

O IMPACTO DA COVID-19 NA GESTÃO DE CENTROS DE FITNESS

Dissertação apresentada com vista à obtenção do 2º ciclo em Gestão Desportiva, da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, ao abrigo do Decreto-Lei nº 74/2006, de 24 de março, na redação dada pelo Decreto-Lei nº 65/2018 de 16 de agosto.

Orientadora: Professora Doutora Maria José Carvalho

Coorientadora: Professora Doutora Celina Gonçalves

Vanessa Cristina de Freitas Roriz

Porto, 2021

Ficha de Catalogação

Roriz, V. C. F. (2021). *O impacto da COVID-19 na Gestão de Centros de Fitness*. Porto: V. Roriz. Dissertação de Mestrado para a obtenção de grau de Mestre em Gestão Desportiva, apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Palavras-chave: COVID-19; CENTROS DE FITNESS; GESTÃO DO DESPORTO; ESTRATÉGIAS; ESTUDO QUALITATIVO

Agradecimentos

A presente dissertação de mestrado foi pautada por muita persistência e dedicação, a trajetória reuniu inúmeros desafios para que o objetivo fosse atingido. Durante esta longa caminhada, só tenho de agradecer o apoio de várias pessoas que foram indispensáveis e incansáveis que sempre me apoiaram e que nunca me deixaram desistir dos meus sonhos.

Começo por agradecer o contributo da minha orientadora, Professora Doutora Maria José Carvalho e à minha coorientadora, Professora Doutora Celina Gonçalves, por toda a orientação exemplar prestada, pela visão crítica e oportuna saudavelmente exigente, o que contribui de forma determinante para a minha evolução e crescimento profissional e pessoal.

Agradeço à minha família, que me influenciaram positivamente, acreditando em mim e no meu potencial de crescimento. Que sempre me impulsionaram a seguir rumo aos meus objetivos, independentemente das dificuldades, sempre estiveram presentes para me ouvir, aconselhar e apoiar.

Por último, sou grata a todas as pessoas que fizeram parte do meu crescimento e que me estimularam intelectualmente e emocionalmente no percurso denominado vida.

Resumo

A COVID-19 é uma doença infecciosa provocada pelo vírus SARS-COV-2 que se disseminou por todo o mundo, tendo sido, como tal, considerada como uma pandemia (OMS, 2020). Em resposta à pandemia, medidas de contenção e atenuação foram implementadas como estratégia de combate ao novo coronavírus o que provocou o encerramento de vários serviços, por tempo indeterminado, onde se inclui os Centros de Fitness (CF). O objetivo do estudo foi analisar os impactos e as adaptações realizadas em Centros de Fitness, durante a pandemia e as estratégias de sobrevivência após confinamento.

A amostra foi constituída por 10 Diretores Técnicos (DT) de Centros de fitness: 2 de Box, 2 de Estúdios, 2 de Health Club, 2 de Ginásios Tradicionais e 2 de Low Cost. O instrumento utilizado foi a entrevista semiestruturada, constituída pelas dimensões: Gestão Financeira, Digitalização de Serviços, Instalações Desportivas e Gestão de Recursos Humanos. As entrevistas foram realizadas presencialmente nos Centros de Fitness e o anonimato e confidencialidade foram assegurados e as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. Os dados foram analisados com o auxílio do MaxQda (v20.4.0).

Os resultados mostraram que os CF com o intuito de conseguirem igualar a *performance* financeira das empresas, tiveram abordagens diferentes relativas à cobrança da mensalidade dos sócios. As soluções passaram pela cobrança de uma taxa de manutenção, pela cobrança integral da mensalidade durante o confinamento e posterior reembolso, outros não cobraram mensalidade ao sócio. O modelo digital passou a ser central, evidenciando-se um maior uso das plataformas digitais e oferta de serviços online. Os DT consideram que o serviço online será uma alternativa ou serviço secundário ao serviço presencial. A App interna foi a ferramenta mais usada para controlar e monitorizar os espaços. Os RH's estiveram comprometidos e disponíveis a colaborar, a comunicação e a proximidade com a equipa foi fundamental.

A pandemia da COVID-19 veio provocar danos financeiros a curto prazo nos CF, mas comportou a oportunidade de fortalecer e diversificar o setor a médio prazo.

Palavras-Chave: COVID-19; Centros de Fitness; Gestão do Desporto; Estratégias; Estudo Qualitativo.

Abstract

Covid-19 is an infectious disease caused by SARS-COV-2, which has disseminated all over the world, therefore was considered a pandemic disease (WHO, 2020). In response to the pandemic, restraint measures were carried out. That led to the closure of numerous business and facilities, for uncertain amount of time, which included Fitness Centres (FC). The objective of this study was to survey the impact and adjustments made by the FC's during the period they were closed by legal order, as well as, survey "survival" strategies post lockdown.

The sample was composed by 10 FC's Technical Directors (TD): 2 of them from a "Box", 2 from "Studios", 2 from "Health clubs", 2 from "traditional Gyms" and 2 from "Low-cost gyms". The semi-structured interview was used as a tool in this study. This integrated the following dimensions: Human Resource Management, Financial Management, Digital Services and Sports Facilities. The interviews were all in person inside the Fc's and the anonymity and confidentiality were secured. The interviews were recorded and then transcribed. The data were analyzed using MaxQda (v20.4.0).

The results showed that FC's, with the intention of achieving satisfactory financial performance of their companies, had different approaches in terms of their membership monthly fees. Some of the FC's chose to charge a maintenance fee, others to charge the entire fee during lockdown and posterior refund, others chose not to charge anything during this time to their members.

The digital offer became central during lockdown, showing a large use of digital platforms and online services. The interviewed TD's consider that the online services are going to be an alternative to the standard service or even a secondary form of their offer in the FC. An internal software (internal App) was the most used tool to control and monitor the facilities and their teams. Human Resources, were very committed and available to work. Communication and accessibility of the team was fundamental.

Covid-19 pandemic caused brutal financial damage in a short amount of time within the FC's, but withdraw the opportunity to strengthen and diversify the sector in mid-term.

Key-words: COVID-19; Fitness Centres; Sports Management; Strategies; Qualitative Study.

Lista de Abreviaturas

OMS: Organização Mundial de Saúde

CF: Centros de Fitness

DT: Diretor(s) Técnico(s)

GCF: Gestão de Centros de Fitness

DND: Doenças Crónicas não transmissíveis

IHRSA: International Health, Racquet & Sportsclub Association

EUA: Estados Unidos da América

AGAP: Associação de Ginásios e Academias de Portugal

IPDJ: Instituto Português do Desporto e Juventude

TIC: Tecnologias de Informação e Comunicação

WFT: Wearable Fitness Technology

DGS: Direção Geral de Saúde

GRH: Gestão de Recursos Humanos

Índice

AGRADECIMENTOS	IV
RESUMO	V
ABSTRACT	VI
LISTA DE ABREVIATURAS	VII
INTRODUÇÃO	10
1. REVISÃO DA LITERATURA	12
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO MERCADO DO FITNESS: NO MUNDO, NA EUROPA E EM PORTUGAL	12
1.2. PANDEMIA COVID-19	16
1.3. IMPACTO DA COVID-19 NO DESPORTO	20
1.4. IMPACTO DA COVID-19 NA SAÚDE E ATIVIDADE FÍSICA	23
1.5. GESTÃO FINANCEIRA	26
1.5.1 <i>Gestão Financeira: Adaptações e Impacto COVID-19</i>	28
1.6. DIGITALIZAÇÃO DE SERVIÇOS	30
1.6.1 <i>Digitalização de Serviços: Adaptações e Impacto COVID-19</i>	33
1.7. INSTALAÇÕES DESPORTIVAS	36
1.7.1 <i>Instalações Desportivas : Adaptações e Impacto COVID-19</i>	37
1.8. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	41
1.8.1 <i>Gestão de Recursos Humanos: Adaptações e Impacto COVID-19</i>	42
2. METODOLOGIA	44
2.1. AMOSTRA	44
2.2. INSTRUMENTO	45
2.3. PROCEDIMENTOS	47
2.4. ANÁLISE DE DADOS	48
3. RESULTADOS	50
3.1 CARACTERIZAÇÃO SOCIOPROFISSIONAL DOS PARTICIPANTES	50
3.2 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	50
3.2.1 <i>Gestão Financeira</i>	51
3.2.2 <i>Digitalização de Serviços</i>	56
3.2.3 <i>Instalações Desportivas</i>	64
3.2.4 <i>Gestão de Recursos Humanos</i>	68
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
CONCLUSÃO	84
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
ANEXOS	96
ANEXO 1: ENTREVISTA AO DIRETOR TÉCNICO DO CENTRO DE FITNESS	96
ANEXO 2 : TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	100

Introdução

Ao longo dos anos, o mercado do Fitness tem sofrido modificações e evoluído no sentido da melhoria e crescimento. A necessidade por manter um estilo de vida saudável é o principal desafio na vida moderna. A alimentação pouco equilibrada, o uso de tecnologias, as rotinas e o *stress* vivido, a pouca atividade física, influenciam negativamente a saúde da população (Wilson, 2019). No entanto, nos últimos anos, assistimos a um franco crescimento no setor, justificado pelo aumento da consciencialização dos benefícios da atividade física para a saúde das populações e prevenção da saúde pública.

Em finais de 2019, foi detetado pela primeira vez em humanos, um novo vírus denominado SARS-CoV-2 (síndrome respiratória aguda grave – coronavírus 2). Este vírus, caracterizado pela alta taxa de transmissibilidade rapidamente se disseminou por todo o Mundo e tornou-se um problema grave de saúde pública, pela falta de conhecimento, inexistência de profilaxia e tratamento (OMS, 2020). Inicialmente, no combate à pandemia originada pela Covid-19, foram utilizadas medidas de contenção e atenuação, a vacina surge mais tarde, após um ano do aparecimento do vírus, como principal medida de mitigação.

Nos últimos 2 anos, vários foram as áreas e serviços que sofreram diretamente e indiretamente com a pandemia. Também os Centros de Fitness, viveram momentos atípicos ao serem encerrados por tempo indeterminado.

Com o principal objetivo de avaliar e compreender os impactos da pandemia na Gestão de Centros de Fitness (GCF), surge a presente investigação, onde foram analisadas 4 dimensões: Gestão Financeira, Digitalização de Serviços, Instalações Desportivas e Gestão de Recursos Humanos. Cada uma das dimensões, foi dividida em uma ou duas subcategorias e a sua seleção foi baseada na revisão da literatura. Deste modo, foi analisado o modelo de atuação dos CF, em período de confinamento e pós confinamento, as consequências e adaptações realizadas em resposta à pandemia, assim como, as estratégias utilizadas nesses mesmos períodos.

O estudo tem como base o estudo empírico, baseado nas ciências naturais onde a dedução ganha terreno, uma vez que o impacto e as estratégias utilizadas no

combate aos períodos de encerramento, provocados pela pandemia da Covid-19, não tem por si só, o certo e o errado. É uma realidade que surge inesperadamente, que criou instabilidade e provocou adaptações práticas e rápidas, tendo em vista a sobrevivência dos CF. Começamos por realizar uma revisão da literatura contextualizando a área onde o estudo se insere, apresentamos a metodologia utilizada, os resultados e considerações finais e por último as respetivas conclusões. O estudo é qualitativo e recorreremos à entrevista semiestruturada como método de recolha de dados. Foram entrevistados 10 Diretores Técnicos (DT), de vários tipos de CF que exerceram as suas funções durante este período. A pesquisa qualitativa, permitiu não só avaliar as decisões tomadas e quantificar as mesmas, mas também perceber o que levou os DT a tomar essas decisões e as repercussões das mesmas a curto, médio e longo prazo. Os dados foram recolhidos e posteriormente transcritos, foram analisados de acordo com a análise de conteúdo de Bardin, com o auxílio do MaxQda (v20.4.0).

A rápida evolução da situação pandémica relativa à COVID-19 e impactos diretos da mesma no quotidiano das populações foram períodos assustadores, a alta taxa de morbilidade e as adaptações repentinas a que todos fomos sujeitos, representaram a realidade vivida. Também os CF sofreram impactos e tiveram de se adaptar rapidamente, várias foram as estratégias utilizadas tendo em vista a subsistência.

1.Revisão da Literatura

1.1. Contextualização do Mercado do Fitness: No Mundo, na Europa e em Portugal

Desde os anos 70 que a indústria do *fitness* tem sido capaz de desenvolver um sector verdadeiramente "cultural" com a sua densa rede de produtores, consumidores, produtos, serviços e práticas que se centram no desafio final do bem-estar, ocupando coerentemente os tempos livres através do treino físico nas suas várias formas (Maguire, 2002).

Segundo Grant (2013), a industrialização veio elevar a necessidade de corpos masculinos que se destacassem pela sua força física, sendo assim urge uma preocupação acrescida com a saúde e com o corpo. Nesta fase, inícios do século XIX, a preocupação com o corpo e com a saúde não era apenas para aristocratas, mas também para a classe trabalhadora. De forma a dar resposta a esta necessidade, vários cientistas em todo o mundo direccionaram a sua atenção para a cultura física e para a educação física com o objetivo de desenvolverem técnicas e métodos que melhorassem a saúde e a força. As técnicas e métodos desenvolvidos tiveram como alicerces o movimento ginástico alemão, sueco e dinamarquês. Sendo assim no final do século XIX, surgiu gradualmente nos Estados Unidos, a cultura física, assim como novas técnicas para desenvolver e garantir um corpo "*forte, musculado e masculino*".

Durante o início do século XX, segundo Andreasson e Johansson (2014), a prática de musculação foi vista como uma preocupação masculina sem sentido principalmente durante a década de 1960. O desenvolvimento da musculação a partir dos anos 70 assim como a explosão do interesse pela prática de musculação, técnicas de treino, aeróbica e fitness em geral pode ser interpretado como uma parte de uma segunda fase da globalização da cultura da ginástica e *fitness*. Ao contrário da primeira fase, o desenvolvimento para uma cultura global é acentuado pela mediatização da sociedade, durante o século XX, a cultura de ginástica e fitness foi aperfeiçoado, desenvolvido e transformado num negócio

global. Durante a segunda fase da globalização do fitness, tanto homens como mulheres estão envolvidos, havendo uma inclusão mais difusa e ampla de participantes tanto da classe trabalhadora como da classe média. A terceira fase da globalização da cultura do ginásio e do *fitness* decorre durante as décadas de 1980 e 90. Nesse período, o culturismo foi perdendo força e a concepção do ginásio como um local para todos, surgindo a tendência para a atividade de lazer, de certa forma esta terceira fase estava interrelacionada com a segunda fase.

Os exercícios físicos, assim como técnicas utilizadas e ferramentas usadas hoje em dia nos CF representam o desenvolvimento da cultura física, aperfeiçoado durante o século XX (Andreasson & Johnson, 2014). De acordo com os autores o setor *fitness* ao longo dos anos sofreu uma revolução, na mesma linha de pensamento Millington (2016) salienta a existência de um "boom" no setor *fitness*. Sassatelli (2010) e Maguire (2008), salientam que as pessoas com a finalidade de se manterem em forma e de desenvolverem estilos de vida saudáveis, procuram cada vez mais instalações de *fitness*, para colmatar as suas necessidades.

Segundo Millington (2016), o *fitness* sofreu intensas modificações na forma como é experimentado e percebido até à atualidade. Segundo o autor, nos finais da década de 1970 e 1980 surge o primeiro "boom do *fitness*", marcado essencialmente pela evolução e desenvolvimento de "ferramentas" de *fitness*, tais como vestuário, equipamento para utilização em casa e meios de *fitness* através de vídeos de exercício. Deste modo o documento publicado pelo autor, avança que à data da sua publicação, estaríamos a sofrer o segundo "*boom do fitness*" que se destaca por dar continuidade e intensidade aquilo que veio antes do mesmo, no entanto este é marcado pela proliferação de tecnologias para medir o corpo e monitorizar a atividade física. Nesta fase ainda se mantêm meios de comunicação precedentes, como as revistas, as pessoas a deslocarem-se às instalações para a prática de atividade física assim como os treinos de acompanhamento, no entanto são introduzidas tecnologias interativas, como aplicações de saúde e de *fitness*. Este novo "*boom de fitness*" diz respeito

essencialmente à mudança do panorama fitness, e não por si só a um aumento das receitas na indústria em si.

De acordo com Andreasson e Johansson (2018), a revolução do *fitness*, a sua globalização, e as suas consequências estão a progredir de formas diferentes e de acordo com os contextos nacionais e locais.

Na atualidade, ter uma vida saudável constitui o principal desafio da vida moderna. De modo a garantir a saúde e o bem-estar das populações, o governo e as organizações de saúde encorajam as pessoas a aumentar a sua atividade física através do incentivo à prática do exercício físico e atividades recreativas, devido à crescente preocupação com a obesidade em países desenvolvidos (Wilson, 2019). A Organização Mundial de Saúde (OMS) refere que a atividade física regular contribui para o aumento da longevidade e prevenção de várias doenças crónicas não transmissíveis (DND), como as doenças cardiovasculares, o cancro e a diabetes, sendo ainda um coadjuvante terapêutico importante em mais de 25 outras doenças. No plano de ação global sobre a atividade física no período de 2018 a 2030 pretende-se uma redução de 15% da prevalência global da falta de atividade física em adultos e adolescentes (OMS, 2018). Segundo Wilson (2019), as principais razões que levam as pessoas a inscrever-se num CF são para manter ou melhorar a saúde, aparência e relações sociais. O autor salienta que, a crescente atenção dos meios de comunicação social à saúde e à obesidade, refletem uma maior consciencialização por parte da população para os benefícios do exercício físico. Assim como o aspeto físico representado nos meios de comunicação social, corpos bem definidos de homens e mulheres, aumentam o desejo da população para o bem-estar físico. Além disso, os Clubes de *fitness* proporcionam aos seus sócios momentos de atividade física, mas também se tornaram espaços de socialização e interação. Wilson (2019) entende que, à medida que mais pessoas começam a fazer exercício, a procura de serviços de saúde e de fitness vai aumentando.

Segundo a IHRSA (International Health, Racquet & Sportsclub Association) a indústria da saúde e do *fitness* não é tão grande em função da população total

na maioria dos outros países como é nos Estados Unidos. Em 2017, os EUA lideraram o mercado global com 38 477 clubes de saúde e 60,9 milhões de membros de acordo com o Relatório Global IHRSA (2018). O Relatório Global IHRSA (2019), demonstra um crescimento constante nas Américas e na Europa em 2018. Em 2018, os clubes de saúde superaram 183 milhões de membros em todo o mundo e excederam as 210.000 instalações (IHRSA, 2019).

Na Europa, de acordo com o relatório The European Health & Fitness Market Report (2020), o mercado da saúde e do *fitness* continuou em constante crescimento em 2019, o número total de membros aumentou em 3,8%, atingindo os 64,8 milhões, reforçando o *fitness* como a atividade número 1. Relativamente ao número de instalações de *fitness* e saúde houve um aumento de 2,3% em 2019 relativamente ao ano de 2018. Com um crescimento de 5,1% para 11,7 milhões de sócios, a Alemanha reforçou a sua posição como o país com o maior número de sócios à frente do Reino Unido (10,4 milhões), França (6,2 milhões), Itália (5,5 milhões) e Espanha (5,5 milhões).

À semelhança do que aconteceu por todo o mundo, ao longo dos anos, a indústria do *fitness* em Portugal também demonstrou um franco crescimento, denotou-se um aumento no número de praticantes, nas receitas da indústria assim como no aumento do número de instalações de *fitness*.

A indústria do *fitness* em Portugal iniciou-se há cerca de 20 anos e tem vindo a crescer ao longo dos anos devido essencialmente à consciencialização da importância da atividade física (Santos, 2006). Em Portugal, no ano de 2019 face a 2018 houve um crescimento de 16% no número de praticantes de atividade física nos CF, pelo que é estimado um número de 688.210 membros a nível nacional. Em 2019 houve uma taxa de crescimento de 10% de instalações de *fitness* relativamente a 2018, pelo que se verifica a existência de 1100 CF. Em 2019, 289,4 milhões de euros representam a faturação global do sector do *fitness*, o que se verificou um aumento de 10% comparando com o ano precedente (AGAP, 2019).

Segundo Saba (2006), a indústria do *fitness* incorpora o conceito *wellness* criado por Charles Corbin, este conceito enfatiza a qualidade de vida e o bem-estar, integrando aspetos de saúde e aptidão, sem que a condição física seja desvalorizada. O conceito de *fitness* foi desenvolvido ao longo dos anos, devido às mudanças nas condições sociais.

1.2. Pandemia COVID-19

A 31 de dezembro de 2019, o município de Wuhan, na província de Hubei, República Popular da China, comunicou um conjunto de casos de pneumonia com etiologia desconhecida. A partir da China, em dezembro de 2019, a epidemia da COVID-19 espalhou-se por todo o mundo num curto espaço de tempo. A 30 de Janeiro de 2020, a OMS anunciou que o novo surto de coronavírus era considerado "Emergência de Saúde Pública de Preocupação Internacional, "ou seja, o nível de alerta máximo emitido pela entidade de Regulamento Sanitário Internacional. A epidemia propagou-se a vários países e continentes e a 11 de março a OMS anunciou a COVID-19 como uma pandemia (Cardoso, Seabra, Bastos & Costa, 2020). A doença espalhou-se por mais de 190 países e territórios, resultando em 74.816 mortes e 1.349.660 casos até 7 de abril de 2020 (Priyadarsini & Suresh, 2020). A maioria dos casos nas primeiras semanas foi notificada do Pacífico Ocidental, predominantemente da China. Na terceira semana de março, o epicentro deslocou-se do Pacífico Ocidental para a Europa (Davalgi, Undi, Annadani & Nawaz, 2020).

Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS, 2020), a doença do coronavírus (COVID-19) é uma doença infecciosa causada por um coronavírus recentemente descoberto, a doença é causada pelo vírus da Síndrome Respiratória Aguda Grave, Coronavírus 2 (Sars-Cov-2). A OMS denominou a doença como COVID-19, que resulta das palavras "Corona", "Vírus" e "Doença" associado ao ano de 2019, ano que surgiu a doença. O vírus que causa a COVID-19 transmite-se por contacto direto, através das gotículas que são originadas quando uma pessoa infetada tosse, espirra ou fala. Estas gotículas depositam-se rapidamente em pavimentos ou superfícies.

Qualquer pessoa pode ser infectada ao inspirar o vírus se estiver com uma distância inferior a 2 metros de alguém com COVID-19 ou através de contacto indireto quando toca numa superfície contaminada e, em seguida, nos olhos, no nariz ou na boca. A OMS (2020), refere que os grupos de risco associados a este novo vírus são idosos com mais de 65 anos, doentes crónicos e doentes que possam ter o sistema imunitário comprometido.

Dada a inexistência de profilaxia, tratamento específico e a sua elevada taxa de transmissibilidade, a pandemia COVID-19 tem tido um impacto muito negativo na saúde das populações e na economia Mundial. Os países adotaram o sistema de isolamento social, como principal medida de prevenção e controle da doença. Os Serviços de saúde têm como principal objetivo a contenção da epidemia e a promoção de estratégias para evitar a sobrecarga dos sistemas de saúde (Filho & Tritany, 2020). No decurso da pandemia, muitos países evacuaram os cidadãos das regiões afetadas e combinaram a evacuação através do processo de quarentena. Alguns exemplos dos países que evacuaram os cidadãos são a Alemanha, a Itália, a Espanha e os EUA (Sencan & Kuzi, 2020).

Na vida moderna devido às facilidades de transporte entre todos os países, os casos de COVID-19 cresceram abruptamente o que contribuiu para a disseminação rápida da doença por todos os países do mundo. Países como a Itália e a Espanha, entre outros, adotaram medidas de isolamento social para controlar a transmissão do vírus, no entanto a população demonstrou dificuldades para aderir aos comportamentos adequados perante a pandemia COVID-19 (Costa, 2020).

Numa primeira fase as medidas de contenção e atenuação são as principais intervenções de saúde pública para abrandar a propagação do vírus e reduzir o impacto da pandemia. Como medida de contenção foi implementada a estratégia de confinamento que consiste na identificação precoce de casos através de testes em massa e o rastreio de contactos. As medidas de atenuação da propagação da doença incluem o distanciamento físico, medidas de higiene reforçadas e práticas como a imposição de restrições à circulação através de

lockdowns (Isolamento social forçado e obrigatório). De salientar que estas medidas ajudam a retardar a propagação da doença (Davalgi et al., 2020).

De acordo com Buss, Alcázar e Galvão (2020), à data de 11 e 12 de fevereiro a OMS organizou um fórum global de pesquisa e inovação, onde juntou membros de diferentes países e de várias áreas, com o objetivo de dar resposta ao novo coronavírus. Durante os primeiros meses do aparecimento da doença, o tratamento era ausente assim como a vacinação, apenas existiam medidas de atenuação e contenção. Deste modo, o Mundo inteiro uniu-se para o desenvolvimento e fabricação de uma vacina eficaz contra a COVID-19, com o objetivo de reduzir a sobrecarga de doentes nos hospitais e atingir a imunidade de grupo. Antes de serem aplicadas e fornecidas à população, as vacinas atravessam várias fases de ensaios clínicos até serem consideradas seguras e eficazes. Lima, Almeida e Kfour (2020), referem que é de extrema importância garantir que as vacinas sejam fabricadas e fornecidas equitativamente pelas áreas afetadas, não negligenciando os países carenciados.

Esta pandemia é o maior choque global em décadas, o que originou preocupação devido à morbilidade e mortalidade e pelas suas consequências negativas na saúde física e mental e no bem estar social. Além disso, esta pandemia originada pela COVID-19 acarreta repercussões negativas na economia e na sociedade, assim como um aumento das desigualdades no país e entre os países. Várias mortes foram provocadas em consequência da pandemia da COVID-19 e a elas agregou-se o medo e o pânico por todo o planeta (Buss et al., 2020).

Em consonância daquilo que aconteceu no Mundo, também Portugal foi afetado pela pandemia da COVID-19. A contaminação pela COVID-19 deu início no dia 2 de março de 2020 no nosso país e no dia 18 de março, após encerramento das escolas o Governo Português decretou estado de emergência. Na primeira semana de maio o estado de emergência foi levantado e foi iniciado um processo de retorno à normalidade (Correia, 2020). Após as incertezas vividas, uma vez que o vírus era pouco conhecido a esperança seria a vacinação segura e eficaz,

sendo assim Portugal em dezembro de 2020, vê a luz ao fundo do túnel para lidar com esta pandemia, finalmente recebe as vacinas e pode começar a vacinar.

De acordo com a DGS a vacinação vai ser administrada por fases, de acordo com o plano nacional de vacinação, no entanto esse plano pode ser alterado em conformidade com a evolução da doença assim como o conhecimento sobre a mesma. Ao momento o plano é dividido por 3 fases, a primeira fase de vacinação iniciou-se em dezembro de 2020, onde os primeiros a serem vacinados foram profissionais de saúde, forças armadas, lares e cuidados continuados. Ainda nesta primeira fase a partir de fevereiro de 2021, são vacinadas pessoas com idade igual ou superior a 80 anos assim como doentes crónicos com patologias de risco com idade igual ou superior a 50 anos. A segunda fase de vacinação deu início a abril de 2021, onde são vacinadas pessoas com idade igual ou superior a 65 anos de idade que não tenham sido vacinadas anteriormente assim como pessoas entre os 50 e os 64 anos de idade com patologias associadas. Por fim na terceira fase, ainda não está definido uma data específica, onde é vacinada a restante da população elegível e igualmente priorizada.

No entanto com o aumento abrupto de casos em território nacional, o Governo vê-se obrigado à data de 15 janeiro de 2021, decretar estado de emergência a nível nacional, Portugal entra de novo em confinamento à semelhança do que aconteceu em março de 2020.

1.3. Impacto da COVID-19 no Desporto

No desporto tal como noutras áreas existiu a necessidade de uma paragem obrigatória imposta pelo governo devido à COVID-19. Os atletas assistiram ao adiamento de múltiplos eventos assim como tiveram de desistir do seu treino durante vários meses, com todos os danos e desvantagens que isso implicava (Isidori, 2020). A pandemia global causada pela COVID-19 foi acelerada por eventos desportivos e afeta todos os aspetos da vida, incluindo o trabalho, as viagens, bem como o desporto e o exercício (Wackerhage et al., 2020). A prática de exercício físico regular é associada à saúde e à prevenção de doenças crónicas, no entanto, exercícios de alta intensidade e grande volume podem levar a supressão do sistema imunológico, deixando esses grupos mais vulneráveis à contaminação pela COVID-19 (Guerreiro et al., 2020). Embora o distanciamento social e a higiene sejam fundamentais para evitar infeções, o exercício moderado e o sono suficiente podem reduzir ainda mais o risco de uma infeção pelo SRA-CoV-2 ou a duração e gravidade dos sintomas. Por outro lado, deve ser evitado o exercício exaustivo (Wackerhage et al., 2020).

A resposta global a esta pandemia provocou o encerramento quase total do desporto de competição e total no desporto de formação. Eventos como os Jogos Olímpicos, o Campeonato Europeu de Futebol, entre várias ligas e eventos em outros desportos como o ténis, o hóquei e a fórmula 1 (Parnell, Widdop, Bond & Wilson, 2020). Várias atividades comerciais e eventos desportivos devido à pandemia provocada pela COVID-19 foram canceladas. Em virtude da alta taxa de transmissão entre humanos, a COVID-19 disseminase rapidamente, o que fez com que diversos eventos fossem cancelados, nomeadamente os Jogos Olímpicos e Paralímpicos de Tóquio 2020, adiados para 2021 (Guerreiro et al., 2020). A COVID-19 mudou temporariamente o modo de vida das pessoas no mundo e terá impactos duradouros tanto no desporto profissional como no desporto de participação em massa. O futebol tem sido e continuará a ser afetado pela pandemia. No cenário pós COVID-19 haverá a

necessidade de uma reorganização contínua da forma como o futebol é jogado, observado e consumido (Webb, 2020).

A crise provocada por esta pandemia levará a consequências sociais, sanitárias, económicas e culturais que se irão refletir no dia a dia e no desporto. Nada será o mesmo, levando à necessidade de adaptações a esta nova realidade, as instalações desportivas e centros desportivos perante este cenário devem sofrer reestruturações. Gradualmente, as instalações devem melhorar a segurança sanitária, redefinir a oferta, os serviços e atividade desportiva nos centros, ginásios, espaços e instalações desportivas (Celma, 2020).

Todos os participantes desportivos comunitários e individuais, participantes, treinadores, espectadores, funcionários, voluntários, e organizações desportivas devem desempenhar o seu papel tendo em vista retardar a propagação da COVID-19. A reintrodução em segurança do desporto comunitário e individual exige um planeamento exaustivo e uma aplicação segura. Não é claro quais serão os efeitos a longo prazo noutros fatores, como o envolvimento dos fãs, a participação desportiva, o emprego na indústria do desporto e o bem-estar dos atletas/trabalhadores. As condições económicas mundiais e nacionais terão igualmente repercussões no desporto (Hughes et al., 2020).

Em Portugal, tal como no mundo a atividade desportiva não saiu ilesa desta pandemia provocada pela COVID-19, uma vez que a 20 de março de 2020, o governo estabeleceu o encerramento das instalações desportivas assim como restrição à circulação. O estado de emergência foi renovado a 2 de abril e 17 de abril, sendo que a única medida tomada no âmbito do desporto foi relativa a atletas de alto rendimento, treinadores e acompanhantes desportivos do desporto adaptado, uma vez que estas áreas de intervenção desportiva foram consideradas áreas de atividade profissional. Sendo que as instalações desportivas apenas poderiam ser utilizadas para esses efeitos. O desporto passou a resumir-se à atividade *outdoor* ou à prática do mesmo nas suas habitações (Carvalho, 2020).

Devido ao distanciamento físico exigido e restrições à circulação, salvo exceções, verificou-se uma utilização massiva das plataformas digitais como

meio de comunicação. De acordo com o inquérito realizado em junho pelo IPDJ (2020), a 45 federações desportivas, as mesmas salientam a utilização de diversos meios digitais e à distância como forma de garantir o distanciamento físico, em destaque a utilização do email, telefone/telemóvel, sistemas de videoconferência, redes sociais e respetivo website. O estudo, salienta-se que a maioria das federações não recorreu a medidas de apoio criadas pelo governo, uma vez que referem que existiu uma falta de adequação das medidas apresentadas à realidade vivida nas federações. Deste modo e em conformidade com as federações inquiridas, a maioria prevê reforçar o apoio aos associados e aos clubes.

Segundo Carvalho (2020), após o Estado de Emergência, segue-se o mês de maio e junho em Estado de Calamidade, no qual o mesmo foi prorrogado por três vezes garantindo medidas estratégicas de desconfinamento progressivo.

Sendo assim, na atual conjuntura da situação epidemiológica causada pela doença COVID-19, Portugal tem vindo a aplicar medidas estratégicas com o objetivo a prevenção, contenção e mitigação da doença sendo que as mesmas demonstraram, na altura, uma notoriedade positiva na transmissão da infeção. No âmbito da atividade física e desportiva em específico foram tomadas também medidas de forma a orientar e retardar a transmissão da mesma à semelhança do que acontece noutros setores. As medidas definidas neste sector estão relacionadas com a atividade física e desportiva em contexto não competitivo de modalidades desportivas individuais ou de modalidades coletivas por atletas federados, desde que no cumprimento das orientações definidas pela DGS, assim como a realização da primeira Liga de Futebol Profissional, a final da Taça de Portugal e a fase final da Liga dos Campeões, sem público de acordo com as normas e orientações da DGS. A prática desportiva e de atividade física ao ar livre, em centros de *Fitness* e espaços fechados apenas é permitida respeitando as orientações da DGS, assim como todas as instalações desportivas em funcionamento devem sofrer as adaptações necessárias relativas à higienização.

1.4. Impacto da COVID-19 na saúde e atividade física

A pandemia COVID-19, levou a um período de quarentena como medida de combate à doença, no entanto, deste tipo de medida advêm efeitos negativos e psicológicos. As consequências psicológicas da pandemia repercutem-se, em medo, stress, declínio do desempenho cognitivo, aumento de doenças do foro mental, entre outras. Sendo que o stress psicológico se manifesta sob forma de ansiedade. Relativamente à dimensão social, existe um potencial de conflito consequência do isolamento (Nagel & Martin-Niedecken, 2020). As restrições impostas às viagens e as diretivas contra a participação em atividades ao ar livre, incluindo a atividade física e o exercício regular, irão inevitavelmente perturbar as atividades diárias rotineiras de dezenas de milhões de pessoas. Embora seja urgente a contenção do vírus tendo como prioridade a saúde pública, o confinamento pode conduzir a uma redução da atividade física. A estadia prolongada em casa pode levar ao aumento de comportamentos sedentários (estar sentado, reclinado, ver televisão, utilizar dispositivos móveis ou jogar videojogos) reduzindo a prática de atividade física regular, em consequência conduzem a um risco acrescido para e o potencial agravamento de condições de saúde crónicas. É de extrema importância dar continuidade à atividade física mesmo que em casa, para que a população se mantenha saudável e com o bom funcionamento do sistema imunitário (Peijie et al., 2020).

Nos EUA segundo o estudo realizado pela Evidation Health (2020), com o auxílio de um aplicativo (Evidation's Achievement), a pesquisa virtual demonstrou que a atividade física diminuiu 39% em todo o país entre o dia 1 de março e 27 de março, com uma redução mais acentuada após o dia 13 de março. Este declínio mais acentuado após dia 13 de março corresponde ao momento em que as recomendações de distanciamento físico começaram a surgir, assim como os CF, centros de recreação universitária, parques e instalações de recreação começaram a fechar. De acordo com Nagel e Martin-Niedecken (2020), o período de confinamento foi fundamental no combate à propagação da doença COVID-19, no entanto existem danos colaterais na saúde consequência do isolamento, essencialmente naqueles que são considerados grupos de risco.

O aparecimento repentino da doença COVID-19, com uma elevada taxa de transmissibilidade implicou uma mudança radical no estilo de vida das populações, que incluem os hábitos e as rotinas de atividade física. Sendo que, existem evidências que comprovam que a prática de atividade física e o exercício físico são importantes para um estado de saúde são.

A OMS recomenda 150 minutos de intensidade moderada ou 75 minutos de atividade física de intensidade vigorosa por semana, ou uma combinação de ambas durante o período de quarentena. A manutenção de uma atividade física regular e a prática regular de exercício físico num ambiente doméstico seguro é uma estratégia importante para uma vida saudável durante a crise do coronavírus (Peijie et al., 2020).

Atualmente, o exercício físico é alicerçado em provas epidemiológicas dos seus benefícios e considerado fundamental. Apesar das atividades ao ar livre, em instalações desportivas e de *Fitness* serem mais disponíveis e variadas, em período de confinamento é essencial a atividade física mesmo que através de casa.

Segundo o autor, é possível realizar em casa exercícios aeróbios como caminhar e dançar, exercícios de equilíbrio e treino de resistência através de exercícios de peso corporal e pode mesmo usar o auxílio de objetos facilmente disponíveis em casa (arroz, água, vegetais...) (Jiménez-Pavón, Carbonell-Baeza & Lavie, 2020).

Segundo Jimenez, Mayo e Copeland (2020), a pandemia da COVID-19 veio reforçar a importância da atividade física, uma vez que em toda a Europa, nas diretrizes de encerramento o apoio à atividade física foi salientado como uma das principais prioridades devido às evidências das suas vantagens. Neste sentido, a pandemia COVID-19 pode ser uma alavanca fundamental no setor da Saúde e do *Fitness*, fazendo desta crise uma oportunidade para o setor demonstrar o seu valor e a sua contribuição para resultados sociais e económicos, sendo que este é o principal desafio. Ainda de acordo com os autores, com o intuito de tornar este desafio operacional e crescer o valor da indústria e o seu impacto é importante basear-se em 4 pilares fundamentais:

Pilar 1-Valor Económico; Pilar 2- Retorno Social do Investimento; Pilar 3-Impacto e valor do Desenvolvimento Sustentável; Pilar 4- Olhar para fora e influenciar o Mundo à nossa volta.

Pilar 1-Valor Económico: Consiste numa análise rigorosa e ambiciosa do valor económico do setor, tendo em conta os modelos de referência existentes como as Contas Satélites Desportivas da EU, mas com o objetivo de desenvolver uma matriz específica para o setor da Saúde e do Fitness.

Pilar 2- Retorno Social do Investimento: consiste na análise completa do valor social e económico do setor considerando como modelo de referência a SROI. Sendo que o foco deve ser na economia dos cuidados de saúde em comparação e avaliação com a relação custo-eficácia das operações realizadas em centros de lazer em cooperação com os serviços de saúde e outros intervenientes.

Pilar 3-Impacto e valor do Desenvolvimento Sustentável: Consiste na análise compacta e baseada fundamentos da contribuição do setor para a Agenda Global de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas para 2030. Partindo do pressuposto que, sociedades mais ativas podem gerar retornos adicionais.

Pilar 4- Olhar para fora e influenciar o Mundo à nossa volta: Consiste na alegação de que para restaurar e restituir a economia europeia, o bem-estar e os seus benefícios para a saúde pública podem ser o principal motor para uma economia mais saudável, uma economia do bem-estar, com o objetivo do crescimento económico, mas com alicerces saudáveis e de bem-estar.

“Este é o caminho para o crescimento do valor e do impacto da nossa indústria” (Jiminez et al., 2020).

A COVID-19 consciencializou as pessoas para a necessidade de terem um estilo de vida mais saudável e terem um sistema imunológico mais forte (Gomes, 2020).

1.5.Gestão financeira

Segundo Rasoto et al. (2012), para que exista uma adequada gestão financeira é indispensável a ação sistemática do empreendedor no que diz respeito à análise da saúde financeira da empresa, a gestão de recursos financeiros e rentabilidade com a finalidade de potenciar e maximizar os resultados operacionais. Os autores defendem que, de modo a garantir uma melhor gestão é crucial conhecer a relação entre os custos (C) do seu produto e o seu volume (V) de vendas e receitas, determinando assim o lucro (L), pelo que esta relação é fundamental para subsidiar as tomadas de decisão relativas à empresa. De acordo com os autores o planeamento financeiro é primordial para o crescimento e evolução das organizações, uma vez que todas as empresas devem controlar e analisar as movimentações financeiras da mesma, dispondo de informações acerca dos recebimentos, compromissos financeiros e disponibilidade financeira para novos investimentos. Pelo que é fundamental na gerência a utilização e controle de movimentações através do controle do fluxo de caixa para tomadas de decisões mais adequadas, uma vez que permite saldar contas planeando antecipadamente a capacidade de pagamentos.

Atualmente, é de salientar a importância da função e conceptualização dos fluxos financeiros nas empresas e a sua relação diária com a gestão não só, tendo em vista o cumprimento dos compromissos financeiros, mas também para uma análise realista do potencial de desenvolvimento da empresa (Silva, 2011). Segundo o autor, na sua base a função financeira apenas se preocupava com a manutenção de um saldo de meios financeiros líquidos que permitissem assegurar o funcionamento normal da empresa, no entanto a função financeira foi enriquecida com preocupações ao nível das decisões de financiamento, de modo a garantir a obtenção de fundos de forma atempada e ao menor custo, assim como o gestor financeiro passa a ser responsável também pela análise económica da aplicação dos fundos, análise de projetos de investimento e o seu controlo. Ou seja, o gestor financeiro passa a ter um papel mais ativo, assume a análise das decisões operacionais na tesouraria, políticas de financiamento e de

investimento a médio/longo prazo, tendo em vista a continuidade da empresa e a sua subsistência.

Há 10 anos atrás dificilmente um centro de fitness encerrava, no entanto, a entrada de novos fornecedores e com correntes esta garantia já não se verifica. Em consequência da expansão do mercado do fitness existiu um aumento de competitividade, o que levou a uma necessidade de diferenciação dos centros de Fitness de modo a garantirem o seu lugar no mercado. Segundo Motta e Moraes (2017), os CF modernos, são alicerçados em competências como gestão, infraestruturas e profissionalização dos seus Recursos Humanos. De acordo com os autores é fundamental a utilização de diferentes indicadores para monitorizar e garantir o sucesso dos CF e uma competitividade mais adequada, indicadores de Desempenho Organizacionais, indicadores de Desempenho Contábeis e Financeiros, indicadores de Desempenho Comerciais de Centros de Fitness e também a análise dos atributos dos serviços. Sendo assim, os indicadores de Desempenho Organizacionais são utilizados para avaliar o desempenho de um CF e podem ser utilizados vários conceitos tais como a eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, efetividade, orçamento, ponto de equilíbrio, competitividade e sustentabilidade. Os Indicadores de Desempenho Contábeis e Financeiros são muito importantes para avaliar a saúde financeira da empresa e os indicadores de Desempenho comerciais dos CF para dar seguimento à faturação ao longo do tempo, captação de clientes, novos negócios, conversão, sazonalidade, vencimento, renovação e rotação de contratos, capacidade de atendimento e ocupação. O Atributo dos Serviços tem como base a análise da qualidade de serviço entregue aos clientes e diferencia-se dos indicadores acima mencionados, uma vez que os mesmos se orientam para acompanhar o resultado, ao invés disso, o Atributo dos Serviços foca-se essencialmente nas características essenciais da organização que a tornam única e diferenciada das restantes, e que inevitavelmente vão ter impacto na faturação ao longo do tempo.

1.5.1 Gestão Financeira: Adaptações e Impacto COVID-19

O Mundo está a passar por um momento atípico no qual exige a mudança de estilo de vida devido à pandemia da COVID-19. Apesar da dificuldade de prever quando a pandemia da COVID-19 irá abrandar ou ser travada e a sociedade retomar à normalidade, a maioria dos países Europeus está a focar-se no processo de retorno ao “novo normal”. O foco está, portanto, a afastar-se da crise aguda dos cuidados de saúde e a atenção a ser direcionada para a crise social e económica que aí vêm, provocada pela pandemia COVID-19. O autor acredita que o impacto económico provocado por esta crise pode atingir dimensões superiores ao impacto levado a cabo na crise de 2008 (Jimenez et al., 2020). Segundo Roque (2020), a crise passada, fez crescer o sector do *fitness* apesar das dificuldades para combater a objeção do fator financeiro, na atual crise COVID-19 para além da objeção do fator financeiro estamos a combater outro tipo de fator que é o medo.

Em Espanha, o sector do *fitness* e das instalações desportivas devido à pandemia originada pela COVID-19 em termos gerais, relativamente ao ano de 2019, sofreu uma queda de 44% no volume de negócios em 2020. Em relação à recuperação do volume dos negócios, 50% acredita que o setor apenas alcançara a normalidade na segunda metade de 2021, a maioria, com 28,1% acredita que essa normalidade será atingida no terceiro trimestre, entre julho e setembro (García & Valcarce, 2020).

Em Portugal, a AGAP (2020) realizou um estudo sobre o impacto da pandemia COVID-19 na realidade operacional dos CF em Portugal. Nesse estudo foram realizados inquéritos a CF associados e foram obtidas 411 respostas ao mesmo. Foi observado que a maioria dos CF tiveram uma redução drástica maior do que 75% relativa à faturação no mês de abril de 2020 em comparação com o mês de fevereiro de 2020. Os Clubes no mês de abril relativamente ao período homologado, 33% referiram uma redução na faturação mensal superior a 75%,

31% uma redução entre 25 e 50%, 19% referiu uma perda entre os 50 e 75% e 17% referiu uma perda inferior a 25%. Segundo a análise da All United Sports (2020) é prevista uma queda acima dos 40% no Volume de Negócios anual. Em abril e maio os CF perderam praticamente a totalidade da receita, em junho é previsto 35% a 45% da faturação. Segundo as previsões espera-se que em dezembro haja uma aproximação da faturação antes da COVID-19, mesmo assim, com uma receita mensal prevista entre os 11% e os 16% abaixo do previsto antes do impacto da pandemia para o referido mês.

Segundo Amaral (2020), de modo a garantir e a recuperar a receita financeira dos Clubes após a crise COVID-19 existem 3 fases: A I fase é baseada na recuperação de sócios que já eram sócios antes do período de confinamento, sócios que cancelaram e suspenderam as suas mensalidades com os Centros de *Fitness*; A II fase é trabalhar no âmbito da angariação e captação de novos sócios; A III fase é baseada na criação de políticas estratégicas “*Member get member*”. Sendo assim, a primeira grande prioridade é a recuperação (Vidigal, 2020). De acordo com o autor, os CF devem ter um modelo de abertura baseado nas medidas propostas pela DGS, mas não só, é fundamental a elaboração e operacionalização de um modelo de recuperação de negócio entre 90 a 100% no prazo entre 30 a 45 dias após abertura dos CF, uma vez que as trocas comerciais com os clientes a partir de dia 15 de Julho são menos favoráveis. De modo a recuperar os sócios e a atrair novos sócios, Roque (2020), refere que a comunicação é essencial, salientando que a comunicação deve ser preparada e diferenciada de acordo com três tipos de pessoas, a comunicação direcionada para pessoas que têm medo, para pessoas que tem falta de dinheiro e para pessoas que tem medo e falta de dinheiro, garantindo assim que se consegue chegar a todo o tipo de público. De acordo com Gomes (2020), o desafio que nos foi imputado que adveio da doença COVID-19, pode ser uma oportunidade para que os negócios ganhem maior robustez e eliminem excessos.

1.6. Digitalização de Serviços

A indústria do *fitness* é um mercado em expansão, onde os equipamentos, o espaço físico e as modalidades oferecidas não são fatores por si só que criam diferenciação ao longo do tempo devido à elevada concorrência neste segmento. Este segmento comercial tem como objetivo melhorar a qualidade de vida das pessoas que optam pela sua prática assim como influenciar e orientar a população para novos hábitos, ampliação das redes de relacionamento interpessoal, maior performance física, e melhorias estéticas (Farias, Quaresma, Neves & Vilaça-Alves, 2018).

Segundo Zeithalm e Bitner (1996), serviços refere-se a algo que é consumido em simultâneo que é produzido, acrescentando um valor de natureza intangível para o cliente/comprador, valor que se apresenta sob diferentes formas, tais como: a comodidade, diversão, oportunidade, conforto ou a saúde. Grönroos (2000), salientou que os serviços são vários processos, nos quais a produção e o consumo não podem ser individuais na sua totalidade, pois segundo o autor o cliente tem uma participação ativa na produção do serviço, resultando em complexas relações.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), apesar da dificuldade inerente, fazem a distinção entre bem e serviço. Os autores classificam os serviços baseados na interação do cliente e na intensidade do grau de trabalho, sendo assim, destacam as seguintes peculiaridades que salientam a diferença entre os serviços e bens de consumo/produção.

–O consumidor participa no processo de prestação do serviço: ao invés de ser apenas um consumidor passivo, o consumidor passa a ser um agregador do produto (serviço);

– A produção e consumo em simultâneo do serviço: uma vez que o consumidor é ativo na prestação do serviço, existe simultaneidade entre o momento da produção e o consumo;

- A perecibilidade da capacidade: os serviços operam num sistema aberto, com o impacto total das variações da demanda transmitidos para o sistema;
- Seleção da localização em função dos consumidores: no encontro entre o prestador do serviço e o consumidor, a localização deve considerar a possibilidade de acesso do consumidor;
- Intensidade do trabalho: quando a atividade é centrada nas pessoas, exige mais experiência do prestador de serviço; a automação pode eliminar as relações pessoais, mas provoca o aumento da atenção no trabalho, o que pode gerar uma variação no serviço;
- Intangibilidade: os serviços são atividades e bens são objetos, sendo assim constituem um problema para os consumidores que dificilmente poderão testar sua eficiência; apenas podem basear-se na reputação dos prestadores desses serviços;
- dificuldade para medição da produção: para cada cliente o serviço prestado é diferente, por maior que seja a padronização, a avaliação de um serviço deve ser feita através do acompanhamento do processo ou através da pesquisa de mercado.

É fundamental compreendermos as mudanças geracionais e evolutivas onde o consumidor tem um papel ativo, a mudança nas necessidades do consumidor, a procura de outros serviços e experiências de consumo, demandam a inovação.

De acordo com Pavitt (1984), a inovação pode ser definida como um produto ou um processo produtivo novo ou melhorado que pode ser utilizado ou comercializado por uma organização com sucesso. Sendo assim, e em conformidade com o autor, é verificado o fato de que a produção, adoção e difusão da inovação, essencialmente tecnológica, é essencial para o desenvolvimento económico e para as mudanças sociais nos países. Segundo Klement e Yu (2008), a inovação visa atender às exigências de eficiência e tempo de resposta dos consumidores, assim como o aumento da produtividade,

melhorar da qualidade do produto, diminuir ciclo de projetos no sentido de combater a concorrência, sendo o seu principal foco nas necessidades do consumidor.

Um bom exemplo de inovação é a era digital que está ligada a uma nova forma de comunicar, divulgação de produtos no mercado através de novas formas de marketing e novos padrões de publicidade, pelo que a era digital pode ser comparada ao termo automatização ou virtualização (Silva & Felix, 2016). Esta Era propõe informações disponíveis 24 horas diariamente, atualizadas e transmitidas em tempo real. Ou seja, acelera as práticas de mercado, os negócios passaram do físico ao virtual. No entanto, aqueles que não se estão a adaptar a esta transformação, correm o risco de ficar aquém do avanço da tecnologia.

De acordo com Castells (2009), a internet é um instrumento de dois sentidos que integra diferentes modelos de comunicação que tornam possível a interação através do fornecimento de canais de informação. De acordo com o mesmo, as Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), seriam o novo desafio uma vez que os modos de vida e os novos empregos implicariam e dependeriam de um novo espaço, espaço virtual ou digital. Segundo Silva e Felix (2016), referem que a internet é uma das maiores mudanças, a conexão entre as pessoas passará de diversão ou estudo à necessidade, principalmente nos negócios, uma vez que as empresas precisam cada vez mais de divulgar os seus projetos e conectar-se com outros países para a realização dos mesmos.

1.6.1 Digitalização de Serviços: Adaptações e Impacto COVID-19

De acordo com a EuropeActive (2020), as instalações de *fitness* têm uma oportunidade única de manter os seus sócios envolvidos em atividades no período de confinamento, para que estes possam ser ativos, saudáveis e felizes apesar das circunstâncias vividas durante a pandemia da COVID-19.

Os sócios frequentam CF por razões simples: procuram experiências diferenciadas, querem ser motivados, gostam de estar com pessoas com os mesmos sentimentos, através da frequência nas instalações com a finalidade de obter bem-estar e alcançar os seus objetivos.

No sentido de proceder a esta mudança as marcas de *fitness* têm de ser pró-ativas, o segredo está no uso de ferramentas digitais de forma a garantir uma comunicação efetiva e uma relação com os sócios do Clube, fornecendo aos mesmos alternativas e aconselhamento para a prática de atividade física. Este valor irá proteger inevitavelmente as receitas do Clube e reforçar a marca no futuro. O segredo está na criação de valor para o sócio neste novo mundo digital, fornecer conteúdos de alta qualidade e comunicar o valor do mesmo, numa fase inicial abertamente de modo a obter a gratidão dos sócios e eles próprios verificarem os benefícios de saúde obtidos que alcançaram com a ajuda da marca. De acordo com Novo (2020), no dia 14 de março de 2020, iniciou a oferta de aulas de grupo, desafios diários, artigos de *Fitness* e Nutrição, vídeos de receitas saudáveis, planos de treinos genéricos, sessões de Personal Trainer e Nutrição. Segundo o mesmo, devido à pandemia COVID-19 existe a consciência de que o modelo digital veio para se manter, no entanto, existe a preocupação de que o mesmo se torne banalizado e seja visto como um direito adquirido devido à múltipla oferta gratuita online, e que a cobrança dos conteúdos no futuro seja uma dificuldade inerente. Simão (2020), defende que, para que a cobrança online não se torne uma objeção por parte do cliente acredita que não se pode replicar um produto presencial e transpor o mesmo para o método online, referindo a importância de criação de novos produtos, criação de um produto exequível possível das pessoas o realizarem diariamente através de plataforma digital.

Durante a quarentena houve um aumento de 3 vezes mais visualizações no site, em fevereiro uma média de 36 mil visualizações e em março após encerramento cerca de 88mil visualizações (Vaz, 2020). Durante a quarentena as aulas online foram basilares no sentido de dar continuidade a prática de atividade física. Santos (2020), salienta que o crescimento do mercado do fitness despoleta a necessidade de investir na criação de novas experiências de consumo e considera insuficiente a entrega do serviço. De acordo com o autor, a vantagem competitiva está no envolvimento dos consumidores com a organização, uma vez que quando existe envolvimento o risco de desistência do serviço pelo consumidor é mais reduzido.

A consultoria Valgo em parceria com FNEID e o grupo de investigação GISDORAS da Universidade de Sevilha, inquiriu 402 CEOs de CF espanhóis com o objetivo de analisar o impacto da crise COVID-19.

A crise sanitária provocada pela doença da COVID-19 fez-se sentir em todo o mundo, pelo qual deixou vários países numa situação difícil nomeadamente Espanha.

De acordo com o relatório, verificou-se que durante o período de confinamento mais de 71% dos centros ofereceram conteúdos digitais, com o objetivo de manter um contacto ativo com os seus sócios. Para que esse contacto fosse cultivado, 68,4% optou pela oferta de conteúdo web, 71,1% ofereceu aulas online através de redes, 53,9% através da utilização da sua própria aplicação móvel, 44,7% partilha de conteúdo através do canal Youtube e 40,8% realizou sessões de videoconferências com os sócios. A oferta de conteúdos online após a crise covid-19 deve manter-se, uma vez que 90,5% com uma maioria absoluta, respondeu que daria continuidade aos mesmos (García & Valcarce, 2020).

Todos os clubes enfatizaram que o sucesso depende de sócios leais e que a confiança dos mesmos é de extrema importância, sendo que acreditam que os canais de comunicação durante a pandemia são cruciais (IHRSA, 2020).

No contexto vivido, existem desafios e oportunidades inerentes a esta nova realidade, pelo qual é necessário perceber as melhores estratégias para o regresso dos sócios aos CF (Sobreiro, 2020).

No período de reabertura pós-confinamento, Vidigal (2020) considera que a recuperação de sócios após confinamento é mais provável caso os CF consigam oferecer o serviço online, presencial e o serviço outdoor salientando como primeira prioridade a recuperação de sócios cancelados ou suspensos. Segundo Rebelo (2020), na fase de abertura é essencial tranquilizar os sócios e transmitir segurança de modo que a necessidade do treino se sobreponha ao medo do regresso.

A Wearable Fitness Technology (WFT), tem vindo a crescer ao longo dos anos. De acordo com Franco et. al (2021), a tecnologia vestível é tendência durante o ano corrente, mas também ao longo dos últimos anos se assistiu a um desenvolvimento e crescimento deste tipo de dispositivos vestíveis. Este tipo de tecnologia permite um acompanhamento diário, monitorizando a frequência cardíaca, a estimativa de calorias gastas, também permite a contagem de número de passos, a distância que foi percorrida entre outras funcionalidades. Sendo assim este tipo de equipamento pode ser utilizado na monitorização do treino pelo Personal Trainer (PT) ou pelo utilizador e fornece dados que sem o mesmo e de uma forma tão simples não seria possível.

1.7. Instalações Desportivas

Em consonância com o Decreto-Lei nº141/2009, de 16 de junho revogado pelo decreto lei nº110/2012, de 21 de maio, instalação desportiva *“entende-se por instalação desportiva o espaço edificado ou conjunto de espaços resultantes de construção fixa e permanente, organizados para a prática de atividades desportivas, que incluem as áreas de prática e as áreas anexas para os serviços de apoio e instalações complementares”*. *“O regime estabelecido pelo presente decreto-lei aplica-se igualmente aos estabelecimentos que prestam serviços desportivos na área da manutenção da condição física (fitness), designadamente aos ginásios, academias ou clubes de saúde (healthclubs), independentemente da designação adotada e forma de exploração”*.

Ainda de acordo com o mesmo as instalações desportivas podem ser agrupadas em diferentes tipos: Instalações desportivas de base que se subdividem em instalações recreativas e instalações formativas; Instalações desportivas especializadas ou monodisciplinares; Instalações desportivas especiais para o espetáculo desportivo. Os Centros de *Fitness* estão incluídos nas instalações desportivas de base nomeadamente nas instalações recreativas que se *“destinam a atividades desportivas com carácter informal ou sem sujeição a regras imperativas e permanentes, no âmbito das práticas recreativas, de manutenção e de lazer ativo”*.

Atualmente, a prática de desporto tem um papel determinante uma vez que contribui para o desenvolvimento de saúde e bem-estar dos indivíduos. O crescimento social da prática tem sido acompanhado pela diversificação dos modos e níveis de prática, modificação e incremento de padrões de serviços oferecidos pelos espaços desportivos (Landeira, 2004). Segundo Barreira e Carvalho (2007), a procura pela atividade física subiu e por consequência uma necessidade inerente de aumentar a oferta de modo a garantir as necessidades da procura, as instalações de *Fitness* passam a ser espaços alternativos para a prática de exercício físico o que originou um aumento no número de construção das mesmas em Portugal. De acordo com Sarmento (2001), nos últimos anos existiu um aumento na exigência dos parâmetros referentes à construção de

equipamentos sociais, uma vez que na atualidade o principal vetor é a qualidade e multifuncionalidade dos serviços e instalações disponibilizados. O mesmo autor refere ainda que o projeto e a construção exigem investimentos altos, assim como a manutenção e conservação da mesma ao longo do tempo.

1.7.1 Instalações Desportivas : Adaptações e Impacto COVID-19

Segundo a All United Sports (2020), o impacto do Covid-19 divide-se em 4 fases temporais; **Fase 1:** Redução da frequência, **Fase 2:** Isolamento social, **Fase 3:** Regresso e a **Fase 4:** Continuidade.

A Fase 1: Apesar de todos os cuidados e medidas implementadas pelos espaços de fitness, a pandemia originou medo no consumidor o que levou à diminuição da afluência aos CF. A maioria dos CF suspenderam as suas atividades, a AGAP através da sua comunicação enviada a dia 13 de Março de 2020 apoiou e aconselhou a suspensão das atividades de *fitness* devido ao agravamento da situação pandémica em Portugal e no âmbito da política de responsabilidade social pela qual se pautam.

Relativamente à Fase 2: Apenas estão disponíveis no País os serviços mínimos e com os clientes e profissionais isolados em casa, as redes sociais foram inundadas de plataformas de treino e dicas para que as pessoas se mantivessem ativas na fase de quarentena, gratuitamente. O principal desafio, é subsistir e conseguir que os treinos em casa se tornem numa fonte de rendimento, sendo que o acompanhamento online é o único formato possível. Nesta fase, o principal é criar e acrescentar valor ao cliente, e fazê-lo entender que apesar da ausência física, os CF permanecem presentes na vida dos sócios e preocupados com o seu bem-estar. É fulcral que os membros continuem vinculados às marcas.

No que se refere à Fase 3: Fase na qual é essencial que os membros retomem as rotinas normais e regressem aos CF, garantir o máximo de sócios ativos apesar do impacto do Covid-19 nas pessoas é o desafio.

Na fase 4: O conceito de *fitness* mudou, a presença do fitness adquiriu uma nova dimensão e compete a cada empresa do setor avaliar o que ficou da fase 2 e o que será possível de se manter ativo. Os CF têm de se adaptar à nova realidade e às necessidades dos seus clientes.

Segundo García e Valcarce (2020), no período antes da abertura é necessário cuidados de modo a garantir e reforçar a segurança dos clientes e dos colaboradores dos Centros Desportivos, onde se inclui os CF. Medidas a adotar segundo os autores: 1. Higienização e Limpeza das instalações em profundidade antes da reabertura das mesmas; 2. Em piscinas realizar uma hipercloração e ajuste da água antes da abertura, mantendo níveis de cloração na faixa alta da gama estabelecida pelos regulamentos sanitários para piscinas; 3. Afixação de um documento que credita o trabalho realizado antes da reabertura; 4. Operacionalização do equipamento de ventilação, aquecimento e aquecimento de água; 5. Fornecer aos colaboradores equipamento de proteção individual; 6. Fornecer material de limpeza e higiene para utilização pelos clientes, pulverizadores com desinfetante e doseadores de hidrogel para as mãos assim como rolos de papel e caixotes de lixo para tornar possível a limpeza individual pelos utilizadores; 7. Formação dos colaboradores e transmissão aos mesmos dos novos protocolos de reabertura de forma a garantir a segurança entre todos, distanciamento físico, cuidados com a limpeza, vigilância, assistência entre outros; 8. Adaptação do Plano de Prevenção de Riscos à pandemia da COVID-19 e formar os colaboradores em relação direta com a situação da COVID-19. De acordo com o modelo de orientação da DGS (2020), é importante assegurar que todos os intervenientes de um espaço onde decorre a prática de exercício físico e desporto estejam sensibilizados para a cumprimento das regras de etiqueta respiratória, lavagem correta das mãos e das medidas de higienização e controlo ambiental de modo a garantir a segurança face à COVID-19. As instalações devem implementar um plano de contingência próprio de acordo com o artigo 34.o-B do Decreto-Lei n.o 24/2020 de 29 de Maio Avaliação de risco nos locais de trabalho, e garantir que todos os colaboradores têm conhecimento das medidas descritas. Os funcionários devem estar a par do plano de contingência e saber como reconhecer e atuar perante um caso suspeito de COVID-19, assim

como devem ser garantidos todos os equipamentos de proteção individual (EPI) necessários aos mesmos. Nas instalações é necessário afixar de forma visível e acessível as regras de etiqueta respiratória, da lavagem correta das mãos e normas de funcionamento das instalações, é de salientar que as instalações devem garantir que estão delineados os circuitos adequados e que estão predispostos para limitação de pessoas, caso a Autoridade de Saúde local, regional ou nacional o determine. Todos as instalações onde sejam utilizados materiais e equipamentos no decorrer da prática de exercício físico e os mesmos sejam partilhados, devem ser submetidos a limpeza e desinfeção nos termos da orientação n.º 014/2020 DGS, nomeadamente de materiais que possam ser partilhados. Todos os espaços de instalações desportivas e de prática de atividade física devem também providenciar dispensadores de solução antisséptica de base alcoólica, ou solução à base de álcool, juntos às entradas e saídas dos diversos espaços.

Na fase de abertura, existem medidas indispensáveis de atuação de modo a mitigar a transmissão do vírus COVID-19. De acordo com as orientações da DGS (2020), devemos garantir as medidas de distanciamento físico, a distância mínima de 2 metros quando os intervenientes não estão a praticar atividade física, e mínima de 3 metros quando a praticar atividade física e garantir o controlo de acesso às instalações privilegiando o uso de marcações *online* para a realização de treinos e aulas. O uso de máscara pelos colaboradores é obrigatório assim como dos utilizadores sempre que não estejam a praticar atividade física ou desporto. É essencial aumentar a frequência de limpeza e desinfeção diária, garantir o distanciamento físico nos balneários assim como as medidas de limpeza e desinfeção preconizadas na Orientação n.º 014/2020 da DGS. Devem ser evitados aglomerados de pessoas assim como filas de espera assim como evitar a frequência de pessoas em espaços fechados e pouco arejados, sendo que é importante promover o arejamento das instalações através de sistemas de ventilação natural ou mecânicos, idealmente com 6 renovações de ar por hora.

Nesta fase é de salientar a importância do cumprimento de medidas de saúde e distanciamento físico, de modo a reforçar a segurança dos profissionais envolvidos e utilizadores na reabertura e funcionamento dos CF e Instalações Desportivas durante a crise COVID-19. Sendo assim, uma vez superada a crise sanitária, o sector irá voltar à normalidade de uma forma progressiva e gradual e com todas as precauções necessárias (García & Valcarce, 2020).

Em Portugal, segundo o estudo AGAP (2020) com uma amostra de 1390 respostas o mesmo demonstra que após a reabertura dos CF 69,5% dos sócios referem que já regressaram e 30,5% ainda não regressaram aos seus CF. No regresso 86,4% dos sócios, salientam que nesta fase aquilo que mais valorizam é a limpeza, 70,2% a existência de vários pontos de álcool-gel, 64,3% referem que o distanciamento físico durante a aula/treino, 34,5% a obrigatoriedade de uso de equipamento de proteção individual dentro do Clube, 23,5% aulas *Outdoor*, 15,2% a redução/eliminação do contacto físico com o staff, 12,1% a diminuição da interação social, 8,7% a oferta de aulas online e 0,2% referem outros motivos como aquilo que mais valorizam. Os alunos que não regressaram salientam como principal motivo o facto de não se sentirem seguros em frequentarem espaços fechados.

1.8.Gestão de Recursos Humanos

A comunicação é uma atividade inerente a qualquer ser humano, o que lhe permite ter a informação necessária à sua sobrevivência e a manutenção das relações sociais essenciais ao bem estar físico e psicológico. A capacidade de se organizar de forma a produzir bens e serviços advém da comunicação, uma vez que sem a mesma e individualmente não seria possível (Ruão, 1999). Segundo o autor, a gestão de recursos humanos trata-se de uma evolução do entendimento da importância do fator humano nas organizações. Reconhece-se que os trabalhadores das empresas são um recurso fundamental no bom desempenho da mesma.

Segundo Lopes (2017), a gestão de recursos humanos tem como objetivo criar e desenvolver condições organizacionais aplicáveis e que satisfaçam os objetivos individuais dos intervenientes das organizações, sem colocar em causa os objetivos gerais das mesmas. As pessoas são fundamentais nas organizações, estão distribuídas por todos os níveis hierárquicos e operacionais, uma organização tem mais dificuldades em obter níveis altos de desempenho, quando não é sensível ao bem-estar social e profissional dos seus recursos. Este tipo de gestão apresenta uma grande dificuldade de afirmação, é pouco mensurável financeiramente e é bastante complexa devido à diversidade do comportamento humano. *“Do ponto de vista das organizações pretende-se que cada membro atinja os seus objetivos, além de criar e manter um clima de entusiasmo interno, de capacidade de superação de situações de conflito e frustração e o desenvolvimento de um sentimento de identificação com a organização”* (Lopes, 2017, p.46).

Com crescimento exponencial do mercado do *fitness* ao longo dos anos, existiu a necessidade de garantir as condições necessárias para a prática de atividades físicas e desportivas prestadas em CF. Sendo assim, surge a necessidade de certificar que o serviço prestado pelos técnicos dentro dos vários espaços é de qualidade. A Lei n.º 39/2012, de 28 de agosto, define o regime jurídico da responsabilidade técnica pela direção e orientação das atividades desportivas,

desenvolvidas em instalações desportivas que prestam serviços na área da manutenção da condição física, designadamente em CF. Desta forma, é crucial que técnicos que realizem tarefas de coordenação e supervisão detenham o Título Profissional de Diretor(a) Técnico(a), uma vez que é obrigatório por lei no mínimo um Diretor Técnico(a) por instalação. Profissionais que exerçam funções de acompanhamento técnico junto dos sócios, através das várias atividades desportivas desenvolvidas neste espaço é exigido o Título Profissional de Técnico(a) de Exercício Físico. Ambos os títulos carecem de revalidação a cada 5 anos, através de ações de formação com obtenção de unidades de crédito, assim como o Diretor Técnico(a) de Licenciatura na área de Desporto e o Técnico de Exercício de Licenciatura na área de Desporto ou através de um curso de Técnico(a) Especialista de Exercício Físico.

1.8.1 Gestão de Recursos Humanos: Adaptações e Impacto COVID-19

A pandemia da COVID-19, veio emergir a necessidade de adaptações após encerramento dos Centros de *Fitness*, pelo que houve a necessidade de criar estruturas novas, nomeadamente online para que os sócios conseguissem aceder aos serviços na íntegra a partir de casa. Nesta fase, existiu um esforço redobrado pelos intervenientes para operacionalizarem os seus serviços face à pandemia, verificou-se também um empenho e dedicação extrema por parte dos profissionais de exercício físico e saúde (Caetano, 2020). Segundo Fortura (2020), após o encerramento inevitavelmente surgiram muitas dúvidas pelos profissionais, no entanto verificou-se que os profissionais de exercício físico e saúde tem interesse em ter um papel social mais ativo. Segundo Caetano (2020), as principais dúvidas e inseguranças dos profissionais se prendem com a adaptação assim como com o facto dos seus vínculos contratuais serem a recibos verdes.

Existe algum desagrado por parte dos profissionais saúde e exercício físico com aquilo que é a imagem que é passada acerca do *fitness* nas redes sociais, conteúdos passados por pessoas que não são formadas no âmbito do exercício

físico e saúde (Caetano, 2020). Segundo Mestre (2020), a prescrição de treinos de *fitness online*, ganhou uma nova dimensão com a pandemia da COVID-19. Sendo assim, de acordo com o autor é de salientar que não é permitido o exercício de funções nas áreas de atividade física e do desporto, nomeadamente no âmbito da gestão desportiva, do exercício e da saúde, da educação física, e do treino desportivo sem formação académica ou profissional. Pelo que em CF, os técnicos superiores de exercício físico necessitam da emissão de um título profissional pelo IPDJ, perante licenciatura ou formação específica de modo a regulamentar a profissão, em que a cédula carece de renovação a cada 5 anos através de unidades de crédito obtidas através de formação continua. Logo segundo o autor, a Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto e a lei subsequente lei de desenvolvimento a consagração da exigência de uma habilitação técnica para exercer na área do exercício físico e saúde apenas é aplicada numa instalação desportiva ou espaços de fitness não protegendo e abrangendo o online *fitness*. No entanto, apesar do enquadramento jurídico a seu ver não proteger os técnicos de exercício físico e saúde no serviço online ou ao ar livre, propõe a criação de uma ordem profissional de modo a garantir que apenas pessoas com título profissional possam prescrever o exercício físico, até por uma questão de segurança para os praticantes.

Esta situação de crise da COVID-19 pode levar a uma oportunidade, essencialmente pela questão da saúde, o feedback dado não só pelos técnicos de exercício físico, pelos fisiologistas ou académicos que estudam a questão do exercício físico, mas também organizações da área da saúde que tem salientado a importância do exercício físico e na saúde e na qualidade de vida das pessoas. Os profissionais de exercício físico e saúde, tem aqui uma oportunidade para mostrarem e reivindicarem o seu papel na sociedade e o seu trabalho na saúde e na qualidade de vida (Caetano, 2020).

2. Metodologia

De acordo com Minayo, Deslandes, Neto e Gomes (2002), a atividade básica da ciência é a pesquisa uma vez que indaga e constrói a realidade. Sendo que só se pode considerar um problema quando o mesmo foi um problema da vida prática, logo uma investigação inicia-se por um problema ou dúvida que se levanta em articulação com conhecimentos precedentes com a demanda de criar novos referenciais. Sendo assim, pela atualidade tão atípica provocada pela COVID-19, a questão central do presente tema de estudo é “Qual o impacto da COVID-19 na Gestão de *Centros de Fitness*?”.

Este estudo tem como base o estudo empírico e a pesquisa qualitativa com recurso a entrevistas no que concerne à recolha de dados. Posteriormente, os dados recolhidos foram analisados de acordo com a análise de conteúdo. Este tipo de pesquisa permite a recolha de dados de cunho quantitativo e informação relativa à realidade vivenciada pelos participantes.

2.1. Amostra

Na indústria *fitness* e da saúde e bem-estar existem várias instalações com características e dimensões diferentes que possibilitam a prática de exercício físico. Deste modo, surge a necessidade de incluir no estudo diferentes tipos de instalações de fitness, tendo como objetivo verificar se existem diferenças significativas em termos de impacto originado pela Covid-19 e perceber se a gestão desta situação foi transversal nos diferentes tipos de CF.

Foram entrevistados 10 participantes no total que vivenciaram enquanto Diretores Técnicos nos respetivos CF a pandemia, sendo que foram selecionados dois Diretores Técnicos por cada tipo de instalação de Fitness. Dois que exercem as suas funções em Health Club, dois no segmento Low Cost, dois estúdios dedicados ao treino personalizado, dois ginásios tradicionais e por último dois responsáveis pela direção técnica em Box de CrossFit.

2.2. Instrumento

No estudo os participantes, Diretores Técnicos dos CF acima mencionados, foram submetidos a entrevistas individuais, semiestruturadas, com recurso a questões de natureza aberta e natureza fechada. Foi elaborado e posteriormente aplicado um guião de entrevista. O guião dividiu-se em cinco fases fundamentais, a apresentação do tema e objetivos do estudo, legitimação da entrevista, identificação do entrevistado, dimensões do estudo e, por fim, a validação da entrevista.

De modo a garantir que a entrevista era bem sucedida, os objetivos de pesquisa foram delineados, o entrevistador conhecia o contexto, a entrevista foi realizada sem a introjeção do entrevistador e foi garantido que a entrevista decorria num local informal em ambiente confiável e seguro. De acordo com Minayo e Costa (p.141, 2018), a entrevista consiste na *“comunicação verbal no sentido estrito de construção de conhecimento sobre determinado objeto, é a técnica mais utilizada no processo de trabalho qualitativo empírico”*.

Foram selecionadas com base na revisão da literatura, quatro dimensões para a realização do estudo, a Gestão Financeira, Digitalização de Serviços, Instalações Desportivas e Gestão de Recursos Humanos. Todas as dimensões têm como principal objetivo clarificar os impactos da COVID-19 na Gestão de CF. No entanto, cada uma das dimensões escolhidas, tem objetivos mais específicos.

1. A dimensão Gestão Financeira é aquela que nos permite analisar e perceber a saúde financeira dos CF, uma vez que consiste num conjunto de práticas e ações dentro de uma empresa que se dedica à análise, planeamento e controle das atividades financeiras, tendo em vista a continuidade da empresa assim como o seu crescimento. Neste contexto, através desta dimensão conseguimos perceber de que modo a pandemia afetou a economia das empresas e as estratégias utilizadas pelos CF, através de duas subcategorias de análise: Volume de negócios e Plano Financeiro. O volume de negócios que consiste na quantia líquida das vendas e prestações de serviços respeitantes às atividades normais das entidades e o Plano Financeiro que consiste na análise atual da empresa e criação de um documento com estratégias de sobrevivência,

recuperação ou crescimento financeiro do negócio para atingir os objetivos propostos (Silva, 2011).

2. A dimensão Digitalização de Serviços é um processo onde a tecnologia digital ganha terreno com o objetivo de melhorar, automatizar, operações e processos dentro de um negócio. Em período de confinamento, os CF tiveram de se adaptar à “nova” realidade, sendo o meio virtual o único veículo possível à comunicação. Neste contexto, são definidas duas subcategorias de análise: Serviço Online e Inovação. O Serviço Online consiste na prestação de serviços através da Internet, *redes sociais, plataformas digitais e similares*. A inovação de acordo com Bessant e Tidd (2019), consiste na modificação de produtos, processos e serviços. A inovação pode ser radical ou incremental e é fundamental reconhecer as oportunidades para inovar.

3. As Instalações Desportivas dizem respeito a um ou vários espaços edificadas para a prática de atividades desportivas. Em contexto pandémico e a reabertura dos CF foi fundamental evitar o aumento da taxa de contágio pela COVID-19. A dimensão Instalações Desportivas, neste contexto, surge agregada à subcategoria, segurança. O objetivo é fundamentalmente avaliar e analisar se os CF são locais seguros e se existiu cumprimento das normas sugeridas pela DGS.

4. A Gestão de Recursos Humanos (GRH), são habilidades, métodos e práticas utilizadas para desenvolver e potenciar o capital humano de uma organização, no entanto a gestão de Recursos Humanos ainda é desvalorizada por algumas empresas devido à falta de mensuração. Segundo Ruão (1999), uma GRH eficiente é um veículo para a melhoria da performance dos colaboradores. Neste contexto é fundamental analisar o modo de atuação do CF e do Diretor Técnico em relação aos colaboradores, surgem duas Subcategorias de análise: Liderança e Desempenho. De acordo com Wolff, Cabral e Lourenço (2013), é fundamental potenciar a autonomia das equipas, desenvolver competências para a inovação e relacionadas com a tomada de decisão.

2.3.Procedimentos

Após definirmos o tema do estudo e realização da revisão da literatura, foi elaborado o guião da entrevista, previamente validado por dois professores universitários, para posterior aplicação aos participantes. Foi elaborado também o termo de consentimento livre e esclarecido, onde foi assegurado o anonimato e confidencialidade e os participantes foram informados da gravação auditiva durante o decorrer da entrevista.

Os participantes foram selecionados aleatoriamente, no entanto foi condição serem Diretores Técnicos e exercerem as suas funções durante a pandemia nos vários tipos de CF.

As entrevistas foram realizadas presencialmente, nos CF onde os participantes desempenhavam as suas funções, com o objetivo de criar um ambiente propício e confortável para o desenrolar das entrevistas. Batista, Matos e Nascimento (2017), salientam a importância da criação de uma atmosfera favorável para que o entrevistado não se sinta de nenhum modo intimidado, coagido ou pressionado.

Numa primeira etapa, no contacto inicial com o entrevistado, o entrevistador realizou uma breve apresentação acerca de si mesmo, esclareceu o tema e objetivos do estudo, foi assegurado o anonimato e confidencialidade dos dados e a fase da identificação do participante. Esta fase foi constituída por: Tema e objetivo do estudo, (A) Legitimação da entrevista, (B) Identificação.

A entrevista foi gravada auditivamente e posteriormente transcrita para o papel, com a finalidade de minimizar as perdas orais e possibilitar uma atenção redobrada à atitude e forma de estar do participante. Sendo que foi fundamental, o registo de alguns dados no decorrer da entrevista.

A segunda etapa, foi constituída pelas dimensões/ áreas de estudo, que nos permitem recolher dados para responder questão central da investigação. Esta etapa foi constituída por: (C) Gestão Financeira, (D) Digitalização de Serviços, (E) Instalações Desportivas e (F) Gestão de Recursos Humanos.

Na terceira e última etapa, ambas as partes devem reconhecer o encerramento da mesma e nesta fase nenhum material novo deve ser introduzido. Esta fase é constituída pela (G) Validação da entrevista.

Durante a realização da entrevista, o entrevistador para além de ter utilizado um guião baseado na temática central do estudo, teve um papel ativo e recetivo, respeitou o silêncio e observou o comportamento do participante. Considera-se que o cumprimento de algumas regras e aplicação do instrumento do estudo corretamente como uma das fases fundamentais da investigação, uma vez que a informação recolhida será tratada e analisada posteriormente dando origem às conclusões do estudo.

2.4. Análise de Dados

No estudo qualitativo, após a recolha de dados através do método da entrevista semiestruturada, foi selecionado para a respetiva análise de dados, a análise de conteúdo de acordo com Bardin (2008).

Foi definido que o estudo seria dedutivo, ou seja, foram definidas as dimensões do estudo e as categorias à priori, a codificação foi temática e o critério de categorização selecionado foi o semântico.

Posteriormente, os dados foram transcritos e analisados com o auxílio do MaxQda (v20.4.0).

Inicialmente, as entrevistas foram transcritas na íntegra para o papel, depois codificadas e, por último, os dados foram analisados categorialmente de acordo com as dimensões previamente definidas.

Após a análise categorial e tendo em vista uma maior especificidade na análise de conteúdo torna-se indispensável a participação da inferência, uma vez que é crucial retirar a aprendizagem certa dos conteúdos após serem tratados e não apenas a descrição dos mesmos. Deste modo a inferência é um procedimento intermédio que o analista utiliza para deduzir, que se situa entre a fase da descrição e a fase da interpretação. A descrição consiste no momento onde após tratamento de texto as características são enumeradas e resumidas e a interpretação consiste no momento onde as características ganham significado (Bardin, 2008).

3. Resultados

Neste ponto iremos apresentar a caracterização socioprofissional dos participantes. Posteriormente procedemos à apresentação dos resultados obtidos através das entrevistas realizadas, tendo por base os objetivos, finalidade e questões da investigação.

3.1 Caracterização socioprofissional dos participantes

Neste estudo participaram dez Diretores Técnicos dos diferentes segmentos de Centros de Fitness, oito dos participantes eram do sexo masculino e dois do sexo feminino. A média de idade dos participantes é de 38 anos, que variam entre os 26 anos e os 49 anos.

No que concerne às habilitações literárias todos os participantes possuem grau académico de Licenciado na área de Desporto apenas dois dos dez participantes possuem grau académico de Mestre em Ensino Básico e Secundário. Relativamente a área de Especialização em Gestão do desporto, apenas um dos participantes é especializado na área mencionada.

Verificou-se também que metade dos participantes já desempenharam funções similares à Direção Técnica noutros locais e instituições, os restantes referem que esta é a sua primeira experiência enquanto Diretor Técnico em Centros de Fitness. Por fim, relativamente aos anos que os participantes exercem a sua função atual, cinco participantes exercem a sua função atual num intervalo que varia entre 1 ano e os 4 anos, dois dos participantes representam o intervalo que varia entre os 4 anos e os 8 anos e três dos participantes exercem a sua função atual há mais de 8 anos.

3.2 Apresentação de Resultados

Foram realizadas entrevistas a Diretores Técnicos de Centros de Fitness, com o objetivo de perceber os impactos e as adaptações realizadas em Centros de Fitness como consequência da pandemia COVID-19. A entrevista

semiestruturada foi dividida em quatro grandes categorias e em subcategorias de modo a obtermos respostas aos objetivos propostos do corrente estudo investigativo. Os entrevistados responderam a vinte e uma perguntas de ordem fundamental para a obtenção de resultados.

3.2.1 Gestão Financeira

Passamos a analisar a primeira categoria do estudo que se refere à Gestão Financeira, e que subdivide em duas subcategorias: Volume de Negócios; Plano Financeiro.

Relativamente ao **Volume de Negócios**, de modo a perceber a existência de quebras na faturação dos Clubes como consequência da pandemia originada pela COVID-19 no primeiro e no segundo confinamento, os entrevistados foram questionados e conseguimos auferir que todos os Clubes de Fitness dos quais são diretores técnicos sofreram realmente uma quebra na faturação como consequência da pandemia. Conseguimos auferir também que apesar de em ambos os confinamentos terem existido quebras, em 7 dos 10 Clubes a quebra foi menor no segundo confinamento em comparação com o primeiro confinamento, 3 apresentam uma quebra de faturação idêntica em ambos os confinamentos e ainda um dos 10 Clubes conseguiu não obter quebra de faturação no segundo confinamento. A tabela 1, mostra os dados relativos à percentagem de quebra de faturação, durante período de confinamento, essa quebra é relativa aos meses em que os clubes estiveram encerrados por obrigatoriedade legal.

Tabela 1: Percentagem de quebra de faturação

CENTROS DE FITNESS	1º CONFINAMENTO	2º CONFINAMENTO
Health Club 1	60%	50%
Health Club 2	50%	30%
Estúdio PT 1	60%	0%
Estúdio PT 2	90%	55-60%
Box CrossFit 1	97%	97%
Box CrossFit 2	70%	70%
Ginásio Tradicional 1	50-60%	50-60%
Ginásio Tradicional 2	45%	30%
Low Cost 1	22%	10-15%
Low Cost 2	40-60%	40-60%

Relativamente ao **Plano Financeiro** dos Centros de Fitness, numa primeira questão tentamos perceber se existiu uma cobrança integral da mensalidade ou se por outro lado foi realizado algum reajuste na mensalidade dos sócios durante o período em que as instalações físicas encerraram por obrigatoriedade legal. Neste tema, verificamos que existiram abordagens diferentes para dar resposta ao sócio perante o encerramento do espaço físico. Alguns dos Clubes mantiveram uma abordagem idêntica em ambos os confinamentos, no entanto outros optaram mesmo por modificar a sua abordagem do primeiro para o segundo confinamento.

Uma das soluções utilizadas para dar resposta a este encerramento foi a cobrança de um valor fixo/taxa de manutenção ao sócio.

"No primeiro confinamento foi estabelecida uma cobrança de um valor fixo de 15€ por sócio..." (Ent. Health Club 1)

"... criamos um serviço que era o nosso biombo que tinha um valor de catorze euros e noventa."(Ent. Ginásio Tradicional 1)

Os sócios pagavam uma taxa previamente definida para que continuassem a usufruir dos serviços do Centro de Fitness apesar das instalações estarem encerradas.

Outra das soluções utilizadas pelos Clubes foi não cobrarem a mensalidade ao sócio durante o período nos quais estiveram encerrados.

"Os sócios só pagaram aquilo que frequentaram, nós encerramos a meio do mês quer no primeiro quer no segundo confinamento e, portanto, foi debitada meia mensalidade e depois foi creditada quando regressaram dependendo do pacote de cada sócio..." (Ent. Box 1)

"Em ambos os confinamentos não obrigamos os sócios a pagar qualquer tipo de mensalidade..."(Ent. Box 2)

"Não, nós não cobramos nenhuma mensalidade nem no primeiro nem no segundo confinamento."(Ent. Ginásio Tradicional 2)

Ou seja, nesta situação os Clubes optaram mesmo por não cobrar qualquer tipo de mensalidade aos seus sócios uma vez que estavam encerrados, mas sócios pagantes e sócios não pagantes podiam usufruir de alguns dos serviços disponíveis.

Existiram Clubes ainda que optaram por uma estratégia diferente, a cobrança integral da mensalidade durante período de confinamento, no entanto, os sócios pagantes tinham acesso ao reembolso taxativamente ao longo dos meses ou o reembolso em serviços do Clube aquando a reabertura.

"No segundo confinamento, mantivemos a cobrança integral da mensalidade para os sócios que o aceitaram oferecendo 4 opções alternativas para compensar o pagamento das mensalidades." (Ent. Health Club 1)

"Nós avisamos todos os sócios que ia ser realizada a cobrança da mensalidade, a maioria acabou por aceder, os sócios que optaram por não aceder não houve problema nenhum, no entanto aqueles que acederam no regresso e aquando a reabertura do espaço físico, foram compensados. Os sócios pagantes durante período de confinamento, quando regressaram ficaram com uma espécie de plaform para usufruírem em mensalidades ou em outros serviços, esta estratégia foi bem recebida pela maioria no primeiro confinamento pelo que no segundo confinamento optamos por replicar a mesma estratégia."(Ent. Health Club 2)

Relativamente ainda ao Plano Financeiro da empresa os entrevistados foram questionados relativamente às estratégias que iriam utilizar e utilizaram nos Clubes para recuperar e restabelecer as finanças do Centro de Fitness na época de 2020/2021, crise provocada pela pandemia da COVID-19.

Afirmamos certamente que apesar das várias estratégias expostas pelos diversos Diretores Técnicos em representação dos Clubes nos quais exercem as suas funções, o objetivo principal é realmente conseguir atrair sócios e/ou manter os seus sócios anteriores.

Alguns dos Diretores Técnicos a par do regresso referem também dar continuidade ao modelo online para os seus sócios como uma estratégia a usar.

"...primeiro passo vai ser recuperar a maior parte dos clientes que suspenderam a mensalidade, portanto temos os que continuaram no online provavelmente alguns vão manter o online, mas vamos tentar que toda a gente regresse..."(Ent. Ginásio Tradicional 1)

"A estratégia passa por recuperar os nossos sócios e a par disso é tentar captar novos sócios para o nosso Clube" (Ent. Box 1)

"A estratégia passa pela continuidade do modelo online, deste modo para além das aulas presenciais" (Ent. Estúdio 1)

Foi referido também como uma estratégia de recuperação a oferta de um produto diferenciador e apelativo que seja atrativo.

"A estratégia passa por oferecermos um produto diferenciador, um produto avaliando todos os recursos internos que nós temos, avaliando também externamente aquilo que a concorrência oferece e criarmos um produto apelativo e diferenciador que seja atrativo para os sócios" (Ent. Health Club 2)

Para além do produto foi referido também o incremento de serviços e crescimento dos mesmos, assim como, alterações físicas nas instalações.

"Uma das estratégias começou em marcha logo após o primeiro confinamento e consiste no aluguer do espaço a outros colegas PT's. A segunda estratégia, passou por duplicarmos a dimensão do nosso espaço para que nos possibilitasse implementar aulas de grupo assim como o serviço de nutrição."
(Ent. Estúdio 2)

"Passa por criar mais aulas para os nossos sócios..." (Ent. Box 2)

A comunicação com o sócio também foi referida como uma estratégia para a superação desta crise no sentido de dar continuidade do vínculo entre o sócio e a empresa.

"Foi realizar contactos com os sócios, estimular através das aulas online o regresso, mostrando aos sócios que estávamos preparados para os receber e que implementamos diversas medidas para garantirmos a segurança de todos."
(Ent. Health Club 2)

"...a equipa comercial e até eu próprio realizamos contactos individuais informais para os nossos sócios, de certa forma, para que os sócios perceberem que o Clube se importava com eles e que estava presente mesmo que à distância e também, claro, para clarificar algumas questões que pudessem surgir." (Ent. Low Cost 2)

Por último, foi referido também como estratégia a reorganização das equipas de trabalho.

"Uma das estratégias passa pelo trabalho ao nível das equipas, ter equipas com pessoas mais alinhadas com os valores da empresa..." (Ent. Low Cost 1)

Nos resultados recolhidos conseguimos claramente perceber as principais estratégias adotadas pelos Clubes e pelos seus Diretores Técnicos no sentido de conseguir igualar a performance financeira da empresa antes de período de confinamento e antes da pandemia da COVID-19, que inevitavelmente foi prejudicial para os Centros de Fitness. As estratégias passaram essencialmente por manter o serviço online a par do regresso presencial, criação de um produto,

incremento de serviços/crescimento de serviços, adaptações físicas na instalação, a comunicação com o sócio e também o trabalho ao nível das equipas.

3.2.2 Digitalização de Serviços

A categoria Digitalização de Serviços, surge quase que por imposição devido à COVID-19 e pela obrigatoriedade legal de confinamento. Os Centros de Fitness tiveram de se adaptar para dar resposta aos seus interesses enquanto empresas, mas também para garantir os interesses dos seus sócios.

Neste sentido, surgem duas subcategorias agregadas à digitalização de serviços, o serviço online e a inovação.

Começamos por analisar o **serviço online** oferecido aos sócios durante período de confinamento, assim como, a perceção do serviço como um potencial serviço.

Deste modo, quisemos saber quais os serviços que os Centros de Fitness ofereceram aos sócios durante período de confinamento e quais as plataformas digitais que utilizaram para o efeito.

"Nós tivemos uma plataforma específica, em que as pessoas podiam escolher assistir em stream ou através de programas gravados, com diferentes conteúdos e objetivos ao nível de aulas de grupo, programa de nutrição e algumas dicas de treino..." (Ent. Low Cost 2)

"Os sócios tiveram sempre disponível aberto a todos independentemente se tinham pago ou não o planeamento de treino diário através de um grupo, os sócios pagantes tinham um treino exclusivo e planeado com um professor através da plataforma zoom..." Ent. Box 1)

"No confinamento as aulas foram todas lecionadas online através da plataforma Zoom..."(Ent. Estúdio 1)

"Realizamos aulas em direto através do Facebook...prescrevíamos exercícios e um plano de treino para fazerem em casa através do WhatsApp, relativamente ao serviço de Personal Trainer também o realizamos Online..."(Ent. Health Club 2)

"...usamos as redes sociais desde o Facebook ao Instagram e realizamos Webinares através da plataforma Zoom...utilizamos também a APP do Clube com aulas gravadas..." (Ent. Health Club 1)

Verificamos que os Centros de Fitness, tentaram migrar os seus serviços presenciais, desde as aulas de grupo, os treinos individualizados e em sala de musculação, assim como o acompanhamento nutricional, para o modelo digital.

Existiram também Centros de Fitness participantes que referiram o aluguer de equipamento/material aos sócios para além dos serviços que tentaram migrar para o modelo digital.

No seguimento da investigação verificamos que foram utilizadas várias plataformas digitais como um veículo para chegar às pessoas, para que fosse possível que estas se mantivessem ativas mesmo sem saírem de casa.

De acordo com os Diretores Técnicos dos vários Clubes, conseguimos perceber que os mesmos recorreram a várias plataformas digitais com o objetivo de chegar ao maior número de sócios possível. Referiram, as redes sociais (Facebook , Instagram), a plataforma Zoom, Google Meet, Youtube, Telegram e WhatsApp, também utilizaram na sua maioria a aplicação de gestão dos Clubes para disponibilizar conteúdos.

Conseguimos perceber de que entre as plataformas digitais referidas, as redes sociais, a plataforma Zoom, o WhatsApp e a aplicação interna dos Clubes foram as mais utilizadas na comunicação com o sócio durante período de confinamento.

O Serviço Online foi solução durante período de confinamento para os Clubes de acordo com os dados recolhidos, nesse sentido questionamos os Diretores Técnicos relativamente ao que sentiram quanto ao modelo digital, se funcionou positivamente e se teve a adesão perspetivada.

De acordo com as respostas dos participantes conseguimos verificar que nem todos tiveram as mesmas expetativas relativamente ao modelo online e que não tiveram a mesma experiência de contacto com o mesmo. Sendo assim foi referido que o modelo online não teve de todo a adesão perspetivada.

"Funcionou positivamente, mas a adesão foi muito fraca, não é nada significativa foi mais no sentido de oferecer o serviço às pessoas do que propriamente ter algum tipo de rentabilidade." (Ent. Box 1)

"Senti que foi muito importante o modelo digital, mas não teve a adesão que estávamos à espera, estávamos à espera de uma maior adesão." (Ent. Health Club 2)

Por outro lado, existiram experiências mais positivas com o serviço Online, em que a adesão correspondeu às expectativas dos Clubes e dos entrevistados.

"No caso do nosso Clube e nesta situação em específico, funcionou positivamente, conseguimos atingir bons resultados a nível online" (Ent. Low Cost 2)

"...foi positivo e teve alguma adesão sim, foi de encontro às expectativas porque nós também não tínhamos uma expectativa muito, muito, muito grande..." (Ent. Tradicional 1)

Alguns entrevistados também verificaram a semelhança nos dois confinamentos no sentido que existiu uma maior adesão ao serviço no início, mas esse interesse foi desvanecendo ao longo do período de confinamento.

"Assistimos a uma semelhança nos dois confinamentos, no início do confinamento e quando disponibilizamos os serviços Online sentimos que há uma procura e uma necessidade das pessoas se sentirem ativas e aderirem às plataformas para realizarem as aulas, no entanto ao longo do tempo essa procura começa a ser cada vez menor" (Ent. Health Club 1)

"Sim, inicialmente sim, mas passado algum tempo começamos a sentir uma redução na afluência." (Ent. Ginásio Tradicional 2)

Também existiu o relato de existir um entusiasmo inicial no primeiro confinamento, mas que no segundo confinamento existiu uma quebra acentuada na adesão logo desde início, assim como relatos da situação inversa. Ou seja, existiu uma maior resistência ao serviço no primeiro confinamento, mas no segundo confinamento existiu um aumento na adesão ao serviço Online.

"No primeiro confinamento, sentimos que as pessoas estavam entusiasmadas com o novo e acabaram por aderir já no segundo confinamento houve uma

quebra na adesão porque as pessoas já tinham passado pela experiência do primeiro confinamento e não tinham gostado de realizar as aulas Online, preferiam as aulas presenciais..." (Ent. Box 2)

"No primeiro confinamento existiu alguma resistência, mas no segundo confinamento o feedback foi positivo."(Ent. Estúdio 1)

"A adesão que nós idealizávamos eram os 100% e isso nunca aconteceu nem nunca vai acontecer, porque existem sempre clientes que por uma ou por outra razão não aderem ao serviço online, mas do primeiro confinamento para o segundo confinamento houve muito mais adesão a este tipo de serviço." (Ent. Low Cost 1)

Na mesma linha de pensamento, questionamos os participantes no sentido de perceber se o Serviço Online é um potencial serviço a dar continuidade no Centro de Fitness após a reabertura do espaço físico. Oito dos dez participantes referem a continuidade do modelo online a reabertura do espaço físico. Dois dos participantes decidiram mesmo não dar continuidade a este modelo pois não acreditam no formato.

"O serviço Online pode ser um serviço secundário em alternativa à impossibilidade do serviço presencial..." (Ent. Health Club 1)

"Sim é um potencial serviço a dar continuidade como uma alternativa..."(Ent. Box 1)

"Na atualidade temos dado continuidade num volume menor, porque de facto sentimos que as pessoas gostam de estar presentes e que há uma diferença entre o presencial e o digital." (Ent. Health Club 2)

"... vamos dar continuidade, mas acreditamos muito mais e sempre no serviço presencial, mas sim veio para ficar e pensamos em melhorá-lo até em situações futuras." (Ent. Ginásio Tradicional 1)

"Não vamos continuar com o Serviço de PT online porque acredito no regime presencial..."(Ent. Estúdio 2)

Os Diretores Técnicos dos Centros de Fitness foram questionados relativamente ao comportamento dos sócios, se durante o primeiro confinamento e a reabertura do espaço físico se os sócios deram continuidade ao uso do modelo digital ou se existiu uma quebra abrupta na sua utilização.

Neste ponto, conseguimos mesmo afirmar que todos os Clubes entrevistados sofreram realmente uma quebra na utilização pelos sócios das plataformas digitais, aquando a reabertura do espaço físico após o primeiro confinamento. Contabilizamos que dos dez participantes nove referem mesmo a existência de uma quebra abrupta nesse período, apenas um refere que a quebra para o mesmo período ao invés de abrupta foi parcial.

"Considero que existiu uma quebra abrupta." (Ent. Health Club 1)

"Existiu uma quebra parcial do uso do modelo digital a reabertura do espaço físico..." (Ent. Low Cost 1)

Até ao momento foram analisados dados acerca do Serviço Online, passamos ao momento para a análise de dados da subcategoria **Inovação**. Dentro desta temática os entrevistados tiveram de responder a quatro questões acerca de inovação para entendermos como é que a pandemia foi um contributo fundamental ou não nesta área.

Começamos por perguntar aos participantes a sua opinião relativamente ao contributo da pandemia para o desenvolvimento e inovação tecnológica dos Centros de Fitness dos quais são Diretores Técnicos. Analisando os respostas dos participantes a maioria refere realmente que a pandemia sem dúvida que veio acrescentar valor no aspeto referido.

"Na minha opinião contribui-o a 100%, a maior parte dos clubes não tinham plataformas online e todos eles tiveram de se adaptar, reinventar e investir." (Ent. Low Cost 1)

"Contribui-o, uma vez que tivemos de nos adaptar a esta nova realidade e passar a comunicar de uma maneira alternativa com os clientes..." (Ent. Estúdio 2)

“Na minha opinião claro que a pandemia veio revolucionar, claro que fez desenvolver toda e como qualquer dificuldade faz desenvolver inevitavelmente.”
(Ent. Low Cost 2)

No entanto, foi referido também que em termos de desenvolvimento e inovação tecnológica para o Centro de Fitness, não considera que a pandemia tenha sido uma mais valia, mas que obrigou a um aumento da frequência de utilização de meios digitais para a comunicação com o sócio.

“A esse nível não me parece que tenha acrescentado algo de muito diferente daquilo que é o que sempre fizemos... porque antes de período de confinamento já utilizávamos meios online para comunicar com os sócios, a única diferença foi um aumento na frequência com que realizávamos esses contactos.” (Ent. Health Club 1)

Passamos a analisar de que modo foram inovados os serviços online oferecidos aos membros, do primeiro para o segundo confinamento. Deste modo, queremos constatar se existiram modificações e melhorias nos serviços, ou se os serviços oferecidos não sofreram alterações do primeiro para o segundo confinamento.

“Passamos a utilizar a nossa aplicação para a disponibilização de vídeos aos sócios no segundo confinamento e também melhorámos a qualidade das vídeo aulas disponibilizadas...”(Ent. Health Club 1)

“No primeiro confinamento nem sequer existiu o treino através das plataformas digitais... mas no segundo confinamento sim, passamos a usar o WhatsApp para treinos online e criamos um espaço no youtube e uma videoteca de exercícios.”
(Ent. Estúdio 2)

“Existiu uma evolução enorme ao nível de conteúdos disponíveis , uma maior facilidade para aceder à na nossa plataforma, a inclusão de vídeos na nossa aplicação e aumentamos a comunicação através do nosso site...” (Ent. Low Cost 2)

Em análise do que foi referido conseguimos ter a percepção que alguns dos Centros de Fitness, optaram mesmo por realizar incrementos no Serviço Online após o primeiro confinamento, outros ainda não tinham aderido a este método e tiveram de o fazer aquando o aparecimento do segundo confinamento. Por outro lado, existiram também participantes que referiram que mantiveram o mesmo método e que não realizaram alterações.

“...do primeiro para o segundo confinamento não evoluímos quase nada, porque a estratégia foi logo criada no início do primeiro confinamento e como resultou de uma forma positiva demos continuidade ao trabalho desenvolvido.” (Ent. Health Club 2)

“Nós fizemos quase tudo igual o que aconteceu foi que já estávamos mais preparados e aumentamos os conteúdos disponíveis...” (Ent. Box 1)

“Não, do primeiro para o segundo confinamento o modelo foi exatamente o mesmo...” (Ent. Estúdio 1)

No estudo preocupamo-nos também em saber se pela experiência de contacto dos Diretores Técnicos com os sócios, se a pandemia da Covid-19 veio com ela também fazer crescer outras áreas. Neste caso, a área da Wearable Technology. Começamos por perguntar se foi constatado o uso deste tipo de equipamento e se considera o seu uso relevante nesta fase pandémica.

“Não tenho noção se existiu uma procura desse tipo de equipamento...” (Ent. Health Club 1)

“Curiosamente constatei que alguns clientes optaram pela compra deste tipo de equipamento.” (Ent. Estúdio 2)

“Sinceramente, não tive muito atento a isso, penso que quem já tinha provavelmente passou a utilizar mais... agora se foi um crescimento abrupto não consigo mensurar.” (Ent. Low Cost 2)

“Não, por acaso não constatei o uso...” (Ent. Estúdio 1)

“Não, não constatamos o seu uso, mas consideramos que houve um incremento desse uso devido à ausência de espaços abertos e as pessoas tiveram a necessidade de procurar soluções robotizadas...” (Ent. Box 1)

Analisando o referido pelos vários participantes a maioria refere realmente que não constatou o uso deste tipo de equipamento. Alguns dos participantes não abordam o tema da relevância nesta fase pandémica outros acabam mesmo por evidenciar as vantagens ao nível do treino com a utilização deste tipo de tecnologia.

“No contacto que tive com a equipa de PT’s tomei conhecimento que a equipa usou essa tecnologia para controlar o treino dos seus clientes e monitorizar aspetos como a frequência cardíaca.”(Ent. Low Cost 1)

“Dependendo do tipo de treino auxilia na obtenção de resultados uma vez que é um equipamento que nos fornece alguns dados que não seríamos capazes de medir sem o seu uso.” (Ent. Estúdio 1)

“Temos vários sócios que usam e na minha opinião é sempre uma forma extra de motivação, porque conseguem aceder a vários dados e resultados que de outra forma não seria possível...” (Ent. Box 2)

No desenvolver do estudo na subcategoria de inovação e relativo à Wearable Technology, questionamos também os participantes, com o objetivo de perceber como é que os participantes veem o aumento deste tipo de equipamento no fitness no futuro. A maioria dos entrevistados referem que veem um contínuo aumento no que diz respeito a este tipo de tecnologia, relacionado com o fitness, mas não só, referem a evolução em várias áreas.

“Embora no nosso país, tal e qual como o mercado online houve um momento abrupto de utilização online que não havia ao nível de vários países da Europa, o mesmo se passa na tecnologia Wearable, as pessoas usam mais as aplicações

nos telemóveis os radio frequencímetros, portanto, eu não tenho dúvidas que o uso será mais intensivo nos próximos tempos.” (Ent. Box 1)

“A tecnologia vai evoluir, assim como os equipamentos, vai existir uma grande diferença num espaço de 5 a 10 anos relativamente a muita coisa, assim como na Wearable Technology...” (Ent. Low Cost 2)

“Sim, vejo que as pessoas têm procurado mais esse tipo de tecnologia, mas não é um volume muito grande, aliás penso que a procura não está relacionada diretamente com o fitness, mas sim com a mudança de paradigma geral.” (Ent. Health Club 2)

3.2.3 Instalações Desportivas

No seguimento da investigação, analisamos também a categoria Instalações Desportivas, com a finalidade de perceber quais as adaptações físicas realizadas, as medidas implementadas, o controlo e monitorização, a desinfeção e higienização, de modo a garantir a segurança de todos os sócios e colaboradores. Deste modo iremos utilizar a dimensão para verificar se os CF cumpriram as medidas de segurança ou se existe alguma lacuna que pudesse por em causa a propagação do vírus.

Inicialmente os entrevistados foram questionados acerca das adaptações físicas realizadas nos Centros de Fitness após primeiro confinamento e a reabertura do espaço físico de modo a garantir que todas as regras sugeridas pela DGS fossem cumpridas.

“Todas as regras que a DGS propôs, cumprimos tudo em rigor que foi colocado no despacho, desde a desinfeção do espaço regular entre aulas, o álcool gel, um tapete desinfetante para o calçado, a limpeza permanente do espaço de hora a hora, a obrigatoriedade do uso de máscara enquanto não estiverem a treinar assim como o distanciamento físico.” (Ent. Box 1)

“Após o primeiro confinamento, dividimos o nosso espaço através de marcações no solo para garantir o distanciamento, colocamos desinfetantes em vários

pontos e optamos por realizar uma desinfecção das áreas mais intensa e mais frequente." (Ent. Estúdio 1)

"A Dgs definiu um regulamento específico para cada unidade, entre elas o distanciamento físico, na sala de musculação no nosso caso só estávamos a 50% da lotação total, criamos vários postos de limpeza e desinfecção onde cada sócio desinfeta a máquina antes e depois da utilização. Permitimos também de acordo com a regulamentação disposta que o treino fosse realizado sem máscara, no entanto aconselhamos que sempre que o sócio transite dentro do Clube o mesmo deve utilizar a máscara, assim como aconselhamos a desinfecção constante das mãos. Nas aulas de grupo, usamos marcações no solo, com um distanciamento físico de 3m2 entre sócios." (Ent. Low Cost 2)

"As regras gerais, uma vez que eram obrigatórias...o álcool gel e os desinfetantes, os vinis de proteção, o termómetro de medição de temperatura, as máscaras, as marcações no chão para garantir o distanciamento, afastamento de algumas máquinas o corte de outras, o bloqueio de alguns chuveiros." (Ent. Ginásio Tradicional 1)

Conseguimos perceber através das respostas dos entrevistados, Diretores Técnicos dos Centros de Fitness, que as medidas sugeridas pela DGS foram cumpridas integralmente. Mas decidimos também perceber se para além das regras sugeridas pela DGS foram implementadas medidas extra às recomendações.

"...realizamos sempre que possível as aulas de Fitness no exterior de modo a garantir o distanciamento físico e diminuir o risco de contágio... uso individualizado de toalhas e pulverizadores... colocamos também em cada estúdio e espaço um painel numerado e sacos individuais para a colocação das suas máscaras..." (Ent. Health Club 1)

"No segundo confinamento, começamos a construção de um espaço exterior para aquando a reabertura do espaço físico tendo em vista a segurança." (Ent. Ginásio Tradicional 2)

"Reuniões periódicas com os colaboradores para relembrar a equipa de todos os cuidados e auferir se todas as normas estavam a ser cumpridas." (Ent. Health Club 2)

"As únicas medidas extra recomendações foi que quando eram realizadas avaliações físicas ao invés de termos avaliações em simultâneo, ou seja, 4 avaliações em simultâneo passamos a ter só uma a decorrer, também reduzimos o tempo das mesmas, anteriormente a duração de uma avaliação era entre os 30 e os 45 minutos passamos a recomendar que fossem realizadas o mais rápido possível entre os 15 e os 20 minutos... O número de pessoas que podiam estar na receção de cada Clube foi reduzido também, existiu uma altura também que deixamos de permitir os banhos nas instalações, mexemos também no horário de aulas grupo para que nas horas de maior afluência minimizássemos o contacto entre pessoas." (Ent. Low Cost 2)

No estudo, auferimos que vários Clubes optaram mesmo por tomar medidas extra as recomendações para intensificar a segurança nos Centros de Fitness. De entre as medidas tomadas, salienta-se a utilização de espaços outdoor, o aumento do distanciamento físico recomendado, a redução de contacto entre sócio e colaborador, individualização de material de desinfeção e a realização de reuniões com a equipa de modo a controlar o cumprimento de todas as regras implementadas.

No seguimento do estudo, questionamos os entrevistados acerca do controle e monitorização dos sócios nas instalações, de modo a cumprirem todas as medidas tomadas face à Covid-19 e a reabertura do espaço físico.

"Uma das formas de controlarmos é a nossa App...temos os torniquetes que controlam o número de entradas no Clube." (Ent. Health Club 1)

"Através de uma aplicação, onde os sócios marcam as suas aulas..." (Ent. Estúdio 1)

"Todo o sócio tem de passar pelos torniquetes para entrarem no Clube o que nos permite controlar o número de sócios presentes ao momento...todas as aulas de grupo têm um limite máximo de número de alunos e monitorizámos as mesmas através de uma APP..." (Ent. Low Cost 1)

Há exceção de um Clube todos os outros Clubes referem a utilização de uma aplicação(APP) para marcação de aulas ou treinos, limitado às vagas existentes. É referido também por alguns dos entrevistados, como método de controle e

monotorização do número de sócios ao momento, os torniquetes à entrada e saída das instalações.

Ainda sobre a segurança nas instalações desportivas, em relação aos balneários questionamos os entrevistados sobre a utilização dos mesmos em horas de maior afluência, acerca da sua higienização e desinfeção. Os participantes referiram:

"...procuramos fazer o mapa de aulas de maneira a que as aulas não terminassem em simultâneo, criamos também uma zona de cacifos externos para que pessoas que não tomassem banho cá não precisassem de entrar no balneário...Restringimos também a utilização de alguns chuveiros, reduzindo a proximidade entre utilizadores." (Ent. Health Club 1)

"Os balneários são desinfetados de hora em hora à semelhança daquilo que acontece nos locais de aula." (Ent. Box 1)

"Temos uma funcionária sempre presente nesses períodos de maior afluência, onde de 30 em 30 minutos passa uma vistoria aos balneários e faz uma desinfeção das várias áreas dentro daquilo que é possível..." (Ent. Health Club 2)

"Temos uma empresa de limpeza presente no Clube diariamente desde o turno da manhã até ao turno da noite para proceder à respetiva higienização, em horas de maior afluência intensificamos a limpeza, digamos que os balneários são higienizados de hora em hora." (Ent. Low Cost 1)

"Existe uma rotina de limpeza e desinfeção por parte da equipa de limpeza, que pode ser de meia em meia hora ou de hora em hora...temos nos balneários chuveiros altamente individualizados o que garante o distanciamento físico no balneário" (Ent. Low Cost 2)

Em análise conseguimos perceber que os Centros de Fitness optaram por várias estratégias para dar resposta á segurança dos sócios nos balneários, importante referir que os balneários e a utilização do chuveiro à exceção do WC, foram tardiamente permitidos em relação à instalação do em si. Dentro das medidas que foram sendo disponibilizadas pela DGS os Centros de Fitness, adaptaram-se de forma a garantir as medidas sugeridas assim como alguns Centros intensificaram medidas de higienização e desinfeção, outros optaram pela não

utilização e/ou aconselhamento de não utilização entre outras estratégias para evitar a aglomeração de pessoas.

3.2.4 Gestão de Recursos Humanos

Todas as empresas, nomeadamente Centros de Fitness, dependem de Capital Humano para a prestação de serviços ao cliente sócio /não, sócio. Neste sentido, surge a necessidade de questionar os Diretores Técnicos de modo a perceber qual a gestão imposta aos colaboradores posicionados hierarquicamente a baixo dos mesmos, para que se mantivessem unidos neste período atípico, as suas estratégias e também a importância dos colaboradores para o sucesso dos Centros de Fitness. No estudo foram selecionadas, duas subcategorias que nos parecem fundamentais, a subcategoria liderança e desempenho.

No âmbito do estudo, os participantes começaram por responder a perguntas relacionadas com a subcategoria **liderança**.

Sendo assim, os Diretores Técnicos foram questionados se durante os períodos de confinamento, primeiro e segundo confinamento, se consideravam que a equipa de trabalho esteve comprometida e disponível a ajudar. Todos os participantes referiram que consideravam que sim que a equipa esteve comprometida e disponível a ajudar durante o confinamento. No entanto, os Diretores Técnicos foram mais além e demonstraram em alguns casos que foi necessário estimular a equipa nesse sentido ou que a equipa esteve mais predisposta e aberta num dos confinamentos.

No seguimento do estudo quisemos perceber as estratégias que foram utilizadas pelos Centros de Fitness, nos períodos de confinamento, para manter a equipa, unida, determinada, motivada e focada, uma vez que todos tivemos de nos adaptar a esta nova realidade. Conseguimos perceber que o principal veículo usado como estratégia foi a comunicação, conseguir ter proximidade com a equipa mesmo que por uma via à distância.

"A estratégia passou pela comunicação... procuramos mostrar à equipa que mesmo com as dificuldades inerentes ao facto de estarmos encerrados que

estávamos dispostos a ajudar e colaborar mesmo que financeiramente e tentamos passar a mensagem à equipa que só havia uma forma de sairmos desta situação que era, estarmos unidos, juntos e apoiados uns nos outros." (Ent. Health Club 1)

"A estratégia durante o período de confinamento foi essencialmente reforçar o nível de comunicação com a equipa, mesmo que à distância." (Ent. Box 1)

"Realizamos essencialmente reuniões periódicas via Zoom, onde falávamos das estratégias e onde trabalhávamos o mindset com a equipa..." (Ent. Health Club 2)

Foram também referidas outras estratégias tais como:

"A estratégia passou por colocar a equipa a realizar tarefas para uma melhor e mais rápida gestão da organização...,portanto foi ocupar as pessoas, colocar as mesmas a trabalhar e a ganhar dinheiro nos casos que foi possível." (Ent. Low Cost 2)

"As aulas que foram lecionadas através do Zoom foram cedidas a prestadores de serviços, para que eles também conseguissem um rendimento e isso penso que também foi crucial para se manterem motivados e focados." (Ent. Box 2)

"Acima de tudo tentamos que as pessoas sejam valorizadas pelo trabalho que fazem e recompensadas. Estipulamos objetivos..." (Ent. Ginásio Tradicional 2)

No sentido de percebermos qual a importância dos Recursos Humanos numa empresa como um Centro de Fitness, recolhemos a opinião dos participantes “ Na sua opinião, de que modo os Recursos Humanos podem ser uma alavanca fundamental, neste período, para a manutenção e continuidade do seu Centro de Fitness?”

"Os Recursos Humanos, são o maior bem que uma empresa pode ter...são muito importantes não só nesta fase, mas durante todos os dias do ano, para mim são o principal fator de sucesso de qualquer empresa." (Ent. Health Club 1)

"A parte mais importante deste negócio é o Staff, eles são a cara do negócio." (Ent. Box 2)

"Os Recursos Humanos são fundamentais durante 365 dias, se não são os recursos humanos o motor não anda..." (Ent. Box 1)

"Sem dúvida que os recursos humanos são fundamentais..." (Ent. Estúdio 1)

"São os mais importantes, as pessoas são sempre o mais importante e um líder nada é sem o Staff..." (Ent. Low Cost 2)

"Os Recursos Humanos fazem a diferença, é uma alavanca importantíssima..." (Ent. Health Club 2)

"Os Recursos Humanos são tudo, são as pessoas, fora os recursos humanos são apenas coisas. O fator sucesso depende dos Recursos Humanos, o nosso negócio depende deles." (Ent. Ginásio Tradicional 1)

Conseguimos verificar que todos os Centros de Fitness são representados por Diretores Técnicos que consideram os Recursos Humanos um fator fundamental no negócio. Interessa-nos também perceber em que aspetos eles podem realmente fazer a diferença na manutenção e continuidade do Centro de Fitness. É evidenciado o facto de os Recursos Humanos terem um contacto direto com o sócio, a importância deles para o regresso do sócio e na fidelização do sócio. Assim como, na prestação de um serviço de qualidade, em que colaboradores mais motivados oferecem um serviço de maior qualidade e que potenciam o crescimento da empresa.

"A equipa, seja ela técnica ou não, é fundamental para que as pessoas se sintam seguras, sintam que há coesão e positividade, é crucial que esta mensagem seja transmitida aos sócios para que estes se sintam motivados para o regresso." (Ent. Health Club 2)

"... se eles tiverem bem e eu os tratar bem eles vão tratar bem os sócios e se eles tratam bem os sócios, eles vão ficar fidelizados a nós, e isso é que garante o sucesso de um Clube que lida diariamente com pessoas." (Ent. Low Cost 2)

"...é muito importante oferecer um serviço de qualidade ao cliente e considero que uma equipa motivada e a trabalhar em harmonia é fundamental para o crescimento." (Ent. Estúdio 2)

Após a análise de resultados relativos a subcategoria liderança, passamos a analisar a subcategoria **Desempenho**. Nesta, iremos tentar perceber quais os fatores que podem ou não influenciar o desempenho dos Recursos Humanos numa empresa, nomeadamente, num Centro de Fitness.

Começamos por perguntar aos participantes quais os critérios fundamentais para a contratação de pessoas para integrarem a sua equipa de trabalho. Vários fatores foram evidenciados como critérios fundamentais na contratação de pessoas, no entanto torna-se claro, a importância das competências sociais.

"...valores associados à integridade, honestidade, capacidade de trabalhar em equipa, vontade de aprender, capacidade de saber ouvir, ser ambicioso, por fim, procurar em todos os momentos garantir competência técnica e ter atitude." (Ent. Health Club 1)

"Profissionalismo, empenho e saberem trabalhar em equipa" (Ent. Box 1)

"...serem pessoas trabalhadoras, disponíveis e acessíveis, estes são os critérios fundamentais. Considero também o nível académico, no entanto não coloco isso como prioridade, pois existem competências que advêm da experiência." (Ent. Estúdio 1)

"Primeiro os valores e depois os Skills." (Ent. Low Cost 2)

"Estarem alinhados com os valores da empresa, principalmente dois valores fundamentais, a humildade e serem trabalhadores." (Ent. Low Cost 1)

"É serem boas pessoas, o carácter é tudo o resto tudo se aprende. É fundamental ser uma pessoa de valores..." (Ent. Ginásio Tradicional 1)

Os Diretores Técnicos dos vários segmentos Fitness entrevistados, como se pode constatar acima e de acordo com os dados recolhidos, evidenciam a importância do saber trabalhar em equipa e os valores individuais como pontos fundamentais na contratação de pessoas para integrarem a sua equipa de trabalho. Conseguimos perceber que as competências técnicas perdem terreno quando comparadas com as competências sociais.

Relativamente à equipa de instrutores, e no seguimento da anterior questão perguntamos aos participantes se a ausência de licenciatura ou título profissional é fator de exclusão na contratação. Foram entrevistados 10 participantes, dos 10 participantes 8 referiram que a ausência de título profissional ou licenciatura

é fator de exclusão, no entanto 2 dos participantes referiram que não é fator de exclusão.

No sentido de aprofundarmos as condições contratuais dos colaboradores destes espaços de bem estar físico e de saúde, perguntamos aos Diretores Técnicos dos espaços se a equipa de trabalho é constituída maioritariamente por prestadores de serviços(recibos verdes) ou com contratos individuais de trabalho. Conseguimos auferir que a maioria das equipas na atualidade é constituída por trabalhadores a recibos verdes, nos vários segmentos Fitness.

"Temos ambas as situações, mas maioritariamente é constituída por prestadores de serviços." (Ent. Box 1)

"Sim, toda a equipa é constituída por recibos verdes..." (Ent. Low Cost 1)

No entanto, um dos participantes refere que a sua equipa é constituída a 100% por colaboradores a contrato:

"A nossa equipa é toda constituída por contratados..." (Ent. Ginásio Tradicional 1)

No seguimento da pergunta anterior questionamos também os participantes se acham que a condição na qual os colaboradores se encontram influencia/ou o desempenho durante o período de instabilidade:

Em termos de desempenho, acho que o facto de ser contratado ou trabalhador independente não influenciou, acho que aqui de certa forma se realçou todos os parâmetros que acabamos de falar ao bocado, a atitude, o comprometimento com o Clube e mesmo com os colegas em si." (Ent. Health Club 1)

"A maioria da equipa trabalha a recibos verdes e eu considero que o recibo verde faz com que a equipa seja melhor porque somos um grupo estável e eles não sentem instabilidade por estarem a recibos verdes e ganham mais." (Ent. Health Club 2)

Conseguimos perceber que na opinião de 3 dos participantes, o colaborador ser um prestador de serviços ou ser um trabalhador contratado não influencia o desempenho do mesmo na empresa, mesmo que durante o período atípico

vivido. No entanto, os restantes participantes consideram que a condição a recibos verdes influencia o desempenho dos colaboradores:

"Considero que influência, não só neste período de instabilidade, influencia durante o ano inteiro, obvio que durante a pandemia muitos dos prestadores de serviços não obtiveram rendimento nenhum ou apenas obtiveram daquilo que iam conseguindo fazer já as pessoas contratualizadas receberam o rendimento normal, por isso, considero que o facto de estarem em condições diferentes origina resultados diferentes." (Ent. Box 1).

4.Considerações finais

O objetivo do estudo depreendeu-se em investigar os impactos da pandemia da COVID-19 na Gestão de Centros de Fitness. Perceber os impactos e adaptações durante período de confinamento, assim como, as estratégias de sobrevivência após confinamento.

A pandemia da COVID-19 veio sem dúvida mexer com o Mundo e com a forma como a vida é vivida e experienciada em pleno século XXI. O setor do fitness também sofreu impactos devido à realidade atípica vivida nos últimos dois anos. Vivemos momentos de confinamento, onde fomos postos à prova em termos pessoais, mas também em termos profissionais, onde assistimos até à data a dois períodos de confinamento, o que elevou a necessidade de adaptação a este “novo” modo de vida. Nos CF, o confinamento foi imposto por obrigatoriedade legal, patrões e colaboradores foram surpreendidos com a “nova” realidade, realidade nunca antes vivida. Como seria de esperar, sofreram perdas, foram abalados, no entanto, tentaram ao máximo manter-se ativos, para sua própria subsistência e bem estar físico e mental de todos aqueles que serviam. Como consequência da pandemia originada pela COVID-19, em Portugal as instalações de fitness em 2020, tiveram um decréscimo de 27% em comparação com o ano de 2019, ou seja, ao invés de cerca de 1100 Clubes passaram a ser cerca de 800 (Pedragosa & Cardadeiro, 2021).

Iniciamos o estudo a analisar a Gestão Financeira, uma vez que sabemos que a crise sanitária originada pela COVID-19 afetou o volume de negócios em várias áreas profissionais. O estudo permitiu comprovar que os CF também sofreram com a pandemia relativamente ao volume de negócios, uma vez que todos eles referem quebra de faturação em período de confinamento à exceção de um CF que refere que no segundo confinamento não auferiu quebra de faturação e ainda refere que conseguiu aumentar os seus ganhos durante esse período. Em vários casos existiram também CF que no segundo período de confinamento conseguiram reduzir a quebra de faturação em relação ao primeiro período de confinamento. A justificativa referida é o facto de as mentalidades das pessoas estarem mais abertas, a necessidade e consciencialização das pessoas para a

prática de exercício físico e a melhor preparação e adaptação dos CF à situação vivida.

As quebras de faturação interferiram com o crescimento dos espaços a médio e longo prazo, mas foi no curto prazo que alguns CF se sentiram agoniados com a sensação de impotência e incapacidade para lidarem com os seus encargos financeiros.

No Barómetro do Fitness em Portugal de 2020, foram recolhidos dados de 336 Clubes, e segundo o mesmo existiu uma quebra de 42% no volume de faturação anual no ano de 2020 em comparação com o anterior estudo, referente ao ano de 2019 (Pedragosa & Cardadeiro, 2021). De acordo com os autores, a quebra abrupta no volume de faturação anual é originada pela redução da mensalidade média e pela queda do número médio de sócios-membros. No sentido de dar resposta a esta realidade, urge a necessidade de serem tomadas decisões ao momento, com a finalidade de reter os seus sócios e de dar resposta aos mesmos.

O estudo permitiu recolher os dados para posterior análise e conseguimos perceber que existiram abordagens diferentes relativamente à cobrança da mensalidade aos sócios, durante os períodos de confinamento. Foram três as principais estratégias utilizadas durante estes períodos pelos vários CF: 1- A cobrança de um valor fixo ao sócio/ taxa de manutenção durante período de confinamento; 2- Não cobraram mensalidade durante período de confinamento; 3- Cobrança integral da mensalidade durante período de confinamento, com a opção de reembolso aquando a abertura do espaço físico taxativamente ou em serviços do CF. Importante referir que existiram CF que utilizaram mais do que uma das estratégias supracitadas. Existiram CF que mantiveram a mesma abordagem no primeiro e segundo confinamento, mas outros optaram por alterar a abordagem do primeiro para o segundo confinamento. As estratégias foram implementadas pelos CF de modo a minimizar a perda de número de sócios ativos e obterem faturação mesmo que numa menor dimensão.

Pedragosa e Cardadeira (2021), referem que a mensalidade média nos CF em Portugal sofreu uma redução no ano de 2020 em comparação com o ano de 2019 em 20% e uma redução no número de sócios-membros. Na atualidade,

conseguimos perceber que existiu uma redução no ano de 2020 em comparação com o ano de 2019, com o auxílio do Barómetro do Fitness anual, no entanto, por ausência de dados, ainda não conseguimos analisar os dados relativos à progressão ou regressão de 2020 para 2021.

De salientar que nos últimos anos, o setor do Fitness tem estado em constante crescimento, o que nos faz crer que a pandemia foi o principal fator deste decréscimo.

Os CF foram surpreendidos com esta realidade, nomeadamente os Diretores Técnicos, onde assistiram ao encerramento por período indeterminado das instalações e a consciência do impacto financeiro que poderia advir e que acabou por se tornar real. Os gestores devem desenvolver uma estratégia que tenha como finalidade aumentar o volume de negócio, criar mais oportunidades de crescimento financeiro, captar novos sócios ou antigos sócios. A par disso, devem adequar os gastos da empresa à realidade atípica (Costa, 2021). Ainda de acordo com o autor, os sócios são o maior ativo, pelo que as estratégias de angariação e retenção são fundamentais, assim como a promoção do cliente satisfeito. Sendo assim, questionamos os DT, em relação às estratégias com o objetivo de recuperar e restabelecer as finanças dos CF. As estratégias de recuperação evidenciadas basearam-se na continuidade e uso do modelo digital aquando a reabertura do espaço físico, na criação e oferta ao sócio de um produto diferenciador, apelativo e atrativo, o incremento de serviços e crescimento dos que já contemplam a empresa, a comunicação com o sócio e a proximidade para estimular o regresso do sócio aquando reabertura e a reorganização das equipas de trabalho.

De acordo com Silva e Félix (2016) o modelo digital é fundamental para a comunicação, mas se por um lado afasta fisicamente as pessoas, por outro lado aproxima pessoas, o que pode ser polémico. Num contexto pré pandemia, vivíamos num mundo onde a evolução tecnológica nos permitiu que tivéssemos em contacto frequente com um grande número de pessoas presencialmente, mas também através de meios digitais. Estávamos num período de mudança social, acelerado notoriamente pelo desenvolvimento tecnológico, mas ainda existiam barreiras a serem superadas. Passamos por uma fase de adaptação,

de desafios que provocaram alterações na mudança de hábitos das pessoas, mas também nas organizações a curto, médio e longo prazo. As pessoas em consequência da pandemia, passaram a comprar mais online, a diminuir o contacto físico, assim como, as deslocações e a aproveitarem o tempo para desenvolverem novas habilidades. Em relação às empresas, passaram a adotar regimes de Teletrabalho que vieram para ficar, assim como o maior uso da automação e de tecnologias, a resiliência da força de trabalho e o desenvolvimento de novos modelos de negócios (Cisco & Deloitte, 2020).

Sem dúvida que o desenvolvimento tecnológico foi potencializado e acelerado em consequência da pandemia, paralelamente também os CF tiveram de se adaptar rapidamente a esta mudança de paradigma geral. Em resposta à pandemia da COVID-19, a estratégia dos CF passou na sua maioria por migrar os seus serviços presenciais para o modelo digital, uma vez que houve uma alteração drástica na forma como o exercício físico começou a ser vivido e consumido. Deste modo, aulas de grupo transmitidas em direto ou gravadas, programas de nutrição, a possibilidade de terem um planeamento de treino durante período de confinamento e os treinos de acompanhamento online, foram os principais serviços disponibilizados durante este período, onde o método presencial não foi possível. Foram várias as plataformas usadas para que os Centros conseguissem chegar ao número máximo de sócios possível, as principais referenciadas, são a aplicação de gestão interna dos Clubes, as redes sociais, a plataforma Zoom e o WhatsApp. Em Portugal a AGAP (2020), verificou que 91% dos CF disponibilizaram serviços online durante período de confinamento e 83% dos CF querem dar continuidade e oferecer serviço online após período de confinamento.

Conseguimos perceber e verificar ao longo dos períodos de confinamento, que as redes sociais foram inundadas por partilhas de programas de exercício físico gratuitos. Se por um lado o conteúdo partilhado por CF e profissionais da área era uma mais valia no sentido de que a população no geral se mantivesse ativa, por outro lado eram realizadas partilhas por internautas sem qualquer formação na área, o que pode culminar numa desinformação para o público em geral e um questionamento para profissionais da área. Em Portugal a AGAP (2020),

verificou que 91% dos CF disponibilizaram serviços online durante período de confinamento e 83% dos CF querem dar continuidade e oferecer serviço online após período de confinamento.

O uso do modelo digital nos CF passou a ser o único método possível, em fase pandémica para a prática de exercício físico, no entanto as opiniões são divergentes em relação à sua eficiência. As questões que nos colocamos são: será que o modelo digital não funcionou como o esperado em todos os casos porque a qualidade do produto não era boa, será que os sócios não estavam tão fidelizados à marca como o esperado, será que as mentalidades ainda não estavam suficientemente recetivas a este modelo ou será que a oferta de serviços gratuitos por CF, profissionais e outros foram um fator influenciador nos resultados obtidos. Apesar de algumas lacunas que possam ter existido no serviço online durante fase pandémica, e aquando a reabertura das instalações ter existido uma quebra abrupta no uso do modelo digital, a maioria refere a continuidade do serviço online nos CF e vê o mesmo como um potencial serviço, não como um serviço principal, mas como um serviço alternativo ou secundário, na impossibilidade do modelo presencial. Claramente que os participantes do estudo acreditam mais no modelo presencial, no entanto, é claro também que estamos a viver uma era de transformações, onde a cultura deve ser ágil, onde o produto construído deve ser melhorado e incorporado na cultura organizacional das empresas. De acordo com Gomes (2020), o presente que hoje vivemos não foi desenvolvido naturalmente, mas sim provocado. Em Portugal, encontramos alguns desafios, mas de acordo com o autor o modelo digital vai perdurar no futuro e com uma alavanca na retenção de sócios devido à ampla oferta, no entanto o modelo presencial não vai ser substituído pelo modelo digital, há uma tendência de aumento de praticantes pelo aumento da oferta multicanal, mas a maior dificuldade encontrada da digitalização neste contexto é a monetização. Desse modo é fundamental a proximidade com os seus sócios para um cenário de crise e de recuperação.

Centros de Fitness associados da IHRSA, salientam que com flexibilidade e inovação os CF podem sair desta pandemia global com uma base de sócios forte (IHRSA, 2020). Os Centros de Fitness, inevitavelmente foram arrastados e

obrigados a acompanhar a tendência o que elevou a necessidade de evolução e inovação. A pandemia originada pela Covid-19 foi sem dúvida uma alavanca fundamental no que diz respeito à inovação tecnológica nos CF. Antes da pandemia existiam Centros de Fitness que não usavam plataformas digitais para comunicarem com os sócios e alguns não usavam todas as potencialidades das suas plataformas. A comunicação com o sócio também sofreu alterações, mesmo com a existência de plataformas digitais em período pré pandemia a comunicação era maioritariamente presencial, o que em período de confinamento teve de ser exclusivamente online e mais incisiva e frequente.

É fundamental perceber que o maior desafio não se prende apenas com evoluir e inovar, mas sim com o facto de inovar e evoluir no sentido de satisfazer as expectativas do utilizador. Para irem de encontro a este ponto, alguns dos participantes referiram que acabaram mesmo por modificar e inovar alguns dos serviços oferecidos aos membros do primeiro para o segundo confinamento. Incrementaram serviços, otimizaram outros e disponibilizaram mais conteúdos e de melhor qualidade.

Também a tecnologia Wearable, de acordo com Franco et al.(2021), constitui uma das tendências do Fitness em 2021. Assistimos ao longo dos anos a uma proliferação enorme da WFT, em termos de uso e evolução. O crescimento deste tipo de equipamento pode ter sido originado pelo facto de na atualidade não ser apenas usado para o treino, mas também para a medição e monitorização diária do praticante. A possibilidade de comparação de resultados e partilha com outros utilizadores, assim como, economicamente este tipo de equipamento estar mais acessível pode ter sido fundamental para a sua maior utilização.

Durante o estudo conseguimos perceber que apesar de todos os participantes verem este tipo de equipamento como uma mais valia e em crescente evolução, nem todos constataram um aumento no seu uso. Pode dever-se ao facto de muitos dos intervenientes não lidarem diretamente com o treino e com o sócio nesse contexto. No entanto consideram o equipamento fundamental na monitorização e controle de treino, salientam também que pode funcionar como um motor para a consciencialização da importância da atividade física e do

exercício físico e como motivação extra para o utilizador. A constante evolução e crescimento da tecnologia wearable pode não estar ligada ao fitness ou à pandemia, mas sim à mudança de paradigma no geral. A tecnologia vai evoluir, os equipamentos vão evoluir, assim como a Wearable Technology, no entanto temos de considerar as suas mais valias, mas também as suas limitações. Mais do que os dados que são fornecidos é importante uma boa interpretação dos mesmos.

Durante toda esta fase pandémica outro dos temas em voga foi a questão da segurança, se os CF eram locais realmente de elevado risco de contágio. Existiram vários debates acerca deste tema, até porque o exercício físico esteve mais do que nunca presente e salientado durante a fase pandémica, nomeadamente a sua importância para a saúde. A par das ameaças psicossociais que advém do confinamento obrigatório, também existiu uma redução da atividade física, que em associação aumenta os riscos para a saúde (diabetes, cancro, osteoporose e doenças cardiovasculares) (Nagel & Martin-Niedecken, 2020).

Aquando reabertura dos espaços físicos, os CF tiveram de seguir várias normas determinadas pela DGS e em conformidade com as várias fases de desconfinamento. Foi transversal o cumprimento de todas as regras sugeridas pela DGS e ainda auferimos que alguns tomaram medidas extra as recomendações, com o objetivo do sócio se sentir seguro e evitar possíveis surtos, sendo que a consequência seria encerrar de novo as suas instalações.

A utilização do espaço Outdoor foi uma alternativa ao uso do espaço interior, de forma a aumentar o distanciamento físico e diminuir o risco de contágio, CF que já possuíam este espaço automaticamente migraram os seus serviços para o exterior, outros acabaram mesmo por criar espaços exteriores para transmitir uma maior segurança ao sócio. Segundo Franco et al.(2021), com o confinamento, as pessoas tiveram de passar a treinar ao ar livre uma vez que as instalações foram encerradas, desse modo as atividades Outdoor ganharam terreno devido à existência de uma inerente sensação de segurança.

De forma a garantir que todas as regras de distanciamento físico eram cumpridas, é importante perceber como é que os CF monitorizavam e

controlavam as medidas implementadas, tendo em vista o cumprimento legislativo e a segurança de todos, sócios e colaboradores. Conseguimos durante as entrevistas perceber que na sua maioria, eram utilizadas aplicações de Gestão dos Clubes internas, para marcação de aulas limitadas às vagas existentes e marcações de treinos em sala de musculação. Foi referido também que os torniquetes foram fundamentais para controlar o número de sócios ao momento nas instalações.

A higienização e desinfecção dos espaços foi intensificada, nomeadamente nos balneários, locais onde se sentia que mais dificilmente podiam ser controlados, no entanto os CF arranjam estratégias para garantir a segurança dos seus utilizadores. Higienização mais frequente, medidas de distanciamento físico, diminuição da capacidade e chuveiros individualizados, foram as estratégias encontradas. Em termos organizacionais, existiram reestruturações do mapa de aulas para evitar ao máximo o cruzamento de pessoas e uma afluência desmedida em horários de final de dia. De acordo com Pedragosa e Cardadeiro (2021), os Centros de Fitness, foram exemplares no cumprimento das recomendações sugeridas, onde a taxa de contágio neste contexto é inferior a 0,03%. Para além de serem locais seguros, são locais que podem fazer parte da solução face à pandemia, uma vez que a prática de exercício físico fortalece o sistema imunitário e ajuda no bem estar mental.

Com a mudança de paradigma geral, com todas as adaptações em resposta a pandemia da COVID-19, todos os colaboradores destes espaços ficaram numa posição de dificuldade, dúvida e incerteza devido aos períodos de confinamento. Os participantes, DT, como líderes e representantes dos CF, mais do que nunca tiveram de liderar as suas equipas de uma forma sábia, de modo a garantir que a equipa estava unida, coesa e alinhada com os valores das empresas.

Conseguimos perceber que apesar de todas as dificuldades e inseguranças pelas quais os colaboradores passaram, os mesmos mantiveram-se sempre dispostos a colaborar no necessário. Em que a principal estratégia neste período para manter as equipas unidas foi a comunicação com a equipa mesmo que à distância. De acordo com Rego e Cunha (2020), é crucial durante esta fase o líder envolver a equipa no “problema” ao invés de se afastar dos seus

colaboradores, criando e alimentando rumores. Os DT, assumem que os RH, são fundamentais, e que sem dúvida, funcionaram como uma alavanca neste período, mas não só, referem que os RH são fundamentais durante todo o ano. Na liderança em tempos de “crise” é fundamental cultivar relações de cooperação entre toda a equipa, motivar a equipa, deixar o “ego” de parte e valorizar o esforço de todos.

A par de perceber a liderança e a valorização da equipa de trabalho em CF, também analisamos o desempenho da equipa e alguns dos fatores que poderiam influenciar os comportamentos da equipa neste período.

Os DT, dão ênfase à importância de saber trabalhar em equipa e aos valores individuais no processo de seleção de elementos para a sua equipa de trabalho. O conhecimento técnico é menos valorizado em comparação com os valores. No entanto, no processo de seleção, verificamos que na maioria dos casos a ausência de título profissional é um fator de exclusão na contratação, mas ainda existem CF onde isso não é linear apesar da imposição legal. De acordo com Mestre (2020), existe um enquadramento legal no sentido de proteger os profissionais da área do fitness, onde é ilegal a prestação de serviços nesta área sem título profissional, no entanto, na visão do autor é fundamental regulamentar o exercício de funções também em contexto online.

Ainda assistimos que maioritariamente os profissionais em CF, são trabalhadores a recibos verdes, prestadores de serviços, onde os contratados nesta área são uma minoria. Porém, uma minoria considera que a ausência de vínculo contratual não foi motivo para uma diminuição do desempenho mesmo que nesta fase pandémica. Mas a maioria reconhece que a ausência deste tipo de vínculo pode ser prejudicial para os CF e influenciar o desempenho.

Ribeiro (2021) refere que ao longo dos anos o mercado do fitness sofreu modificações e salienta a existência de desafios inerentes ao período pandémico vivido, no entanto, cabe aos CF adaptarem-se e criarem estratégias, olhando para a crise como uma oportunidade.

Conclusão

A investigação desenvolvida permitiu aprofundar conhecimentos relativos ao Impacto da COVID-19 na Gestão de Centros de Fitness nas diversas vertentes. O objetivo do estudo foi analisar os impactos e as adaptações durante período de confinamento e as estratégias de sobrevivência utilizadas após período de confinamento, pelos CF.

A principal motivação para a elaboração deste estudo prende-se com a oferta reduzida de estudos nesta área de intervenção o que por um lado torna o presente estudo pioneiro, mas por outro acabou por ser a principal limitação do mesmo.

Inevitavelmente, foram períodos turbulentos com o encerramento por obrigatoriedade legal em Portugal, de 16 de março a 31 de maio de 2020 e de 15 de janeiro a 4 de abril de 2021. Conseguimos claramente perceber que a pandemia elevou a necessidade de adaptação e reestruturações por parte dos CF, de certo modo os mais adaptáveis e que abraçaram a situação vivida, apesar das adversidades, tiveram uma oportunidade única de transformação e evolução.

O impacto financeiro foi abismal, no entanto permitiu que os DT se desafiassem e do ponto de vista estratégico tomassem decisões fundamentais à continuidade dos CF. As estratégias de recuperação após período de confinamento referidas foram: a continuidade do uso do modelo digital, criação de um “novo” produto, novos serviços e crescimento de serviços já existentes, comunicação e proximidade com os membros e a reorganização das equipas de trabalho.

Durante período de confinamento, potenciais serviços, adormecidos e pouco desenvolvidos, tornaram-se os únicos serviços possíveis nesta fase. Os CF tiveram de se reinventar para minimizar as perdas e criar novos meios ou meios pouco utilizados para chegar aos sócios à distância. Considerando que passamos uma fase de confinamento, onde o distanciamento físico foi fundamental na propagação do vírus, mas existiu mais do que nunca uma proximidade social enorme através do modelo digital. A principal estratégia dos CF foi a utilização do modelo digital, disponibilizando diversos conteúdos através de ferramentas digitais para que garantissem a comunicação e proximidade com

o sócio, para que os mesmos se mantivessem fiéis às marcas e saudavelmente ativos. Os serviços presenciais foram migrados para o serviço online, desde aulas de grupo, serviço de personal trainer e nutrição, planeamento de treino e foram utilizadas essencialmente como canal de comunicação as redes sociais (Facebook e Instagram), a plataforma Zoom e o WhatsApp.

A reabertura do espaço físico, as instalações de Fitness tiveram de se adaptar às normas e recomendações legais, de modo a garantir a segurança de membros e colaboradores. Conseguimos apurar o cumprimento das medidas e recomendações imputadas pela DGS e até medidas extra, o que nos faz crer que os CF são locais seguros, onde a consequência da ausência de exercício físico na vida das pessoas é superior à permissão de abertura dos CF. Sendo que, a medida passaria por aumentar as fiscalizações e não o encerramento, alegando falta de segurança.

Também os RH, foram afetados pela pandemia, viveram períodos de incerteza pessoal e profissional. A principal estratégia utilizada durante período de confinamento pelos DT para manter as equipas unidas e alinhadas, foi a comunicação constante mesmo que à distância, uma vez que consideram os RH fundamentais. Para os profissionais da área ainda existem barreiras a serem ultrapassadas, em termos de valorização e situação contratual.

Do ponto de vista crítico, consideramos que em futuros estudos é fundamental investigar e mensurar quais foram os apoios oferecidos pelo Governo, como estratégia de redução de danos nas pequenas médias empresas (PME), em resposta ao encerramento por obrigatoriedade legal.

Em suma, a pandemia da COVID-19 veio provocar transformações e acelerar todo um processo de anos, num curto espaço de tempo, apesar dos danos financeiros provocados a curto prazo. No entanto, comportou a oportunidade de fortalecer e diversificar o setor a médio prazo.

Referências Bibliográficas

AGAP. (2020). A perspetiva dos Clientes dos Clubes de Fitness e Saúde. Portugal Activo. Disponível em <https://bit.ly/32phyh4>

AGAP. (2020). Resultados do Inquérito sobre o impacto da pandemia de Covid-19 na realidade operacional dos Clubes Associados. Disponível em https://www.portugalactivo.pt/sites/default/files/documentos_publicos/02_grafico_g_resposta.pdf

All United Sports. (2020). *Qual o Impacto do COVID-19 no Fitness em 2020?*. <http://www.allunitedsports.com/news/impacto-covid-19-no-fitness-em-2020-portugal/>

Amaral, A. (2020). Estratégias Comerciais e Vendas na Nova Normalidade [Webinar]. Portugal Activo. <https://www.youtube.com/watch?v=OoTrOCRetw>

Andreasson, J., & Johansson, T. (2014). The Fitness Revolution. Historical Transformations in the Global Gym and Fitness Culture. *Sport Science Review*, 23(3/4), 91-91-111. doi:10.2478/ssr-2014-0006

Andreasson, J., & Thomas, J. (2018). Glocalised fitness: the franchising of a physical movement, fitness professionalism and gender. doi:10.1080/14927713.2018.1535910

Bardin, L. (2008). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Barreira, C. C., & Carvalho, A. P. (2007). *A realidade portuguesa do conforto em instalações de fitness. O que mudar?*. *Motricidade*, vol. 3, núm. 2, abril, 2007, pp. 69-80.

Batista, E. C., Matos, L. A., & Nascimento, A. B. (2017). A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau*, v.11, n.3, p.23-38, TRI III 2017. 1980- 7031.

Bessant, J.; Tidd, J. (2019). *Inovação e empreendedorismo* (3. ed.). Porto Alegre: Bookman.

Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 93-95). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. doi: <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6.28>

Buss, P., Alcázar, S., & Galvão, L. (2020). Pandemia pela Covid-19 e multilateralismo: reflexões a meio do caminho. doi:10.1590/s0103-4014.2020.3499.004

Caetano, C. (2020). Impacto Covid-19 nos profissionais de Fitness [Webinar]. Portugal Activo.
<https://www.youtube.com/watch?v=vfy9ksNyAec&feature=youtu.be>

Cardoso, P., Seabra, V., Bastos, I., & Costa, E. (2020). A importância da análise espacial para a tomada de decisão: Um Olhar sobre a pandemia da COVID-19. *Revista Tamoios*, 16(1), 125-125-137. doi:10.12957/tamoios.2020.50440

Carvalho, M. J. (2021). Estado de Emergência: paralisação do desporto. In A. Correia; R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 19-21). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. doi:<https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6.3>

Carvalho, M. J. (2021). Tempos do impensável: da emergência à calamidade. In A. Correia; R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 15-18). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. doi:<https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6.2>

Castells, Manuel (2009). *Communication Power*. Oxford University Press.

Celma, J. (2020). El deporte post- covid 19 y su gestion.

Cisco, & Deloitte. (2020). Digitalização, Resiliência e Continuidade dos Negócio. Disponível em
https://www.cisco.com/c/dam/global/pt_br/solutions/pdfs/whitepaper-relatorio-deloitte.pdf

Correia, T. (2020). A gestão política da Covid-19 em Portugal: contributos analíticos para o debate internacional. *Saúde em Debate*. doi:10.1590/SciELOPreprints.1140

Costa, M. (2020). Health belief model for coronavirus infection risk determinants. *Revista de Saúde Pública*, 54, 47-47. doi:10.11606/s1518-8787.2020054002494

Costa, R. (2020). Foco do Gestor em tempos de crise. *Revista Portugal Activo*, edição 5, p.26-27.

Davalgi, S., Undi, M., Annadani, R., & Nawaz, A. S. (2020). Comparison of Measures adopted to combat COVID 19 Pandemic by different countries in WHO regions. *Indian Journal of Community Health*, 32(2), 288-299.

Decreto-Lei n.º 24/2020 de 29 de Maio Altera as medidas excepcionais e temporárias relativas à pandemia da doença COVID-19. *Diário da República* n.º 105/2020, 1º Suplemento, Série I de 2020-05-29.

Decreto-Lei nº 110/2012 de 21 de Maio Instalações desportivas de uso público. *Diário da República* n.º 98/2012, Série I de 2012-05-21.

Decreto-Lei nº 39/2012 de 28 de Agosto Responsabilidade técnica pela direção e orientação das atividades desportivas desenvolvidas nas instalações desportivas que prestam serviços desportivos na área da manutenção da condição física (fitness), designadamente aos ginásios, academias ou clubes de saúde (healthclubs). *Diário da República* n.º 166/2012, Série I de 2012-08-28.

Decreto-Lei nº141/2009 de 16 de Junho Instalações desportivas de uso público. *Diário da República*, 1.a série—N.º 114—16 de Junho de 2009.

DGS. (2020). Vacinação COVID-19. Disponível em <https://covid19.min-saude.pt/vacinacao/>

Duarte, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar*, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004.

Europe Active. (2020). Raising the digital profile of your Business. Disponível em <https://www.europeactive.eu/covid19/raising-digital-profile-your-business>

Farias, E. A., Quaresma, S. L. F., Neves, B. E., & Vilaça-Alves, J. (2018). Proposta de instrumento para avaliação da qualidade de serviços em Centros de Fitness no Rio de Janeiro na perspectiva dos gestores. *Rev. Intercon. Gest. Desport.*, 8 (2): 91 - 117.

Fernandes, M. (2020). Health belief model for coronavirus infection risk determinants. *Revista de Saúde Pública*, 54, 47-47. doi:10.11606/s1518-8787.2020054002494

Filho, B. A. B., & Tritany, É. (2020). COVID-19: the importance of new technologies for physical activity as a public health strategy. *Cadernos de saude publica*, 36(5), e00054420. doi:10.1590/0102-311x00054420

Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2000). *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação* (2a. ed.). Porto Alegre: Bookman.

Fortura, R. (2020). Impacto Covid-19 nos profissionais de Fitness [Webinar]. Portugal Activo. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=vfy9ksNyAec&feature=youtu.be>

Franco, S., Santos-Rocha, R., Ramalho, F., Simões, V., Vieira, I., & Ramos, L. (2021). Tendências do Fitness em Portugal para 2021. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 21, 2 (abril).

García, J., & Valcarce, M. (2020). Impacto COVID-19 en instalaciones Deportivas. FNEID/Valgo Consultoría. Disponível em <https://www.gymfactory.net/2020/08/21/impacto-economico-covid-19-en-las-instalaciones-deportivas/>

Gomes, I. (2020). Covid-19 o que virá depois da pandemia? By All United Sports. *Revista Portugal Activo*, edição 5, p.18-19.

Grant, S. (2013). *Physical Culture and Sport in Soviet Society. Propaganda, Acculturation, and Transformation in the 1920s and 1930s*. London: Routledge.

Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing - A Customer Relationship Management Approach*. Baffins Lane, Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Guerreiro, R., Silva, A., Andrade, H., Isadora, B., Vital, R., Silva, H., Mello, M. (2020). Was Postponing the Tokyo 2020 Olympic and Paralympic games a correct Decision? *Revista Brasileira de Medicina do Esporte*, 26(3), 191-191-195. doi:10.1590/1517-8692202026030036

Health, E. (2020). COVID-19 Pulse: Delivering regular insights on the pandemic from a 150,000+ person connected cohort. Disponível em: <https://evidation.com/news/covid-19-pulse-first-data-evidation/>

Hughes, D., Saw, R., Perera, N. K. P., Mooney, M., Wallett, A., Cooke, J., Coatsworth, N., & Broderick, C. (2020). The Australian Institute of Sport framework for rebooting sport in a COVID-19 environment. *Journal of Science and Medicine in Sport*. doi:10.1016/j.jsams.2020.05.004

IHRSA. (2019). Global Report 2018.

IHRSA. (2020). Global Report 2019.

IHRSA. (2020). How Your Club Can Survive a COVID-19-related Reclosure. disponível em <https://www.ihrsa.org/improve-your-club/how-your-club-can-survive-a-covid-19-related-reclosure/#>

IPDJ. (2020). Plano de Atividades 2020. Impacto da COVID-19: Inquérito às Federações Desportivas. Disponível em <https://ipdj.gov.pt/documents/20123/36310/IPDJ+-+Impacto+da+COVID-19-+Inquérito+às+Federações+Desportivas+-+junho+2020.pdf/b3d0cae2-65f5-b7d5-b009-4fab6ad8c363?t=1594757849001>

Isidori, E. (2020). Sports Pedagogy at the Time of COVID-19. *Cultura, Ciencia Y Deporte*, 15(44), 145-146. doi: <https://doi.org/10.12800/ccd.v15i44.1480>

Jiménez-Pávon, D., Carbonell-Baeza, A., Lavie, C. J., & Jiménez-Pavón, D. (2020). Physical exercise as therapy to fight against the mental and physical consequences of COVID-19 quarantine: Special focus in older people. *Progress in Cardiovascular Diseases*. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.pcad.2020.03.009>

Jimenez, A., Mayo, X., & J. Copeland, R. (2020). The economic and social impact of promoting active living after COVID-19 crisis. The role, value and impact of proactive and responsible health and fitness industry. Disponível em 10.13140/RG.2.2.33005.61927

Klement, C. F., & Yu, A. S. (2008). Influências da Tecnologia para a Inovação. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, vol. 1, núm. 1.

Landeira F, (2004). Prestações de serviço de âmbito desportivo: os ginásios e health clubs. *Desporto & Direito - Revista Jurídica do Desporto*, 4:47-60.

Lima, d. F., Almeida, A. M., & Ávila Kfourir, R. (2020). Vacinas para COVID-19: perspectivas e desafios. *Residência Pediátrica*. Disponível em 10.25060/residpediatr-2020.v10n2-04

Lopes, J. (2017). Gestão do Desporto. *Manual de curso de treinadores de desporto//grau III*. Disponível em https://ipdj.gov.pt/documents/20123/123573/GrauIII_07_Gestao.pdf/a181d1d8-dad7-e569-bfeb-37897a6caa2a?t=1574941944198

Maguire, J. (2002). Body Lessons: Fitness Publishing and the Culture Production of the Fitness Consumer.

Maguire, J. (2008). Fit for Consumption. Sociology and the Business of Fitness. *London/New York: Routledge*.

Mestre, A. M. (2020). Depois do Outdoor Fitness, agora o Online Fitness numa “terra de ninguém”. *Revista Portugal Activo*, edição 5, p.20-21.

Millington, B. (2016). Fit for presumption: interactivity and the second fitness boom. *Media, Culture & Society*, 38(8), 1184-1184-1200. doi:10.1177/0163443716643150

Minayo, M. C., & Costa, A. P. (2017). Fundamentos Teóricos das Técnicas de Investigação Qualitativa. *Revista Lusófona de Educação*.

Minayo, M. C., & Costa, A. P. (2017). Fundamentos Teóricos das Técnicas de Investigação Qualitativa. *Revista Lusófona de Educação*, 40, 139-153.

- Minayo, M. C., Deslandes, S., Neto, O., & Gomes, R. (2002). *Pesquisa Social. Teoria, Método e Criatividade*. Pretrópolis. Editora Vozes.
- Motta, E. M., & Moraes, M. C. (2017). Proposta de atributos de serviços e de indicadores de desempenho para academias de fitness. *Podium, Sport Leisure and Tourism Vol.6, N. 1 Jan-Abr. 2017*. Doi:10.5585/podium.v6i1.167
- Nagel, N., & Martin-Niedecken, A. L. Mitigation of psychosocial consequences of COVID-19 through physical activity- contribution of fitness clubs to social peace and quality of life. German Association DIFG.
- Nº014/2020, de 21/03/2020, O. (2020). Infecção por SARS-CoV-2 (COVID-19): Limpeza e desinfecção de superfícies em estabelecimentos de atendimento ao público ou similares.
- Nº030/2020 de 12/06/2020, O. (2020). COVID-19:Atividade Física e Desporto Espaços de Prática de Exercício Físico e Desporto, e Competições Desportivas de Modalidades Individuais sem Contacto e ao Ar Livre.
- Novo, B. (2020). O setor do Fitness Português Face ao Coronavírus [Webinar]. Portugal Activo. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=N7e6tyf-HS8&feature=youtu.be>
- OMS. (2018). Plano de ação global para a atividade física 2018-2030. Organização Mundial da Saúde. Disponível em <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/272721/WHO-NMH-PND-18.5-por.pdf>
- OMS. (2020). *Coronavirus disease (COVID-19)*. Disponível em <https://www.who.int/health-topics/coronavirus>
- Parnell, D., Widdop, P., Bond, A., & Wilson, R. (2020). COVID-19, networks and sport. *Managing Sport and Leisure*, 1-7. doi:10.1080/23750472.2020.1750100
- Pavitt, K.(1984). Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. *Research Policy*, v.13, p.343-373, 1984.

Pedragosa, V., & Cardadeiro, E. (2020). Barómetro do fitness em Portugal 2019. Edições: Portugal Activo. Doi: https://www.portugalactivo.pt/system/files/barometro_agap_2019_final.pdf

Pedragosa, V., & Cardadeiro, E. (2021). Barómetro do fitness em Portugal 2020. Edições: Portugal Activo. Doi: https://www.portugalactivo.pt/sites/default/files/documentos_publicos/02_barom_baro_anual_agap_2020_low.pdf

Peijie, C., Lijuan, M., George, P. N., Peter, H., Barbara, E. A., & Fuzhong, L. (2020). Coronavirus disease (COVID-19): The need to maintain regular physical activity while taking precautions. *Journal of Sport and Health Science*, 9(2), 103-103-104. doi:10.1016/j.jshs.2020.02.001

Priyadarsini, S., & Suresh, M. (2020). Factors influencing the epidemiological characteristics of pandemic COVID 19: A TISM approach. *International Journal of Healthcare Management*, 13(2), 89-89-98. doi: 10.1080/20479700.2020.1755804

Rasoto, A., Gnoatto, A., Oliveira, A., Rosa, C., Ishikawa, G., Carvalho, H., Lima, I., Lima, J., Trentin, M., & Rasoto, V. (2012). *Gestão Financeira: enfoque em Inovação*.

Rebelo, L. (2020). Estratégias Comerciais e Vendas na Nova Normalidade [Webinar]. Portugal Activo. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=OoTrOCRetw>

Rego, A., & Cunha, M. (2020). Liderar em Tempos-de-Crise.

Ribeiro, F. (2021). Cenários e oportunidades nos ginásios. In A. Correia; R.

Roque, P. (2020). Estratégias Comerciais e Vendas na Nova Normalidade [Webinar]. Portugal Activo. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=OoTrOCRetw>

Ruão, T. (1999). A comunicação organizacional e a Gestão de Recursos Humanos. *Comunicação e Sociedade 1, Cadernos do Noroeste, Série Comunicação, Vol. 12 (1-2), 1999, 179-194*.

Rutgers, H., Hollasch, K., Ludwig, S., Gausselmann, S. R., Cristian, & Seelemeyer, L. (2020). European Health & Fitness Market Report 2020. Edições: Europe Active.

Saba, F. (2006). *Liderança e Gestão: Para academias e clubes esportivos*. São Paulo: Phorte.

Santos, A. (2006). *Ferramentas de Gestão na qualidade de Serviços no Mercado Wellness*. In A. Correia, A. Sacavém, C. Colaço (Eds.), *Manual de Fitness & Marketing*, Lisboa: Visão e Contextos.

Santos, T. (2020). A importância da Criação de Experiências de Consumo na Indústria do Fitness. *Revista Portugal Activo, edição 5, p.23*.

Sarmiento, JP (2001). *Sebenta de apoio à cadeira de Organização e Gestão Desportiva – Planificação de Instalações Desportivas*. Porto: FCDEFUP.

Sassatelli, R. (2010). *Fitness culture. Gyms and the commercialization of discipline and fun*. Hound mills, UK: Palgrave Macmillan.

Şencan, İ., & Kuzi, S. (2020). Global threat of COVID 19 and evacuation of the citizens of different countries. *Turkish Journal of Medical Sciences*, 50(SI), 534-534-543. doi:10.3906/sag-2004-21

Silva, E. (2011). *Gestão Financeira Análise de Fluxos Financeiros 5ª Edição (Actualizada com o SNC)*.

Silva, R., & Felix, Y. E. (2016). Uma visão sobre o que vem a ser Mundo na Era Digital. *Periódico Científico Tecnologias em Projeção*, V. 7, N. 1.

Simão, P. (2020). O setor do Fitness Português Face ao Coronavírus [Webinar]. Portugal Activo. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=N7e6tyf-HS8&feature=youtu.be>

Sobreiro, P. (2020). Estratégias Comerciais e Vendas na Nova Normalidade [Webinar]. Portugal Activo. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=OoTrOCRetw>

Vaz, M. (2020). O setor do Fitness Português Face ao Coronavírus [Webinar]. Portugal Activo. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=N7e6tyf-HS8&feature=youtu.be>

Vidigal, D. (2020). Estratégias Comerciais e Vendas na Nova Normalidade [Webinar]. Portugal Activo. disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=OoTrOCRetw>

Vidigal, D. (2020). O setor do Fitness Português Face ao Coronavírus [Webinar]. Portugal Activo. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=N7e6tyf-HS8&feature=youtu.be>

Wackerhage, H., Everett, R., Krüger, K., Murgia, M., Simon, P., Gehlert, S., Neuberger, E., Baumert, P., & Schönfelder, M. (2020). Sport, Exercise and COVID-19, the Disease Caused by the SARS-CoV-2 Coronavirus. *German Journal of Sports Medicine / Deutsche Zeitschrift für Sportmedizin*, 71(5), E1. doi:10.5960/dzsm.2020.441

Webb, T. (2020). The future of officiating: analysing the impact of COVID-19 on referees in world football. *Soccer and Society*. doi:10.1080/14660970.2020.1768634

Wilson, B. R. A. (2019). *Health and fitness industry*. Salem Press Encyclopedia, 2019. 5p.

Wolff, L., Cabral, P., & Lourenço, P. (2013). O papel da Liderança na Eficácia de Equipes de Trabalho. *Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo*, v. 13, n. 1, p. 177-204, jan./abr. 2013.

Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. (1996). *Services Marketing*. McGraw-Hill International Editions.

Anexos

Anexo 1: Entrevista ao Diretor Técnico do Centro de Fitness

Tema

“O Impacto da Covid-19 na gestão de Centros de Fitness”

Objetivo do Estudo

O estudo tem como principal objetivo, perceber os impactos e as adaptações realizadas em Centros de Fitness como consequência da pandemia Covid-19, na perspetiva do Diretor Técnico.

A) Legitimação da entrevista

1. Há alguma coisa que queira clarificar relativamente ao tema do estudo?
2. Concorda com o facto de a entrevista ser gravada? Assegurando o anonimato da mesma assim como sigilo sobre os dados.
3. Existe alguma dúvida que possa esclarecer antes de iniciarmos a entrevista?

B) Identificação

1. Sexo:
2. Idade:
3. Formação Académica:
4. Especialização em Gestão Desportiva:
5. Entidades onde já desempenhou funções similares à atual:
6. Há quantos anos exerce a sua função atual:

C) Gestão Financeira

1. A crise da COVID-19 levou à quebra no volume de negócios no Centro de Fitness? Qual a percentagem de quebra de faturação do Clube durante o primeiro e o segundo confinamento por obrigatoriedade legal?
2. Durante o primeiro e o segundo confinamento, que por obrigatoriedade legal estiveram encerrados, devido à COVID-19, foi mantida a cobrança integral da mensalidade? Que tipo de reajuste foi realizado na mensalidade dos sócios?
3. Quais as estratégias para a época de 2020/2021 no sentido de recuperar e restabelecer as finanças do Centro de Fitness após a crise da COVID-19?

D) Digitalização de Serviços

1. Quais os serviços que o Centro de Fitness ofereceu aos membros durante período de confinamento, através de que plataformas digitais?
2. Durante os períodos em que os Centros de Fitness estiveram confinados por obrigatoriedade legal, sentiu que o modelo digital funcionou positivamente e que teve a adesão perspectivada pelo clube?
3. Após a reabertura, o Clube considera que o serviço online é um potencial serviço a dar continuidade no Centro de Fitness?
4. Após o primeiro confinamento, a reabertura do espaço físico do seu centro de Fitness, considera que os membros demonstraram interesse e deram continuidade à utilização do serviço através da plataforma online ou considera que existiu uma quebra abrupta no uso do modelo digital?
5. Na sua opinião de que forma a pandemia originada pela Covid-19 contribuiu para o desenvolvimento e inovação tecnológica do Centro de Fitness?
6. De que modo o Clube inovou os serviços online oferecidos aos membros, do primeiro para o segundo confinamento?
7. Constatou o uso de wearable technology pelos membros, considera o seu uso relevante nesta fase pandémica?

8. Como vê a continuo aumento da wearable technology no fitness no futuro?

E) Instalações Desportivas

1. Na abertura das instalações, após primeiro confinamento, quais foram as adaptações físicas realizadas no seu Centro de Fitness de modo a garantir que todas as regras sugeridas pela DGS fossem cumpridas?
2. Quais foram as principais medidas tomadas estrategicamente, extra as recomendações, tendo em vista a segurança dos sócios e colaboradores?
3. De que modo é controlado e monitorizado o número de sócios presentes nas instalações do Centro de Fitness, de modo a cumprir o distanciamento físico e a garantir as medidas de segurança nos vários serviços disponibilizados?
4. Em relação aos balneários como é procedida a sua utilização em horas de maior afluência, a sua higienização e desinfeção?

F) Gestão de Recursos Humanos

1. Considera que durante o primeiro e o segundo período de confinamento, a sua equipa de trabalho esteve comprometida e disponível a ajudar?
2. Quais as estratégias que o Clube tem utilizado e que utilizou nos períodos do primeiro e segundo confinamento para manter a sua equipa, unida, determinada, motivada e focada?
3. Na sua opinião, de que modo os Recursos Humanos podem ser uma alavanca fundamental, neste período, para a manutenção e continuidade do seu Centro de Fitness?
4. Quais são os critérios fundamentais na hora da contratação de pessoas para integrarem a sua equipa de trabalho?
5. Relativamente à equipa de instrutores, a ausência de licenciatura ou título profissional é fator de exclusão na contratação?

6. Na atualidade a equipa de trabalho é constituída maioritariamente por prestadores de serviços(recibos verdes) ou com contratos individuais de trabalho? Considera que a situação influencia o desempenho durante este período de instabilidade?

G) Validação da entrevista

1. Considera que a entrevista foi bem direcionada?
2. Considera que a o conteúdo da entrevista se adequa aos objetivos referidos?
3. Algum aspeto que considere relevante acrescentar para o esclarecimento da sua opinião relativamente às temáticas abordadas?
4. De acordo com os objetivos a que nos propusemos, considera o incremento de mais alguma questão como fundamental?
5. Existe alguma questão que gostaria de colocar?

Obrigada pela sua disponibilidade e valiosa colaboração.

Anexo 2 : Termo de consentimento livre e esclarecido

No âmbito da dissertação final, apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto com o objetivo da obtenção de grau de Mestre em Gestão Desportiva, vimos por este meio convidar V. Ex^a a participar na presente investigação científica de título “ O Impacto da Covid-19 na gestão de Centros de Fitness”.

O Mundo passou por uma realidade atípica, mas vívida e sentida por todos nós, a pandemia da Covid-19. À semelhança do que aconteceu em várias áreas profissionais, o setor do Fitness não saiu ileso desta pandemia, devido à imposição legal de confinamento obrigatório, os Centros de Fitness viram as suas portas a serem encerradas por tempo indeterminado.

O estudo supra mencionado tem como objetivo perceber as adaptações e os impactos como consequência da pandemia originada pela Covid-19 nos Centros de Fitness.

Assumimos a importância da participação de V. Ex^a na investigação, pelo que é fundamental que consinta a sua participação neste estudo, através de uma entrevista individual onde autoriza a gravação auditiva da mesma, assegurando o anonimato e confidencialidade, sendo que os dados apenas serão utilizados em bruto unicamente para fins académicos. A participação neste estudo é voluntária, pelo que, pode recusar-se a participar ou interromper a entrevista em curso.

Termo

Eu, _____,
concordo participar voluntariamente neste estudo de título “ O Impacto da Covid-19 na gestão de Centros de Fitness”, afirmo que fui devidamente esclarecido(a) relativamente à finalidade e aos objetivos do mesmo.

_____, ____ de _____ de 2021

Assinatura do Entrevistado

O Investigador

