vícios e completamente recetivo a todos os ensinamentos que me conseguissem inculcar. Sempre com um espírito crítico e procurando saber o porquê de se usarem determinados métodos em detrimento de outros. Como em qualquer processo de aprendizagem, fui crescendo profissionalmente e abracei o que foi para mim, o maior desafio neste período, o projeto de Ginástica Ergonómica.

Relativamente ao desenvolvimento deste projeto, esta foi a tarefa que abrangeu a maior parte das horas dedicadas a este estágio. O grande foco deste período, enquanto estagiário, foi o desenvolvimento e implementação deste novo projeto, tendo sido esta tarefa aquela que me deu mais em todos os sentidos. Neste campo sim, neste campo senti o nervoso miudinho de errar, de não estar a cumprir ou de não atingir os objetivos propostos. Será que vai andar para a frente?; irei saber o que fazer na hora certa?; terei as ferramentas certas para lidar com a situação?... O desconhecimento inicial levava-me a realizar estas questões, estas perguntas que colocava para mim próprio faziam-me querer procurar as respetivas respostas. Mas a melhor resposta que consegui obter foi o “tempo” e “resultados”. Estas duas palavras foram respondendo aos poucos a perguntas que fui levantando ao longo desta aventura.

O verdadeiro desafio nascia aqui, as dificuldades estavam bem à vista pois era uma área que eu não dominava, desconhecia os termos e os conceitos utilizados. Não sabia quais eram as demandas do mercado e por esses motivos, de forma a colmatar todas as dúvidas foi necessário voltar a estudar, ler e procurar saber o que já se fazia, para que não fossem trazer o comum para o mercado, mas tentar trazer algo diferente. Para mim, era fulcral mostrar um bom trabalho e atingir este objetivo a que me propunha, não só enquanto realização profissional, mas também como realização pessoal.

A realização de todo o planeamento para este projeto foi desafiante, foram realizadas inúmeras reuniões com a minha supervisora para que todos os pontos fossem tratados e não ficasse nada por ser analisado. Este processo foi bastante enriquecedor do ponto de vista em que lidava constantemente com o conhecimento que a Dra. Diana mostrava ter, dentro dos conteúdos necessários para levar avante este projeto. Após este processo, sinto-me muito mais capaz de lidar com qualquer planeamento que se avizinhe em projetos futuros.

No que concerne à realização de chamadas telefónicas para divulgar o projeto e efetuar a marcação de reuniões nas empresas, esta foi uma tarefa que me fez sair da zona de conforto. Melhorei as minhas capacidades de diálogo e discurso, bem como o alargamento do vocabulário a ser utilizado neste contexto. Saber adequar-me às diferentes realidades e aprender a melhorar a capacidade de escuta ativa. Compreender durante o discurso que é realizado, quais as maiores preocupações e interesses por parte de quem está a falar.

Em todas as reuniões que marquei presença relativamente à divulgação do nosso projeto, o conteúdo era idêntico, mas as pessoas eram bem diferentes, o contexto era diferente, as necessidades eram outras, e toda esta logística de gestão de pessoas foi fundamental para aprender que uma venda pura e dura não faz assim tanto sentido. É necessário compreender as pessoas que nos rodeiam, é importante perceber o contexto em que nos estamos a inserir e perceber as “dores” das pessoas ou das empresas, mais propriamente. Estas reuniões, que foram os primeiros contactos que realizei dentro deste contexto, foram importantes para mim, pois ajudaram-me a desenvolver as minhas capacidades de comunicação, bem como serviram para aprimorar as minhas

técnicas de venda e influência. Posso considerar que esta fase, para a implementação do projeto, era a fase mais importante de todo o processo realizado, é o primeiro contacto, é a primeira impressão, é aqui que deixamos a deliberação do lado da empresa e o poder de decisão deixa de ser nosso.

A realização de propostas de valor para apresentar às empresas contribuíram para melhorar as minhas habilidades em trabalhar em vários programas informáticos, assim como aperfeiçoar a minha capacidade de realizar os devidos ajustes a nível orçamental tendo em conta vários fatores (internos e externos), para que se obtivesse a melhor proposta para apresentar. Neste sentido, sinto-me capaz e mais responsável no que toca à realização de orçamentos e gestão de custos empresariais.

Em suma, todas as atividades que fui desenvolvendo e que me fui inserindo ao longo deste estágio foram muito enriquecedoras. Estar em contacto permanente com o mundo empresarial e o mundo desportivo foi uma ótima experiência e continua a ser. A *iCoach* permitiu-me estar em contacto com inúmeros clubes de *Fitness* e ginásios mostrando-me distintas realidades mediante as diferentes localizações e orçamentações dos respetivos ginásios. Aliado a este fator, foi-me possível conhecer muitas pessoas do mundo do *Fitness*, criando dessa forma, vários contactos no mercado de trabalho.

7 Principais Conclusões

Este Mestrado de Gestão Desportiva culminou com um segundo ano em que procurei passar para a prática a maior parte dos conhecimentos que adquiri durante aquele primeiro ano. Não só apliquei alguns conhecimentos como aprendi novos, a prática, sem dúvida que é a melhor forma de aprender. Cometer erros, aprender com os mesmos e evoluir num sentido de melhoria pessoal e profissional.

A gestão do desporto tem vindo a destacar-se cada vez mais, e tem sofrido grandes evoluções no mercado de trabalho. É importante levar o desporto para todos os setores sejam eles privados ou públicos, independentemente das idades, e é importante que este seja gerido da melhor forma, de acordo com os objetivos pretendidos (profissionais ou amadores).

Chegando a esta fase, e tendo tido o contacto que tive com as demais empresas (de carácter não desportivo), é importante salientar a falta que o desporto, mais concretamente a Ginástica Laboral, faz no seio empresarial. É necessário realizar mais protocolos deste carisma de forma a sensibilizar as empresas para a implementação de mais programas neste âmbito.

Este estágio permitiu-me conhecer uma realidade que eu desconhecia, sendo o meu objetivo inicial ligar-me à parte empresarial aliando o desporto, penso que não poderia estar mais satisfeito e feliz chegando a este ponto. O percurso não foi fácil, mas se fosse não teria marcado como marcou e possivelmente não teria sido tão rico em experiências e conhecimentos como foi.

Como referi, tive que enfrentar situações que desconhecia em contexto de trabalho, sair da minha zona de conforto e procurar formas de inovar, de marcar a diferença. Este estágio ofereceu-me uma componente de trabalho no terreno da qual não estava nada à espera. O constante contacto com novas pessoas e outros profissionais permitiu-me absorver uma grande quantidade de conhecimentos e experiências vivenciadas por outros.

Na prática, sinto-me realizado, visto que chegou uma fase em que eu próprio geria as reuniões em que marcava presença, sentindo dessa forma que foi o que mais bagagem me deu para o meu futuro profissional. Tendo sempre a sensação de que cumpro com os meus deveres enquanto estagiário e colaborador da *iCoach*.

Referenciar que todos os objetivos foram atingidos expondo com felicidade que o projeto que abracei deu frutos. É um processo que não pensava ser tão árduo, e que leva o seu tempo, visto se tratar de um investimento por parte de outra empresa, mexendo assim com o orçamento da mesma. Mas sinto que o dever foi cumprido e vai continuar a ser, procurando mais formas de chegar a mais empresas portuguesas.

O balanço final é bastante positivo devido a todas as experiências vivenciadas ao longo deste período, sentido que sempre dei o meu melhor na busca dos melhores resultados em prol da empresa. Acredito que o meu futuro profissional seja mais risonho agora, do que no início deste estágio. As valências que adquiri de muito me enriquecem e me capacitam para novos desafios. Irei estar sempre agradecido a todas as experiências que a *iCoach* me proporcionou e me ajudaram a crescer enquanto pessoa. Encerro este capítulo desta forma, procurando sempre continuar ligado a esta área.

8 Referências bibliográficas

- ANACT. (2001). *Prévenir les Troubles Musculo-Squelettiques*. Paris: Actes du colloque.
- Aptel, M., Aublet-Cuvelier, A., & Claude Cnockaert, J. (2002). Work-related musculoskeletal disorders of the upper limb. *Joint Bone Spine*, 69(6), 546-555.
- Arraya, M. (2014). *Tendências contemporâneas da gestão desportiva*. Lisboa: Visão e contextos.
- Avepark. Empresas. Consult. 7 de novembro de 2018, disponível em <https://www.avepark.pt/empresas/>
- Baião, L. d. P. M., & Cunha, R. G. (2013). *Doenças e/ou disfunções ocupacionais no meio docente: uma revisão de literatura* (Vol. 5). Belo Horizonte: Revista Formação Docente.
- Bauer, H. H., Sauer, N. E., & Schmitt, P. (2005). Customer-based brand equity in the team sport industry: Operationalization and impact on the economic success of sport teams. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 496-513.
- Bento, H. (2014). O Desporto como meio de formação da condição Humana. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, S1A+ S1R, 25-36.
- Borghouts, J. A., Koes, B. W., Vondeling, H., & Bouter, L. M. (1999). Cost-of-illness of neck pain in The Netherlands in 1996. *Pain*, 80(3), 629-636.
- Brigantia-Ecopark. Empresas. Consult. 7 de novembro de 2018, disponível em <http://www.brigantia-ecopark.pt/index.php?r=page%2Fview&id=3>
- Buckle, P. W., & Jason Devereux, J. (2002). The nature of work-related neck and upper limb musculoskeletal disorders. *Applied Ergonomics*, 33(3), 207-217.
- Cailliet, R. (2000). *Doenças dos tecidos moles*. (3 ed.). McGraw Hill: Artmed.
- Canete, I. (2001). *Humanização: desafio da empresa moderna - A Ginástica laboral como um novo caminho*. Porto Alegre: Artes e Ofício
- Carneiro, S., & Couto, H. (1997). *O custo das LER Proteção* (Vol. 997).
- Carvalho, S. H. F. Ginástica Laboral (Portal da Saúde). Consult. 4 de Fevereiro de 2019, disponível em <http://www.df.trfl.gov.br/portalsaude/>

- Chelladurai, P. (1994). Sport management: Defining the field. In *European Journal for Sport Management*. (Vol. 1, pp. 7-21).
- Chelladurai, P. (2014). *Managing organizations for sport and physical activity: A systems perspective*. Holcomb Hathaway, Publishers.
- Chiavegato Filho, L. G., & Pereira Jr, A. (2004). Work related osteomuscular diseases: multifactorial etiology and explanatory models *Interface - Comunicação, Saúde, Educação*, 8(14), 149-162.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2009). *Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações - Da Intenção aos Resultados - Fundamentos e Aplicações*. São Paulo: Elsevier-Campus.
- Chirilă, D., & Chirilă, M. (2015). Overview in sport management jobs. *Lucrări Științifice Management Agricol*, 17(2), 29-35.
- Costa, A. S. (1995). *Sociologia do desporto. Relatório de disciplina, FCDEF*. Porto.
- Drucker, P. (1993). *The Practice of Management*. New York: Harper & Brothers Publishers.
- Durand, M., Vézina, N., Loisel, P., Baril, R., Richard, M., & Diallo, B. (2007). Workplace interventions for workers with musculoskeletal disabilities: a descriptive review of content. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 17(1), 123-136.
- França, A. C. L. (2007). Comportamento Organizacional: conceitos e praticas. In Saraiva (Ed.), *Práticas de Recursos Humanos PRH. Conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas.
- Garcia, R., & Queirós, P. (2004). Antropologia do Desporto: o reencontro com Hermes. *Revista Povos e culturas*, 9, 205-224.
- Gym Factory Portugal. Consult. 3 de outubro de 2018, disponível em <http://gymfactory.pt/noticias/59-iCoach-novo-parceiro-agap>
- Heerkens, G. R. (2002). *Project management*. New York: McGraw-Hill
- iCoach. Cursos iCoach. Consult. 1 de outubro de 2018, disponível em <https://i-coach.pt/curso-formacao-avancada-vendas-e-personal-training/>
- iCoach. Equipa iCoach. Consult. 1 de outubro de 2018, disponível em <https://i-coach.pt/equipa/>

- iCoach. Fitness Solutions. Consult. 1 de outubro de 2018, disponível em <https://i-coach.pt/>
- iCoach. iCoach Jobs. Consult. 1 de outubro de 2018, disponível em <https://iCoachjobs.pt/employer-simple/>
- Ieminho. Incubados. Consult. 4 de novembro de 2018, disponível em <http://www.ieminho.pt/incubados>
- Introdução às lesões músculo-esqueléticas.* (2007). Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho. . 71/p facts. ISSN: 1621 – 2166
- Juran, J. (1992). *Moses. Controle de qualidade: conceitos, políticas e filosofia da qualidade.* São Paulo: McGraw-Hill.
- Katch, F. I., Katch, V., & Mcardle, W. D. (1998). *Fisiologia do exercício: energia, nutrição e desempenho humano.* J Rio de Janeiro: Guanabara.
- Kerzner, H. (2003). *Project management: A systems approach do planning do planning, scheduling and controlling* (8 ed.): John Wiley & Sons.
- Kerzner, H. (2009). *Project management: A systems approach to planning. Scheduling and Controlling.* In (Vol. 7).
- Laville, A. (1997). *A Ergonomia.* São Paulo: EPU.
- Lewis, J. P. (2007). *Fundamentals of project management* (3 ed.). New York: Amacom.
- Lima, D. G. (2004). *Ginástica Laboral-Metodologia de implantação de programas com abordagem ergonômica:* Ed Física, Esporte, Saúde.
- Lima, I. (2001). Programa específico de reabilitação para cirurgião-dentista. 45.
- Lima, V. (2007). *Ginástica Laboral: atividade física no ambiente de trabalho.* rev. São Paulo: Phorte.
- Lionesa. Empresas. 7 de dezembro de 2018, disponível em <http://lionesa.pt/as-empresas/>
- Lopes, J. P. S. R., & Pires, G. (2001). Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. In *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto* (Vol. 1, pp. 88-103).
- Malta, L. E. D. A. (2008). *Anteprojeto para planejamento e organização de eventos.* Brasília: Dissertação de apresentada a Universidade de Brasília, UNB.

- Marques, A. (1997). Repensar o desporto. *Revista Horizonte*, 12(75), 4.
- Martins, L. (2006). *Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso*. São Paulo: Digerati Books.
- Mauss, M. (2003). *Uma categoria do espírito humano: a noção de pessoa, a de 'eu' em Mauss, M. Sociologia e Antropologia*. . São Paulo: Cosac & Naify.
- Mendes, R. A., J., R., Leite, N., Sarraf, T., & Dezan, V. (2001). *A saúde e a prática de atividade física em trabalhadores*. XXIV Simpósio Internacional de Ciências do Esporte. Anais. São Paulo: Celafiscs.
- Miranda, C. R. (1998). *Introdução à saúde no trabalho*. São Paulo. Atheneu, pp. 71-76.
- Nahas, M. V. (2003). *Atividade Física e Saúde. Conceitos e sugestões para um estilo de vida ativo* (3 ed.). Londrina: Midiograf.
- Nogales, I. O., & Arrúe, F. U. (2003). *Enfermedades Profesionales Osteomusculares y Factores de Riesgo Ergonómicos: Estudio Transversal*. País Vasco: OALAN. Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales.
- Oliveira, C. (1998). *Manual prático de LER - Lesões por Esforços Repetitivos*. (2 ed.). Belo Horizonte: Health
- Oliveira, J. R. G. (2007). A importância da ginástica laboral na prevenção de doenças ocupacionais. In *Revista de Educação Física/Journal of Physical Education* (Vol. 76).
- PCI. Empresas. Consult. 7 de fevereiro, disponível em <http://www.pci.pt/>
- Pheasant, S., & Haslegrave, C. M. (2018). *Bodyspace: Anthropometry, ergonomics and the design of work*: CRC Press.
- Pires, G. (2007). *Agôn: gestão do desporto-o jogo de Zeus*. Porto: Porto Editora.
- Pires, G., Colaço, C. J. P., Rebocho, J. P. S., & Marcelino, J. (2003). *Gestão do desporto: desenvolvimento organizacional* (2ª ed.): APOGESD.
- PMBOK, G. (2008). Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (guia pmbok®). em português. *Project Management Institute*.

- PMI. (2013). Project Management Institute - A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)—Fifth Edition. *Project management journal*, 44(3), e1-e1.
- Portuspark. Empresas. Consult. 7 de novembro de 2018, disponível em <http://www.portuspark-network.org/pt/empresas/0-todos-os-parques/56-tics-eletronica-software>
- Przysiezny, W. (2000). Distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho: um enfoque ergonômico. 8(31), 19-34.
- Raney, D. (2000). *Distúrbios osteomusculares crônicos relacionados ao trabalho*. São Paulo: Editora Roca.
- Rasia, D. (2004). *Quando a dor é do dentista! Custo humano do trabalho de endodontistas e indicadores de DORT*. Universidade de Brasília.
- Regiadouro. Empresas. Consult. 24 de novembro de 2018, disponível em <https://www.regiadouro.com/empresas/incubadora-e-aceleradora-de-empresas/>
- Regis, F. G., Ivan., Michels, G., & Sell, I. (2006). *Lesões por esforços repetitivos/distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho em cirurgões-dentistas* (Vol. 9): Revista Brasileira de Epidemiologia.
- Renner, J. S., & Buhler, D. C. (2006). Custos humanos nas atividades de trabalho com manuseio e transporte de cargas. *Congresso Brasileiro de Ergonomia, 14º., ABERGO*
- Retar, I., Plevnik, M., & Kolar, E. J. A. k. (2013). Key competences of Slovenian sport managers. 4(2), 81-94.
- Rio, L. M. S. P., & Rio, R. P. (2000). *Manual de ergonomia odontológica*. Belo Horizonte: Conselho Regional de Odontologia de Minas Gerais.
- Rocha, J. (2007). *Estudo prévio para a implementação de um programa de ginástica laboral: análise ergonômica do local de trabalho e levantamento de lesões*. Dissertação de 5º ano de licenciatura apresentada a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Sanjotec. Empresas. Consult. 4 de novembro de 2018, disponível em <http://www.sanjotec.com/pt/empresas>

- Santos, N. d., & Fialho, F. (1997). *Manual de análise ergonômica do trabalho* (Vol. 2). Curitiba: Gênese.
- Sarmiento, J. P., Pinto, A., & Oliveira, A. E. (2006). *O perfil organizacional e funcional do gestor desportivo em Portugal* (Vol. 20). São Paulo: Rev. bras. Educ. Fís. Esp.
- Serranheira, F., Pereira, M., & Santos, C. S. (2003). Auto-referência de sintomas de lesões musculoesqueléticas ligadas ao trabalho LMELT numa grande empresa em Portugal. *Revista portuguesa de saúde pública*, 21(2), 37-47.
- Serranheira, F. M. d. S. (2007). *Lesões músculo-esqueléticas ligadas ao trabalho: que métodos de avaliação do risco?* Dissertação de Doutoramento em Saúde Pública. Especialidade em Saúde Ambiental e Ocupacional apresentada a Universidade Nova de Lisboa.
- Souza, I. (2003). *Capacitação profissional em ginástica laboral: equipe Saúde em Ação*: Campinas, 2003. (Apostila).
- Stuart-Buttle, C. (1999). How to set up Ergonomic Processes. In W. Karwowski & W. S. Marras (Eds.), *Occupational Ergonomics: Design and Management of Work Systems*. Columbus, Ohio: CRC Press.
- Suniporto. Consult. 4 de fevereiro de 2018, disponível em <https://suniporto.pt/sbt2018/>
- Taylor, F. W. (1990). *Princípios de Administração Científica* (8 ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Tecmaia. Espaços e serviços. Consult. 10 de novembro de 2018, disponível em <https://www.tecmaia.pt/pt/espacos-e-servicos/mapa-do-parque/>
- UPTEC. Portfolio de empresas. Consult. 9 de novembro de 2018, disponível em <https://uptec.up.pt/pt-pt/portfolio/>
- Uva, A., Carnide, F., Serranheira, F., Miranda, L., & Lopes, M. (2008). *Lesões Músculoesqueléticas Relacionadas com o Trabalho - Guia de orientação para a prevenção*: Direção Geral da Saúde.
- Valachi, B., & Valachi, K. (2003). Preventing musculoskeletal disorders in clinical dentistry: strategies to address the mechanisms leading to musculoskeletal disorders. *J Am Dent Assoc*, 134(12), 1604-1612.

- Varela, A., Lebre, E., Carrera, F., Sousa, F., Pinto, F., Araújo, J., Farinha, J., Bancaleiro, J. C., Meirim, J. M., Sarmiento, J. P., Vasconcelos, M. P., Carvalho, M., Pedro, P., & André, P. (2014). *Tendências Contemporâneas da Gestão Desportiva*. Lisboa: Visão e Contextos.
- Zilli, C. M. (2002). *Manual de cinesioterapia/ginástica laboral: uma tarefa interdisciplinar com ação multiprofissional*. São Paulo: Lovise.

Anexos

Anexo 1

FACULDADE DE DESPORTO DA UNIVERSIDADE DO PORTO

SPORT BUSINESS Talks 2018

SUNiporto

MANHÃ
9:30H - 13:30H

Jorge Teixeira
Runporto.com

Tânia Lopes
SC Fitness

Dora Isabella
Alta Performance

Luis Rebelo
iCoach

Daniel Santos
AmazinGym

João Rego
36ofit

Maria Roriz
Dragon Force

Nélson Ribeiro
Federação Pt. Golf

Gabriel Jorge
Bwizer

Abel Pereira
IHAVETHEPOWER

Pedro Pereira
BOXPT Equipment

TARDE
14:45H - 17:50H

Avelino Azevedo
CNAPEF

14 DE NOVEMBRO

inscrições em www.suniporto.pt e 

AUDITÓRIO DA FADEUP
CREDENCIAÇÃO - 9:00H

Anexo 2



DADOS:

NOME

IDADE

PROFISSÃO

CARGO



ATIVIDADE PROFISSIONAL:

ATIVO SEDENTÁRIO

PRÁTICA ATIVIDADE FÍSICA?

SIM NÃO

QUAL?

AVALIAÇÃO POSTURAL

FRONTAL

SAGITAL

POSTERIOR

--	--	--

NOTAS:

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------

FORTALECER:

ALONGAR:

<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>

<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>

Dicas Do PT:

<input type="text"/>

Anexo 3



ICOACH CROSSFIRE

Local: Factory Business Center Braga (EN101, Avenida Barros e Soares nº 423, 4715-214 Braga)

Data: Quarta-feira, 17 de Abril



Programa:

- 10h00 Recepção e Café
- 10h30 **Luís Rebelo** | Diretor Geral iCoach - *Personal Trainer* e os Números do Negócio;
- 11h15 **Cristina Coutinho** | Diretora de Operações *Fitness Up*; *Personal Trainer* Como Ferramenta de Retenção
- 12h00 **Dipanda Silva** | Diretor Ibérico de *Personal Trainer Fitness Hut* - *Personal Trainer* e Modelo de Rendas (Portugal e Espanha);
- 12h54 Almoço de Networking;
- 15h00 **José Carlos Reis** | Presidente AGAP - Barómetro 2018;
- 15h45 **Alexandre Parada** | Gestor de Formação Manz - Formação Específica para *Personal Trainers*;
- 16h30 **António Estanqueiro** | Diretor Geral Fun&Fitness - Da Gestão de *Health Clubs* ao Fornecimento de Equipamentos;
- 17h15 **José Teixeira** | Diretor de Operações Solinca *Health and Fitness*; *Personal Trainer* e Modelo de Outsourcing;
- 18h00 Encerramento.



Anexo 4



Plano Estágio Curricular					
Duração: 500h		Tipo de Estágio: Part-time		Tutoriais: 1 hora semanal	
Empresas: 8 coach		Local de Intervenção: Sede, Empresas, Clientes locais.			
Rua: Pedrey Braga, 88 101, Avenida Barro e Branco, N.º 425, 4710-214 Braga					
Iniciativa	Abordagem à empresa	8	Processos internos	14:30 - 18:30	Competências a adquirir
		10	Reconhecimento do modelo de negócio	09:30 - 11:30	
		10	Reconhecimento dos Clientes	09:30 - 11:30	
		4	Verbetes de Negócio	09:30 - 11:30	
	Conhecimento de fontes de atuação	10	Processos de Satisfação	14:30 - 18:30	
		10	Modelos de Negócio	09:30 - 11:30	
		8	Fatores diferenciadores do negócio	14:30 - 18:30	
		8	Introdução à Ginástica Laboral	09:30 - 11:30	
	Processos Internos	10	Processos de Satisfação	14:30 - 18:30	
		8	Gestão de Carteira de Clientes	09:30 - 11:30	
		16	Participação Partage PT: gestão e organização do processo	09:30 - 11:30	
		8	Balanco de qualidade do evento	09:30 - 11:30	
Ginástica Laboral	20	Carteira de Clientes	09:30 - 11:30		
	4	Necessidades para desenvolvimento do negócio	09:30 - 11:30		
Total Inicia		104			
Desenvolvimento	Ginástica Laboral	3	Operações de Ginástica Laboral	09:30 - 11:30	Competências a adquirir
		10	Processos de Satisfação	09:30 - 11:30	
		20	Análise e Proposta	09:30 - 11:30	
		10	Introdução à apresentação de serviços	09:30 - 11:30	
	Ginástica Laboral	20	Vendas e Processos	09:30 - 11:30	
		10	Desenho de propostas de valor	09:30 - 11:30	
	Processos e Modelos	20	Gestão de Carteira de Clientes	09:30 - 11:30	
		8	Elaboração de Plano Anual (consolidação do 3º trimestre)	09:30 - 11:30	
Análise de Resultados	8	Balanco de negócio	09:30 - 11:30		
	8		09:30 - 11:30		
Total Desenv		118			
Intervenção	Coach Clientes Consultoria	4	Análise dos resultados: pontos fortes por Cliente e Revenue	09:30 - 11:30	Competências a adquirir
		4	Necessidades do negócio	09:30 - 11:30	
		5	Planos Potenciais	09:30 - 11:30	
	Coach Jobs	5	Potenciação de Plataforma	09:30 - 11:30	
		5	Apoio ao recrutamento	09:30 - 11:30	
		8	Formas de Dinamização de Plataformas	09:30 - 11:30	
	Coach Ginástica Laboral	20	Gestão de Carteira de Clientes	09:30 - 11:30	
		15	Recrutamento e retenção da equipa de profissionais	09:30 - 11:30	
		8	Apoio na formação da equipa	09:30 - 11:30	
		15	Gestão de equipas de profissionais	09:30 - 11:30	
		8	Pagamento da equipa: processo de contratação salarial	09:30 - 11:30	
	Coach equipas PT	20	Análise e desenvolvimento desta vertente	09:30 - 11:30	
Coach equipas PT	5	Planos de trabalho de funcionamento	09:30 - 11:30		
	2	Análise de resultados de atuação e estratificação de equipas	09:30 - 11:30		
Total Interven		128			

Anexo 5



EQUIPA DE PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS



Equipa com **resultados comprovados** no mercado da ginástica laboral, operacionalização de processos de aprendizagem específica e patológica.



Projeto Inovador

Com a missão de **diminuir o sedentismo**, levando a atividade física ao local de trabalho das pessoas, acreditamos aplicar as melhores metodologias de acompanhamento nas empresas.



Melhores práticas e guidelines do mercado

Aplicadas aos espaços e equipas que integramos, sempre com o intuito de **aumentar níveis de produtividade da empresa**.

BENEFÍCIOS GINÁSTICA LABORAL



Aumento da produtividade laboral

- Diminuição de lesões de esforço repetitivo
- Mau estar causado por stress
- Dores musculó-esqueléticas e articulares devido a esforços / posições repetidas

Diminuição de faltas constantes devido a lesões de esforço repetitivo

- Diminuição de incidência de posturas erradas;
- Apoio no desenvolvimento condicional e coordenativo dos colaboradores

Criação de espírito de grupo – dinâmicas

- Melhoria da coesão do grupo

BENEFÍCIOS COLABORADORES



Diminuição do sedentarismo

- Prática de atividade física leve a moderada regularmente diminui níveis de sedentarismo.

Melhoria do bem-estar e condição física geral

- Exercício de Reforço Muscular, Alongamento e Aumento de amplitude articular.

Mau estar causado por stress

- Correção postural.

Capacidade de adequação às patologias presentes;

- Equipa multidisciplinar; com formação específica em reabilitação de lesões.

Feedback contínuo da evolução

- Acompanhamento mensal de correção específica.



COMO TRABALHAMOS



Aulas diversificadas (Bolas, Elásticos, Bastões...)



Estruturação de aulas adequada à empresa



Professores com formação contínua



Controlo de qualidade das aulas

Aumento da produtividade laboral

- Devido à melhoria do bem-estar e condição física geral e diminuição de lesões de esforço repetitivo;
- Apoio no desenvolvimento condicional e coordenativo dos colaboradores

Metodologia testada com adequação aos diferentes departamentos;

- Capacidade de adequação às patologias presentes;
- Capacidade de adequação às funções desenvolvidas na empresa

Criação de espírito de grupo – dinâmicas

- Metodologia inovadora de ginástica laboral e acompanhamento nutricional;

Feedback contínuo da evolução

- Relatórios mensais de evolução e metodologias a aplicar.

SERVIÇO PROPOSTO



