

U. PORTO



FACULDADE DE DESPORTO
UNIVERSIDADE DO PORTO

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E FUNCIONAL DE UM GINÁSIO

Estudo de caso do Virgin Active

Rosa Clara Fernandes da Silva

Porto, 2009



ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E FUNCIONAL DE UM GINÁSIO

Estudo de caso do Virgin Active

Monografia realizada no âmbito da disciplina de
Seminário do 5º ano da licenciatura em Desporto e
Educação Física, na área Gestão Desportiva da
Faculdade de Desporto da Universidade do Porto

Orientador: Prof. Doutor Maria José Carvalho
Autor: Rosa Clara Fernandes da Silva

Porto, 2009

Agradecimentos

Realizar este trabalho só foi possível com a contribuição directa ou indirecta de algumas pessoas. Gostaríamos de deixar registado o mais sincero agradecimento por todo o apoio.

- À Prof. Doutora Maria José Carvalho, não só pela sua orientação, mas também pela disponibilidade sempre que solicitada.

- À minha família pelo apoio, confiança e incentivo.

- À minha amiga Clarisse por ouvir os meus receios as minhas dúvidas e angústias.

- À minha directora Annabel e coordenadora Madá pela disponibilidade no fornecimento de documentos.

- A todos os meus amigos, pela força, pelo carinho e pela paciência de me ouvirem.

- Aos meus colegas de equipa do Virgin Active pelo apoio e força em todos os momentos.

- Ao Health Club Virgin Active pelo fornecimento de informação e pelo apoio sempre que requerido.

Índice Geral

Agradecimentos	III
Índice Geral	IV
Resumo	V
Abstract	VI
Introdução	1
1. As Organizações	3
1.1. Estruturas Organizacionais	4
1.1.1. Estrutura Organizacional Segundo Mintzberg	7
1.2. Organização Desportiva – Ginásio / Health Club	11
2. Gestão de Recursos Humanos	17
2.1. O Novo Papel dos Recursos Humanos	19
3. Prestação de Serviços	23
3.1. Definição de Serviço	23
3.2. Características dos Serviços	25
4. Análise Orgânica e Funcional do Ginásio/ Health Club Virgin Active	32
4.1. Recursos Humanos Virgin Active	35
4.2. Tipologia	41
4.3. Serviços do Virgin Active	42
5. Enquadramento Legislativo	45
6. Considerações Finais	55
Bibliografia	57

Resumo

Com o presente estudo pretendemos analisar a estrutura organizacional e funcional de um Ginásio/Health Club. Selecionámos assim, o Virgin Active que faz parte de uma cadeia de Ginásios/Health Clubs internacional e como tal comporta dimensão e complexidade assinaláveis para incidir numa investigação particular sobre o mesmo.

Através de documentos fornecidos pelo Ginásio/Health Club, de reuniões realizadas com a Directora do clube e ainda recorrendo aos conhecimentos directos pela parte da autora do presente trabalho, devido à sua colaboração profissional no mesmo, realizou-se a análise do Virgin Active, complementada com análise legislativa que reveste importância para enquadrar aspectos relativos à funcionalidade do Ginásio/Health Club.

Investigamos deste modo a orgânica e a funcionalidade do Virgin Active, caracterizando os departamentos que o constituem e como se inter-ligam até chegarmos às funções dos recursos humanos. Compreender as tarefas que cada um desempenha e a forma como se inter-relacionam permitiu-nos definir o tipo de modelo organizacional adoptado. Debruçamo-nos igualmente no tipo de serviços prestados, na caracterização tipológica desta instalação e na legislação específica referente a vários domínios da actividade do fitness.

O Virgin Active é coordenado por uma supervisão directa, onde a Directora geral toma as decisões importantes, segue um modelo estrutural semelhante ao definido por Mintzberg (1999). Os líderes e os funcionários estão ligados por linhas hierárquicas simples.

A pluralidade dos serviços prestados aos clientes demonstra preocupação por parte dos gestores em satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes a que se destinam.

Está enquadrado na tipologia das instalações desportivas recreativas, destinadas a actividades desportivas com carácter informal de manutenção e lazer activo.

A legislação vigente exige que os directores técnicos e os instrutores de fitness apresentem uma licenciatura em Ciências do Desporto.

Os principais resultados desta investigação revelaram-nos que todos os departamentos apesar das funções desempenhadas serem diferentes, estão

inter-ligados e para atingirem o sucesso só é possível se funcionarem em conjunto e para o mesmo objectivo, o qual está bem definido pela empresa.

Palavras-chave: ORGANIZAÇÃO, ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, GINÁSIO/HEALTH CLUB, PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.

Abstract

In the following study we aim at analyzing the organizational and functional structures of the Health Club. We have chosen Virgin Active, which is part of an international chain of Health Clubs and, therefore, it presents an important dimension and complexity which actually justify this particular investigation.

Through documents provided by the Health Club, meetings with the director of the club and the direct knowledge of the author of the present study, attained by her professional cooperation in the same study, it was possible to analyze Virgin Active, being that this study was complemented with the legislative analysis which are crucial when creating a framework of specific aspects regarding the functionality of the Gymnasium/Health Club.

We began this study by analyzing the structure of the business, looking at how the departments are organized and linked to human resources. This was important in order to understand the specific function of each section and how they interact with each other. Furthermore, it also allowed us to define the organizational model adopted. We also approached the different services provided; the typological characterization of this Health Club and we refer to specific legislation related to some areas regarding fitness activity.

This organization presents a wide range of services and it can be grouped under the typology of recreational sports installations which aim at sports activities related to keeping fit and leisure. Moreover, it keeps in mind the legal requirements which directors need to follow and also that the fitness instructors have to possess a degree in Sports Sciences.

The main results of this research showed us that despite all departments of the functions performed are different, are inter-linked and have to succeed is possible only if they work together and towards the same goal, which is well defined by the company.

Keywords: ORGANIZATION, ORGANIZATIONAL STRUCTURE, GYM/
HEALTH CLUB, SERVICES

Introdução

O desporto tem vindo a ocupar um lugar cada vez mais importante na vida de cada um, o que antes poderia ser considerado uma oportunidade só para uns, hoje, ele é praticado e desejado por todos, desde o mais jovem até ao mais idoso.

A Carta Europeia do Desporto (1992) define-o como “todas as formas de actividade físicas que, através de uma participação organizada ou não, têm por objectivo a expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis”.

Desde há uns anos a esta parte, tem-se assistido a um aumento significativo de instalações desportivas, nomeadamente de Centros de Fitness. Num mercado cada vez mais competitivo, com a globalização da informação e conseqüente aumento do nível de formação dos clientes, as suas exigências crescem, dia para dia, sendo por isso fundamental uma melhoria constante da qualidade dos serviços que aquelas organizações têm para oferecer.

Em Portugal, o aparecimento de Ginásios/Health Clubs tem vindo a registar um progressivo aumento, à razão de dez por cento ao ano, conforme registo da Associação de Empresas de Ginásios de Portugal (AGAP, 2003).

O aumento destas infra-estruturas vai levar as mesmas a repensar os seus modelos e formas de organização. Para que estas estruturas tenham sucesso será necessário obterem uma boa gestão, daí nunca esquecer o factor qualidade. Como qualquer outra estrutura desportiva estas estruturas fornecem serviços e produtos. Estes estão a ser cada vez mais procurados pelas pessoas.

Procuram-se espaços onde se possa tonificar o corpo até chegar à forma desejável, procura-se a aula que permita o relaxamento total da mente e do corpo. Corre-se para colocar os filhos no espaço dedicado às crianças e por conseguinte usufruir de um treino de forma serena. As aulas de grupo motivam e propiciam momentos colectivos de esforço onde a superação é a ordem. Os

mais velhos combatem por uma morte retardada. Não esquecendo o corpo social onde a conversa, o contacto e o convívio tonificam a mente, (Correia, A. 2000).

Nessa óptica de reflexão, os Ginásios/Health Clubs são espaços representativos desse novo olhar sobre a prática de exercícios, oferecendo, inclusive, para a população urbana, a possibilidade da prática regular, o que tem um papel decisivo no contexto na melhoria do bem-estar geral (Saba, 2001).

Face a este panorama crescente de Ginásios/ Health Clubs, surge a preocupação de compreender mais e melhor como se organizam e quais as funcionalidades principais destes espaços.

Neste contexto, procuramos com o nosso estudo analisar a temática das organizações e especialmente as organizações desportivas com especial destaque para os Ginásios/Health Clubs. Concomitantemente, debruçamo-nos sobre as estruturas organizacionais, a gestão de recursos humanos e prestação de serviços. Feita a revisão da literatura destas matérias fomos analisá-las em concreto na dinâmica de um Ginásio/Health Club com dimensão e notoriedade suficientes para um trabalho desta natureza. O Ginásio em causa é o Virgin Active.

Como auxiliar da compreensão e caracterização desta instituição fizemos uso da principal legislação que respeita à criação e funcionamento dos Ginásios /Health Clubs.

1. As Organizações

A civilização moderna é constituída por uma sociedade essencialmente organizacional, onde a participação e o esforço humano são a base fundamental do seu desenvolvimento.

De acordo com Bilhim (2001), a organização existe para realizar os seus objectivos, os quais seriam intangíveis se fossem tentados concretizar por uma só pessoa. O mesmo acontece com as organizações desportivas.

A organização tem em vista toda a orientação das actividades de um certo número de pessoas, com um objectivo ou intenção explícita e comum, através de uma divisão de trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade. As organizações são concebidas como estruturas sociais, criadas pelos indivíduos, para servir de apoio à realização de objectivos específicos.

As organizações são intencionalmente especializadas, ao contrário da “comunidade”, da “sociedade”, ou da “família”. A comunidade e a sociedade são definidas pelos vínculos que unem os seus membros, sejam eles a língua, a cultura, a história, ou a localidade, (Drucker, 1998). Diz o mesmo autor que a organização é definida pela sua missão, e só é eficiente caso se concentre na mesma.

Segundo Drucker (1998), a organização é um instrumento e quanto mais especializado for, maior será a sua capacidade de desempenhar o seu papel, a sua missão. Sem essa missão, a organização perde a credibilidade e, com isso, a sua capacidade de atrair as pessoas de que precisa para o seu desempenho. O recurso mais essencial de uma organização são as pessoas qualificadas e inteligentes, são estas as causas de uma concorrência.

Toda a actividade humana organizada dá lugar a duas exigências fundamentais opostas: a divisão do trabalho nas várias tarefas a serem desempenhadas e a coordenação das mesmas a fim de realizar a actividade em questão (Mintzberg, 1999). Podemos então definir como o total da soma

dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas.

Qualquer organização terá o seu crescimento processado em várias fases. Inicialmente, a divisão do trabalho é feita pelos operacionais, sendo o tipo de comunicação necessária, a de carácter informal e o controle feito de uma maneira simples.

Por mais simples que seja uma organização, vai exigir sempre uma coordenação de todos os seus componentes, desde logo, para Mintzberg (1999) coordenação e organização são os alicerces fundamentais.

1.1. Estruturas Organizacionais

Segundo Pires (2003), toda a organização deve ter uma estrutura. A estrutura organizacional depende essencialmente de duas componentes: uma é o modo como a organização divide os trabalhos em múltiplas tarefas, a outra é como se estabelece a coordenação e ligação entre essas tarefas (Mintzberg, 1999).

A estrutura organizacional, reporta-se ao modo como as actividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas (Stoner e Freeman, 1999, cit. Santos, 2009).

Segundo Bilhim (2005), uma estrutura organizacional diz respeito às relações formais, tal como são desenhadas num organograma, e às obrigações dos membros das organizações, como estão especificadas na definição de funções, e manuais de procedimentos.

Para Gibson et al (2003), a estrutura de uma organização consiste em relacionamentos e comportamentos relativamente estáveis entre os trabalhadores e suas tarefas. A sua finalidade é influenciar o comportamento dos indivíduos a fim de conquistar um desempenho eficaz.

A estrutura organizacional constitui um conjunto de variáveis complexas, sobre as quais os administradores e gestores fazem escolhas e tomam decisões (Bilhim, 2005).

Um organograma é uma forma de identificar as dimensões que constituem o esqueleto de qualquer organização. Desde logo, a construção de um organograma é importante, de forma a permitir descrever a configuração da estrutura organizacional, o seu funcionamento, os órgãos que a integram e as suas relações de interdependência.

Bilhim (2005), afirma que uma estrutura organizacional ajuda a organização a atingir os objectivos de três formas:

- ❖ Como estrutura básica – tomando a forma de descrição do trabalho, organogramas;
- ❖ Como mecanismo de operação – ajustando os comportamentos dos indivíduos por meio de procedimentos, regras, rotinas de trabalho, padrões de desempenho, sistemas de avaliação e recompensa, programações e sistemas de comunicação;
- ❖ Como mecanismo de decisão – processando informação com origem envolvente externa e interna, e cruzando, avaliando e disponibilizando as informações indispensáveis aos decisores.

Para Stoner e Freeman (1999), as três componentes chave na definição de estrutura organizacional são:

- ❖ A estrutura organizacional determina relações formais de subordinação, entre os quais o número de níveis na hierarquia e a amplitude de controlo de gerentes e supervisores.
- ❖ A estrutura organizacional identifica o agrupamento de indivíduos em departamentos e de departamentos na organização como um todo;
- ❖ A estrutura organizacional inclui o projecto de sistemas para assegurar a comunicação eficaz, coordenação e integração de esforços entre os departamentos.

A escolha de um esqueleto para uma organização não acontece à sorte, respeita um conjunto de variáveis, e estas é que vão determinar o tipo de estrutura. São elas: dimensão, envolvente, tecnologia e estratégia.

A variável dimensão: à medida que uma organização cresce, surge a necessidade de ajustar a sua estrutura, ou seja quanto maior for a dimensão maior vai ser a necessidade de estruturar actividades de tarefas.

A variável envolvente: interfere com o funcionamento das organizações, de forma a causar algumas consequências.

A variável ambiente: segundo Slack (1997), é uma fonte de incerteza para a organização. Tem impacto na estrutura e nos processos de uma organização do desporto.

A variável tecnologia: quanto maior for a complexidade tecnológica de uma organização, maior vai ser a sua complexidade estrutural e quanto menos exigente for a tecnologia menos vai ser as exigências ao nível de especialização e coordenação.

Basicamente uma estrutura controla o comportamento humano de uma organização, assim como delega funções e autonomia de forma a responder com eficácia às solicitações exigidas.

As configurações estruturais assumem desenho que dão origem aos organogramas.

Segundo Pires (2005), existem quatro tipos de configurações estruturais, a configuração Hierárquica em Linha, a Hierárquica Funcional, em Linha Staff e a configuração em Rede ou Matricial.

Numa configuração Hierárquica em Linha os líderes e os funcionários estão ligados por linhas hierárquicas simples.

Na Hierárquico funcional existe uma flexibilidade da estrutura linear rentabilizando a relação entre a concepção e a execução das tarefas, o que proporciona um desenvolvimento pessoal seguido de motivação, porém, pode ocorrer um aumento na possibilidade de conflitos de competências e dificuldades no entendimento do pessoal.

A configuração em Linha Staff integra na estrutura os órgãos de apoio que participam na produção da organização, proporcionando uma maior rapidez, apoio e qualidade de decisões, mas pode trazer em aumento de custo e possíveis conflitos entre a linha e o staff.

Por fim a configuração do tipo Rede ou Matricial, temos a possibilidade de a gestão ser por objectivos ou projectos. Aqui uma dinâmica e responsabilização características dos funcionários, mas a estrutura torna-se cara e carente de um controle maior.

1.1.1. Estrutura Organizacional Segundo Mintzberg

Mintzberg (1999) define um modelo estrutural de uma organização assente “num centro de Operacionais que executam o trabalho básico de produção dos produtos ou serviços e numa componente administrativa de Gestores e Analistas, que assumem uma parte da responsabilidade dos Operacionais pela coordenação do trabalho”, estandardizando as suas funções.

Segundo Mintzberg (1999) existem 5 componentes hierárquicas na estrutura de uma organização com diferentes funções e cuja coordenação se pode coordenar de cinco maneiras diferentes. As cinco partes básicas de uma organização são as seguintes:

1º Vértice Estratégico ou gestores de alto nível, de topo, que têm toda a responsabilidade da organização. Fazem parte desta categoria Direcção ou Gestor da instalação desportiva.

2º A Tecnoestrutura, ou seja, é o conjunto de pessoas que dentro da organização têm a responsabilidade de planear e organizar formas de estandardização na organização. São exemplos destes elementos, os gabinetes de estudos e projecto, os técnicos de manutenção ou pessoal de limpeza.

3º O Pessoal de Apoio ou Logística que têm como responsabilidade dar apoio à organização mas não intervêm directamente na produção ou oferta de bens e serviços. Aqui está incluído o pessoal administrativo.

4º A Linha Hierárquica ou gestores intermédios que estabelecem a ligação entre o vértice estratégico e o centro operacional. Podemos incluir

neste grupo os coordenadores das actividades ou das várias áreas de intervenção da gestão de uma instalação desportiva.

5º O Centro Operacional, composto por todos os profissionais que executam, directamente, os trabalhos com vista á produção de bens e serviços a que se destina a instalação desportiva. Aqui estão os professores e monitores de actividade física.

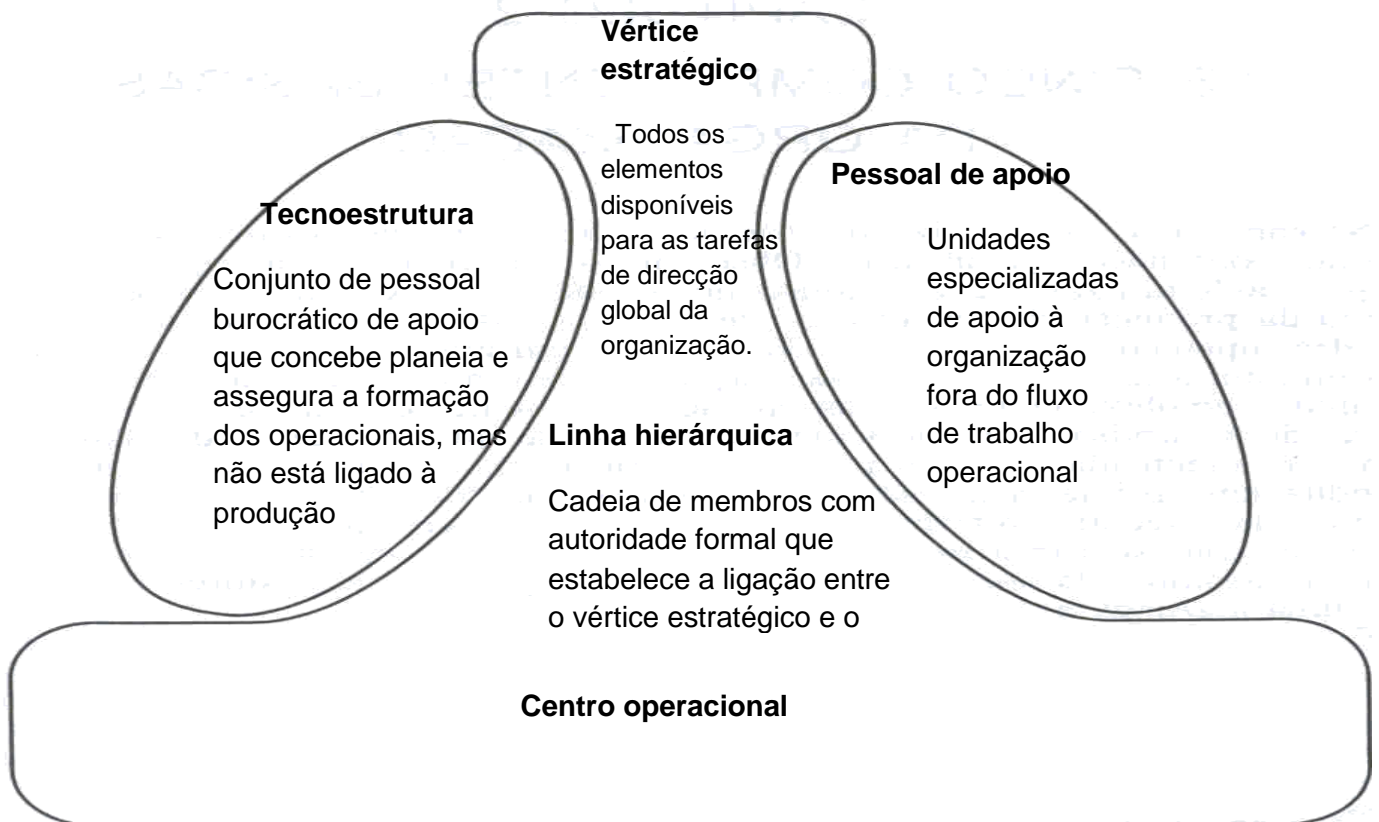


Figura 1- Estrutura organizacional segundo Mintzberg

Fonte: Apontamentos de OGD

Podemos observar na figura 1, um vértice estratégico pequeno ligado por uma linha hierárquica poderosa a um centro operacional grande e plano. As três partes, centro operacional, linha hierárquica e vértice estratégico estão dispostas numa sequência continuada para indicar que o tipo de ligação é uma cadeia justamente hierárquica formal. A tecnoestrutura e a logística estão desenhadas de um lado e do outro para indicar que estão disjuntas da linha

principal de autoridade, influenciando indirectamente o núcleo operacional (Mintzberg, 1999).

A forma como as organizações coordenam o trabalho desenvolvido nas suas diversas áreas, pode envolver cinco modalidades diferentes (Mintzberg, 1999):

- Ajustamento mútuo – realiza a coordenação do trabalho pelo simples processo de comunicação informal. Sendo utilizado nas organizações muito complexas, pois é de facto o único que funciona em circunstâncias extremamente difíceis;
- Supervisão directa – é o mecanismo de coordenação pelo qual o indivíduo se encontra investido de responsabilidade pelo trabalho dos outros. O trabalho é supervisionado a partir do vértice estratégico até ao núcleo operacional através de gestores da linha hierárquica;
- Estandarização dos processos de trabalho – refere-se ao conteúdo do trabalho que é especificado ou programado;
- Estandarização dos resultados – refere-se às especificações prévias, do produto, ou seja do resultado atingir;
- Estandarização das qualificações – esta assegura o essencial da coordenação. As qualificações são estandarizadas após que se especifique a formação daquele que executa o trabalho.

Para o autor, todas as organizações têm de dividir o trabalho a ser realizado entre os elementos que a constituem – *a divisão do trabalho* – de modo que seja realmente concretizado.

Qualquer uma das componentes básicas descritas anteriormente, podem ter um papel preponderante numa qualquer organização. As organizações podem ser orientadas para diferentes direcções, correspondendo às cinco partes que a compõem. A organização tende a estruturar-se de acordo

com a direcção seguida. O autor propõe sete configurações estruturais que são:

- **Estrutura Simples:**

A coordenação é do tipo supervisão directa, todas as decisões importantes são tomadas pelo director geral. O vértice estratégico é o elemento chave da estrutura, que normalmente se restringe a uma pessoa a comandar. Os seus comportamentos são pouco formalizados e planeados, não recorrendo á formação nem aos mecanismos de ligação, sendo acima de tudo uma estrutura orgânica.

- **Burocracia Mecanicista:**

Tarefas operacionais rotineiras muito especializadas, recorrendo a procedimentos muito formalizados, com proliferação de regras e regulamentos, comunicação rígida em toda a organização, centralizando o poder de decisão, numa estrutura administrativa elaborada, com uma clara distinção entre operacionais e funcionais.

- **Burocracia Profissional:**

Apoia-se na estandardização através das qualificações. Recruta especialistas devidamente formados que controlam o seu próprio trabalho de modo relativamente independente dos seus colegas, realçando o poder da competência. Em grande parte os padrões de actuação são mais elaborados fora da instituição (associações profissionais), do que dentro da instituição.

- **Estrutura Divisionada:**

Não se trata de uma estrutura completa que vai do vértice estratégico ao centro operacional, mas sim uma estrutura que se sobrepõe a outras. Aqui a descentralização não vai longe do que a delegação de poderes entre alguns quadros da sede e alguns directores dos departamentos. O principal mecanismo de coordenação neste caso é o da estandardização dos resultados.

- **Adhocracia:**

É uma estrutura orgânica com pouca formalização comportamental e uma especialização horizontal elevada, baseada na formação, com tendência para agrupar especialistas em unidades funcionais, utilizando os mecanismos de ligação para encorajar o ajustamento mútuo e uma descentralização electiva no sentido de agrupar as várias combinações dos quadros hierárquicos e dos peritos operacionais

Inovar significa entrar em ruptura com as rotinas, as novas organizações não devem apoiar-se em nenhuma forma de standardização para coordenar as suas actividades.

As organizações desportivas são obrigadas a estabelecerem novas políticas e estruturas de Gestão do Desporto, passando de uma teoria para a prática, para a construção de novas estruturas que se contextualizem com a realidade actual. A prática das novas políticas e estruturas do desporto, devem ser susceptíveis às origens do desporto, para que este não se torne um simples espectáculo circense gerido apenas para se alcançar objectivos diversos sejam eles políticos ou económicos, (Pires e Sarmiento, 2001).

1.2. Organização Desportiva – Ginásio / Health Club

De acordo com Bilhim (2001), as organizações têm sofrido uma pressão competitiva cada vez maior, procurando um aumento da sua eficiência, através de práticas de gestão de recursos humanos, em que as pessoas que integram as organizações apetrechadas com as suas qualificações e competências estratégicas passam a ser o activo crucial das organizações.

O desejo de bem-estar começa, progressivamente, a influenciar as decisões de compra dos consumidores mais informados.

Ao olhar para o mundo do fitness apura-se que este é formado por uma multiplicidade de organizações, actividades e serviços. Estas possuem diferentes objectivos, conceitos e representações culturais (Gonçalves e

Celina, 2006). Para muitos autores existe uma relação significativa entre a satisfação do consumidor e intenção de compra e retenção (Bodet, 2006). Outros referem ainda que a rentabilidade e retenção de consumidores são determinantes para fornecer serviços de qualidade, (Afthinios e Theodorakis, 1999).

Independentemente da tipologia “ Ginásios, Health Clubs ou Academias, são espaços que respondem às necessidades de manutenção de condição física numa óptica de uso comunitário e centrado essencialmente em motivos ligados à forma física e à saúde. São espaços que não são necessariamente de natureza competitiva, mas respondem a procura crescentes no domínio da promoção do exercício físico (Constantino, 1999).

Consideramos que a dificuldade na definição do conceito reside em si mesmo, pois não existe uma instalação modelo, com serviços exclusivos, que proporcionem uma definição clara e objectiva

Traduzindo a palavra Health Club para o português, temos “clube de saúde”. A legislação portuguesa apresenta dois diplomas que definem o termo Ginásio:

- a) Salas de desporto abertas ao público dotadas de equipamento para o treino da força, nomeadamente para a prática de culturismo, da musculação ou actividade afins, bem como as destinadas ao desenvolvimento, manutenção ou recuperação da condição física, designadamente para a prática da ginástica, manutenção, aeróbica ou actividades semelhantes, ainda que integrem ou estejam integradas em infra-estruturas vocacionadas para a prática de outras modalidades. (alínea a, do n.º 1 do artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 385/99, de 28 de Setembro. Este diploma foi recentemente revogado pelo Decreto-Lei n.º 271/2009, de 1 de Outubro, sem que neste novo normativo figure qualquer conceito acerca do termo em causa).
- b) Instalações desportivas cobertas, destinadas à prática de actividades físicas de musculação ou atléticas, exercidas individualmente ou em grupo, orientadas ou não, nomeadamente, culturismo, ginástica aeróbica

ou outra, halterofilismo ou simples manutenção, melhoria ou recuperação da condição física (artigo 2.º, do Decreto – Lei n.º 12/96M, de 6 de Julho).

O Decreto-Lei n.º 271/2009, de 1 de Outubro que vem definir a responsabilidade técnica pela direcção das actividades físicas e desportivas na área da manutenção da condição física (fitness), designadamente aos ginásios, academias ou clubes de saúde (health clubs), independentemente da designação adoptada e forma de exploração, veio revogar o Decreto-Lei n.º 385/99, de 28 de Setembro. No que refere à definição de Ginásios/Health Clubs menciona o novo diploma no artigo 3.º que as definições previstas encontram-se no artigo 5.º do Decreto-Lei n.º 141/2009, de 16 de Junho. O legislador qualifica assim Ginásio/Health Club pelo tipo de tipologias, podendo ser agrupadas em três tipos de instalações são elas: instalações desportivas base, instalações desportivas especializadas ou monodisciplinares e instalações desportivas especiais para o espectáculo desportivo.

Para Constantino (1999), “Ginásios, Academias ou Health Clubs, são os espaços que respondem às necessidades de manutenção de condição física numa óptica de uso comunitário e centrado essencialmente em motivos ligados à forma física e à saúde. São espaços que não estão necessariamente numa lógica de prática de natureza competitiva, mas respondem a procura crescentes no domínio da promoção do exercício físico.”

A própria variedade tipológica faz com que haja problemática em torno da sua definição. Um Ginásio pode ser considerado aquele espaço que permite realizar um conjunto de aulas de grupo, musculação e outras actividades de treino cardiovascular e que tenha uma promoção de exercício físico. Estando a sauna e o banho turco (spa), incluídos nos serviços prestados.

Sacavém (2000), quando menciona o termo Health Club, refere-se “ a uma grande superfície que, para além de promover as actividades desenvolvidas num ginásio, engloba outro tipo de serviços, tais como: restaurante, a clínica de beleza, o cabeleireiro, a oficina, a loja, a sala de eventos”.

Health Club é o termo mais utilizado para designar espaços de prática de actividade física, assim como contempla áreas e serviços “não desportivos”, como centros de estética, gabinetes médicos, zonas de relaxamento (spa), solários, restaurantes, serviços de massagem e *babysitting*. Estes distinguem-se dos Ginásios quer pela natureza, quer pela área. Piscinas, salas de squash e/ou courts ténis, paredes de escalada poderão perfeitamente integrar os Health Clubs. Decidimos ao longo do texto utilizar a terminologia Ginásios/ Health Clubs.

A obesidade, o tabaco e o sedentarismo são considerados factores de risco para a vida das pessoas. Justifica-se, então, a necessidade de desenvolvimento da indústria do *wellness* (bem-estar). Os serviços prestados pela indústria do bem-estar, os produtos oferecidos são uma das soluções óbvias para a prevenção dos problemas acima relatados. Os serviços de Health & Fitness prestados nos ginásios, Health Clubs e SPA's, a venda de produtos de suplementação natural, serviços de cosmética e cirurgia plástica, a medicina preventiva e os produtos de nutrição saudável serão as principais agentes desta indústria, nos próximos anos (Sacavém e Correia, 2006). Simultaneamente, encaminhando as crianças para os Ginásios/ Health Clubs, o exercício físico tornar-se-á parte das suas vidas o que potenciará a sua continuidade como membro ao longo dos anos. Concluem os autores (Sacavém e Correia, 2006), que a publicação da IHRSA (International Health, Racquet and Sportsclub Association), *50 Million Members by 2010*, destaca os Health Clubs com instalações para as várias actividades, como os que revelaram maior sucesso. Uma das dez grandes oportunidades apontadas pela IHRSA é a envolvimento familiar na prática do exercício físico.

Como refere Cocchi (1999), os pais procuram para os seus filhos, espaços que proporcionem actividades saudáveis, como as aulas de natação, ténis ou basquetebol. Não oferecendo serviços para as crianças os Ginásios/ Health Clubs dificilmente conseguirão manter os progenitores como membros.

Há uns tempos atrás quando as pessoas necessitavam de realizar as compras do dia-a-dia, como comprar carne ou fruta, bem como ir ao cinema ou

comprar viagens para férias... etc, dirigiam-se a diversos locais de acordo com aquilo que pretendiam adquirir; hoje, basta deslocarem-se a uma grande superfície e encontram tudo o que desejam. O mesmo acontece actualmente com a indústria do *fitness / wellness*, ou seja, as pessoas para exercitarem o corpo deslocam-se a um ginásio onde têm a possibilidade de escolher diversas actividades físicas, como por exemplo, natação e para isso recorrem à piscina, aulas de grupo e dirigem-se para os respectivos estúdios onde podem encontrar um conjunto de aulas temáticas nas quais podem participar, para o caso de quererem correr ou fazer musculação existem salas com equipamentos vastos de máquinas que poderão utilizar, tal como se sentirem fome ou sede podem ainda recorrer ao bar do recinto onde podem desfrutar dessas mesmas condições. Como podemos constatar todas estas actividades decorrem numa mesma instalação desportiva, não tendo o cliente que se deslocar fora da mesma.

Com o aumento de Ginásios e Health Clubs, as organizações procuram a criação de instalações e serviços multi-usos, que permitem a execução de programas e prestação de serviços para todos os elementos da família. A oferta de actividade diversificadas, que respondam às diferentes motivações, pode certamente, fazer a diferença entre o sucesso e o insucesso do Ginásio/ Health Club.

Com uma oferta diversificada de produtos e serviços, os clientes poderão usufruir de uma experiência inesquecível de pleno bem-estar, desde logo, os operadores devem estar atentos e apostarem em novos serviços.

Outro factor que parece relevante nesta indústria é o atendimento, a comunicação, a interacção a cumplicidade que se vai desenvolver com o cliente. A forma como se “chega” ao cliente, como o acolhemos vai fazer de certa forma toda a diferença.

Como refere Neves (2000), uma organização desportiva só funciona eficazmente se as pessoas comunicarem e interagirem entre si. O factor humano começa a ganhar a sua real importância, ter profissionais de

excelência, motivados e enquadrados com os objectivos organizacionais é fundamental para qualquer organização.

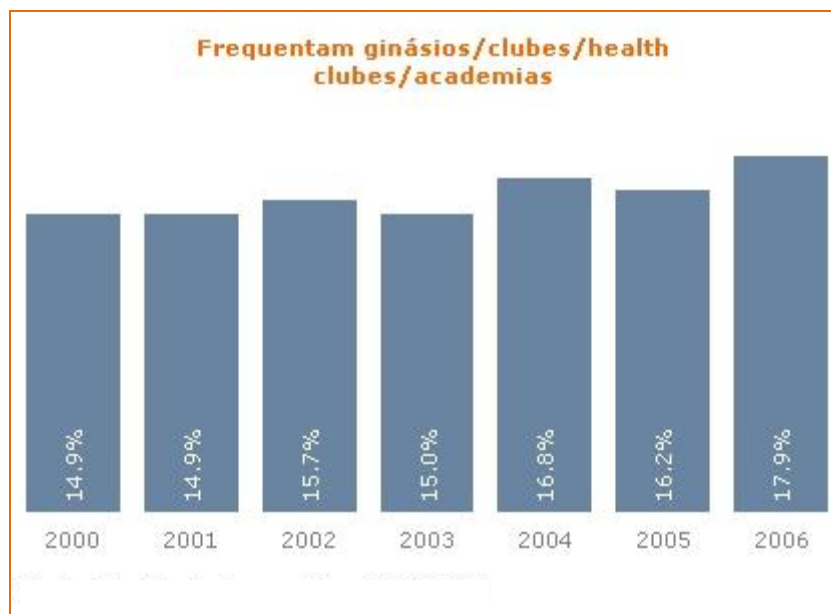
Segundo os dados da IRHSA, a indústria do Health&Fitness (ginásios e health clubs) vale aproximadamente 13 biliões de Euros e apresenta um potencial de crescimento (relativamente à taxa de penetração média da Europa – 5,5%), de 1,7 biliões de Euros.

Em Portugal, segundo os dados da IRHSA, European Report, prevê-se que a indústria do fitness possa valer 288 milhões de Euros (taxa de penetração de 4,8%), sendo que o potencial de crescimento estimado de 42 milhões de Euros, (2005).

Apesar das oscilações entre 2000 e 2006, observa-se, neste último ano, um aumento da percentagem de frequentadores de ginásios/clubes/Health clubs/academias. Se em 2000, esta não ia além dos 14.9%, em 2006 chega aos 17.9%, como podemos observar no quadro 1.

Quadro 1: Percentagem de frequentadores de Ginásios/Health clubs/Academias.

Fonte: Markttest, Consumidor 1996-2006



Os jovens dos 15 aos 17 anos são os que apresentam o valor mais elevado, seguido dos indivíduos entre os 18 e os 24 anos com 38.7% e 29.9%, respectivamente. Segue-se a população entre os 25 e os 34 anos com 24.9%.

A partir dos 35 anos, a percentagem de frequência nos ginásios vai diminuindo, até que nos indivíduos com mais de 64 anos este valor não vai além dos 6.2%.

As diferenças entre regiões são mais esbatidas, embora os residentes no Grande Porto e Grande Lisboa se demarquem dos restantes com 27.2% e 24.6%, respectivamente.

Na análise por ocupação destacam-se os estudantes, em que 34.9% deles frequentam ginásios/health clubes/academias, bem como os quadros médios e superiores, com 31.2%. Os valores mais baixos estão com as domésticas e os reformados/desempregados, com 10.7% e 10.6%, respectivamente.

A nível de classes sociais, os valores oscilam entre os 28.9% de frequentadores de ginásios na classe alta/média alta e os 8.3% junto dos indivíduos da classe baixa.

Segundo um estudo realizado por Novais e Fonseca (1997), sobre o que leva as pessoas à realização de actividade física em Health Clubs, estes concluíram que as principais razões dos inquiridos relacionavam-se com a necessidade do movimento e os motivos físicos, seguidas das relativas aos aspectos psicológicos.

2. Gestão de Recursos Humanos

Durante o século XIX as funções atribuídas às pessoas eram muito específicas e especializadas, tornando-se quase impossível, outra pessoa realizar uma tarefa diferente daquela para a qual tinha sido confinada. A distribuição do trabalho era feita pelos indivíduos como se estes fossem uma máquina que realizava uma determinada função. A divisão do trabalho, neste caso, é feita de forma burocrática, as funções atribuídas são muito específicas, a divisão do trabalho é excessivamente hierárquico e centralizado no poder (Bilhim 2007).

Bilhim (2002), refere que este tipo de distribuição de trabalho é forte e não se adapta com os tempos que correm, onde as exigências e a velocidade de decisões, por parte das organizações obrigam a estruturas mais enérgicas e flexíveis. Devido à formação académica qualificada, à facilidade de acesso da informação proveniente de todo o mundo, à evolução das condições económicas, tecnológicas e sociais, por tudo isto, apresenta-se desajustado ao modelo burocrático muitas vezes imposto, levando às organizações a agir e a pensar novas formas e estratégias.

Como diz Chiavenato (2000), saímos da “Era da Industrialização” e estamos na “Era da Informação”, ou seja, estamos a entrar num modelo de organizações moldadas às necessidades e exigências da era pós-industrial. Têm de se adaptar aos valores e ideologias em que acreditam, à sua vocação, ao padrão de comportamento dos seus elementos, bem como às suas relações no que diz respeito à gestão do futuro (Pires, 2003).

As novas organizações “são pensadas para gerar uma cultura de expressão e envolvimento na qual autonomia, a participação e o desacordo são abertamente encorajados” (Bilhim, 2002).

A excelência de uma organização é produto do desempenho dos Recursos Humanos que nela actuam, de cima a baixo, na vasta cadeia hierárquica que vai do líder ao funcionário que se encontra no terreno da prática (Bento, 2001).

Hoje, ao falarmos de recursos humanos estamos a falar de pessoas. Segundo a Harvard Business School (cit. Bilhim 2007), o gestor de recursos humanos reporta-se “a todas as decisões de gestão que afectam a relação entre a organização e os empregados”.

Então, a Gestão de Recursos Humanos, perante as novas teorias, deixa de circunscrever somente as áreas de recrutamento, gestão de carreiras, análise e avaliação de desempenhos e remuneração, e prolonga-se para áreas relacionadas com a motivação, a satisfação e o capital intelectual dos indivíduos que compõem o quadro de pessoal de uma organização. As pessoas cada vez mais se recusam a ser tratadas como simples máquinas

programadas. A preocupação agora, está centrada nas relações estabelecidas entre as organizações e os funcionários, passam assumir um papel de intermediário entre a empresa e aqueles que nela trabalham.

Assim, segundo Bilhim (2007), uma estrutura organizacional possui três características: a complexidade, a formalização e a centralização. A complexidade inclui os múltiplos graus de especialização, a divisão de trabalho, os níveis hierárquicos, as extensões das organizações e as filiais que possa ter. A formalização é constituída pelas regras e os procedimentos que as organizações têm para orientar o comportamento dos seus membros e pelas suas normas escritas. A centralização aponta o lugar onde está localizado o poder de decisão. A centralização e a descentralização representam os dois extremos duma linha contínua. A localização da organização nessa linha contínua é um factor importante que nos pode informar sobre o tipo de estrutura.

O gestor de recursos humanos deixou de ter apenas o papel ou a função de recrutamento, gestão de carreiras, análise e avaliação de desempenho, passando este também a preocupar-se com as relações entre as organizações e os funcionários, uma espécie de intermediário entre a empresa e aqueles que nela trabalham.

Como diz Pires, G. e Sarmiento, J. (2001), a gestão dos recursos humanos, em qualquer sociedade, é um instrumento estratégico de organização do futuro.

2.1. O Novo Papel dos Recursos Humanos

Ao longo de toda a história da humanidade sucedem-se os desdobramentos da actividade laboral do ser humano. Todavia, é a partir da Revolução Industrial que surge o conceito actual de trabalho, e é no decorrer de século XX que o trabalho recebeu a configuração que hoje tem. Este é um século que trouxe grandes mudanças e transformações que influenciaram poderosamente as organizações, a sua administração e o seu comportamento

(Chiavenato, 1999). Pode ser definido como o das burocracias, apesar da mudança que acelerou nos últimos anos.

Quando nos referimos a pessoas centramos-nos no maior património das organizações, uma vez que são elas que o fazem mover e desenvolver. Cada pessoa dentro de uma organização, seja qual for o seu nível hierárquico, possui um conjunto de características que as torna únicas.

Estamos a viver a era da informação, onde lidar com pessoas tornou-se uma solução para as organizações, sendo uma vantagem competitiva para as organizações com sucesso. As pessoas passaram a ser o centro das actuais organizações, são a alavanca, o próprio motor das empresas. O que antes se designava por Administração de Recursos Humanos, hoje o conceito é outro – Gestão de Pessoas.

É através das pessoas que as coisas acontecem, mudam ou permanecem como estão. A sobrevivência das organizações está ligada à imprevisibilidade e as palavras - chave são: agilidade e adaptabilidade.

As organizações investiam directamente nos produtos e serviços. Hoje muitas empresas estão a mudar os seus conceitos, tendo a percepção de que as organizações dependem das pessoas, que sabem como atender, servir, satisfazer e encantar os clientes. As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como são tratadas. A empresa e os funcionários têm objectivos a alcançar, cada parte faz os seus investimentos, a empresa no funcionário e o funcionário na empresa e espera que a outra lhe proporcione os retornos desejados, por isso, é fundamental envolver todos os indivíduos que directa ou indirectamente participem do processo de crescimento, a fim de que todos possam partilhar do mesmo sentimento de missão e oferecer a sua contribuição para o sucesso.

Chiavenato (1999), considera as pessoas recursos que precisam ser administrados, o que envolve planeamento, organização, direcção e controle das suas actividades, já que são considerados sujeitos passivos da acção organizacional.” Complementando que as pessoas como parceiras das

organizações são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante contributo para as organizações - a inteligência, que proporciona decisões racionais e imprime o significado e rumo aos objectivos globais.

Através da cooperação das pessoas que trabalham nas organizações obtemos qualidade. Esta é, essencialmente, a satisfação que o cliente/utente/pessoa procura, sendo um aspecto chave para ganhar vantagens competitivas/comparativas.

Partilhar a visão organizacional com a equipa de colaboradores de uma empresa significa, neste trabalho, estabelecer relações claras e transparentes entre a empresa e a equipa de pessoas que nela actuam e transformar este relacionamento em vantagem competitiva, sem pôr em causa a questão da qualidade de vida no trabalho.

Chiavenato (2004), afirma que separar a organização das pessoas é uma tarefa quase inviável, dada a importância que esta representa nas suas vidas. Dessa forma, é possível afirmar que as pessoas dependem das organizações para atingir os seus objectivos, porém, as empresas também precisam das pessoas para atingir os seus objectivos organizacionais.

Assim, existe uma mutualidade de interesses entre as organizações e os indivíduos que dela fazem parte, conforme está representado no Quadro 2.

Quadro 2: Relação Empresa – Colaborador

Fonte: *Adaptado de Chiavenato, 2004.*

ORGANIZAÇÕES	PESSOAS
São constituídas de pessoas	Passam a maior parte do seu tempo activo nas organizações
Dependem das pessoas para atingir os seus objectivos organizacionais	Através da organização alcançam os seus objectivos pessoais

A partir do Quadro 2 torna-se explícita a inter-dependência que existe entre as organizações e colaboradores. Chiavenato (2004), justifica ainda que é através dessa interdependência de interesses, representada no quadro acima, que a organização e os seus colaboradores atingem os seus objectivos, mesmo que existam algumas diferenças na sua definição, dado que a empresa e os funcionários possuem propósitos distintos.

Hernandez (1999) chega ao ponto de afirmar que as pessoas são a base do êxito ou do fracasso de uma organização. Todos são imprescindíveis e importantes.

Os funcionários que possuem um contacto mais directo com os clientes, constituem os recursos mais importantes da organização, estando colocados na melhor posição para solucionar os problemas, para tomar decisões importantes, e assim prestar o melhor serviço possível.

De acordo com Chiavenato (1999), as organizações voltadas para o futuro e inquietadas com o seu destino estão estritamente sintonizadas com os seguintes desafios:

- 1-Globalização;
- 2-Pessoas;
- 3-Cliente;
- 4-Produtos/Serviço;
- 5-Conhecimento;
- 6-Resultados;
- 7-Tecnologia.

3. Prestação de Serviços

3.1. Definição de Serviço

Ao pesquisarmos sobre este assunto fomos nos deparando com a dificuldade que existe na sua definição, dadas as múltiplas definições que existem.

Os consumidores ao encontrarem o serviço que desejam ficam satisfeitos. Deste modo, as organizações devem entender estes mecanismos e apetrecharem-se dos acessórios mais apropriados ao desempenho esperado pelos clientes, não esquecendo que uma organização só poderá desenvolver-se caso haja interesse nos seus serviços.

Geralmente referem-se a algo que é consumido ao mesmo tempo que é produzido, acrescentando um valor de natureza intangível para o cliente/comprador, valor esse que se apresenta sob várias formas – comodidade, diversão, oportunidade, conforto ou saúde (Zeithalm & Bitner, 1996).

Segundo Grönroos (2000), serviço é um conjunto de actividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, são concretizadas por interacção entre o cliente e os recursos (humanos e/ou físicos, e/ou informáticos) da entidade prestadora do serviço, com o objectivo de solucionar os problemas dos clientes.

O serviço é uma dualidade entre serviços e produtos pela interdependência de ambos, e pela forma como se apoiam mutuamente.

Jonshon et al. (1995), realçaram que a interacção entre produtos e serviços, pessoas, processos e ambiente será de mais fácil compreensão, se a produção e consumo de um serviço forem entendidos como um sistema. Isto porque, os clientes afectam e são afectados pelos pressupostos da organização (a parte invisível, os inputs) e por todo o processo de fornecimento de serviços da organização.

Também Chang (1998 cit. Oliveira 2008), referiu que os diversos elementos de uma organização como um centro de fitness (propriedades organizacionais, características dos funcionários e atributos dos clientes) podem ser concebidos como inputs, throughputs e/ou outputs. Chang e Chelladurai (1997), já tinham salientado que a gestão, os funcionários directamente responsáveis pelo serviço e pelos clientes deviam ser entendidos como elementos que trazem serviço e os clientes deviam ser entendidos como elementos que trazem orientações e atributos ao sistema de distribuições do serviço (inputs), enquanto que as interacções entre os funcionários e os clientes num determinado ambiente (e.g. encontro com o serviço), constituem a fase de throughput e por sua vez a fase de percepção da qualidade, relativamente ao serviço prestado, seria o output do sistema. Por último, a satisfação de ambos (cliente e funcionários), são entendidos como resultados.

Grönroos (2000), refere que a qualidade do serviço compreendida pelos clientes tem duas dimensões: uma técnica ou dimensão de resultado e uma funcional ou dimensão do processo. O que os clientes entendem com as interacções com a empresa é claramente importante para eles e para a sua qualidade de evolução. Internamente, muitas vezes, pensa-se como a qualidade de serviço é definida. Todos os resultados do processo de serviço são obviamente parte da qualidade da experiência. No entanto, isto não é apenas toda a verdade, é meramente uma dimensão de qualidades, que designamos técnica, qualidade técnica do resultado da produção.

Em Portugal, Brito e Lencastre (2000), consideram que os processos inerentes à produção e prestação de um serviço envolvem uma série complexa de inputs e outputs intangíveis que tornam o entendimento do que efectivamente se passa nas empresas de serviços difícil de descrever com rigor. Segundo estes autores, serviços “ são actividades económicas que criam valor e benefícios para os clientes em tempo e locais específicos, na sequência da criação de alterações desejadas no/pelo cliente só serviço, ou em/para outrem em seu nome”.

A indústria do fitness é nada mais nada menos, do que um prestador de serviços, satisfazer o cliente, dar uma maior resposta às exigências destes, faz com que sejam um grande prestador de serviços. A procura de soluções de problemas, de satisfação, de bem-estar é uma das grandes preocupações hoje em dia na indústria do fitness.

Podemos após algumas definições, constatar que os serviços são actividades que envolvem o contacto entre os clientes e os diversos recursos do prestador do serviço, tendo sempre em conta satisfazer as necessidades do mercado.

3.2. Características dos Serviços

Os serviços ao contrário da generalidade dos produtos não podem ser vistos, tocados, sentidos ou provados, apresentando por isso características singulares (Grönroos, 2000). A literatura evidência quatro características, tentando clarificar a complexidade existente à volta desta temática. São elas: Intangibilidade, Heterogeneidade, Simultaneidade e Perdurabilidade.

Intangibilidade

Como já foi dito anteriormente os serviços não são palpáveis, não existe a possibilidade de os ver ou tocar, sem antes serem adquiridos. Esta é a característica mais citada na literatura, pela não existência de transferência de propriedade no acto de transacção. O cliente de serviços não pode examinar ou testar o serviço antes da compra, ao contrário do que acontece com os produtos tangíveis, assim como, o prestador de serviços não possui de formas claras e precisas de expor ou demonstrar o serviço (Brito e Lencastre, 2000). Quando entramos num centro de fitness as acções desenvolvidas pelos instrutores ou outros funcionários não podem ser vistas nem tocadas pelos

consumidores, apenas o equipamento, o espaço em si é que realmente pode ser tocado e visto. Consequentemente é necessário experimentar um serviço para perceber na realidade se este corresponde de forma adequada às expectativas do cliente.

Heterogeneidade

Esta característica está relacionada com a interacção entre o prestador de serviço e o cliente, e também dos clientes entre si. Segundo Brito e Lencastre (2000), a qualidade de serviço está dependente de quem, quando e como o presta. Por exemplo, a forma como um instrutor ou um funcionário qualquer interage, se relaciona com os clientes, estimula diversos sentimentos e reacções nos mesmos. Não existem dois serviços exactamente iguais, os serviços são Heterogéneos, dependem de quem os fornece e o dia em que são produzidos. Grönroos (2000), diz que o que leva à Heterogeneidade da prestação dos serviços são as interacções dos clientes com os funcionários de contacto. Considerando importante haver uma preocupação na manutenção da estabilidade e qualidade técnica e funcional.

Simultaneidade

Outra característica presente nos serviços é a produção e o consumo simultâneos, ou seja, a presença do cliente muitas vezes faz com que desencadeie as prestações dos mesmos. Por vezes o que acontece após os serviços terem sido vendidos é serem produzidos e consumidos simultaneamente, esta inseparabilidade entre a produção e o consumo, significa, que os serviços não podem ser separados da sua produção (Brito e Lencastre, 2000). Normalmente existe uma interacção entre o produtor e o consumidor no momento e local de transacção. Como exemplo simples e de fácil interpretação podemos referir uma aula de grupo num clube de Fitness (Spin, ou Body Pump), onde esta interacção está presente em quase toda a

aula, no entanto a sua necessidade e intensidade variam muito não constituindo assim um critério distintivo absoluto.

Perecibilidade

Não podemos armazenar ou guardar um serviço e depois vendê-lo ou até mesmo devolve-lo, uma vez que depende geralmente da necessidade da participação activa do cliente, na sua produção/prestação. No entanto, havendo ou não clientes é necessário existirem recursos à prestação de serviços. Não havendo contacto com o cliente, os serviços não podem ser produzidos, logo não podem ser armazenados. De acordo com Lovelock (2001), o carácter dos serviços diminui a disponibilidade de suportes tecnológicos adaptáveis que facilitam o ajuste estratégico entre a oferta e a procura.

3.3. Qualidade dos Serviços

Este é um conceito que tem vindo a evoluir, se em tempos a qualidade se restringia a um conjunto de parâmetros perfeitamente definidos no qual um produto ou serviço se ajusta a um conjunto de especificações relacionadas com as características que determinam o seu valor, actualmente a qualidade tem de ser entendida como o grau de satisfação das necessidades do cliente.

Segundo Pires, A. (2000), a qualidade de um serviço pode ser definida como o conjunto de atributos tangíveis ou intangíveis associados a esse serviço, que permitam satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes a que se destinam. Sendo o serviço na sua essência, intangível, isto é, por muito grande que fosse o esforço, não seria possível fabricar aulas de grupo, da mesma forma que são produzidos automóveis (Sacavém, 2000).

Ao falarmos de qualidade, falamos de um instrumento da gestão das organizações, este deve conduzir à selecção de objectivos e à escolha criteriosa de serviços, passando hoje a ser um factor estratégico de desenvolvimento das organizações, em que o objectivo é a fidelização do cliente, a conquista de novos clientes e novos recursos.

Como diz Correia A. (2000), a qualidade do serviço é sempre a qualidade percebida pela pessoa concreta e depende, em primeira mão, das expectativas criadas sobre o serviço. São as experiências anteriores, os processos de comunicação entre a organização e os clientes e as necessidades pessoais que levam ao surgimento dessas expectativas. Sendo assim, de forma a satisfazer o cliente é importante conhecer as necessidades e expectativas dos mesmos.

Neste sentido, as organizações de desporto consideram os seus praticantes como o mais precioso face à necessidade de os satisfazer e de superar a concorrência dentro de um determinado contexto (Correia, 2000).

Perante estes pensamentos, deve fixar-se mecanismos entre quem dirige e quem consome os serviços, de forma a altear os níveis de satisfação.

Sabendo que a satisfação dos clientes passa por uma qualidade de serviços, então a concentração na produção de serviços centrada na satisfação dos mesmos é uma vantagem para o desenvolvimento da organização (Correia, A. s/d).

Para se oferecer qualidade na prestação de serviços em Ginásios/Health Clubs, existem aspectos tangíveis que se não forem logo pensados poderão vir a colocar em causa a qualidade e o conforto ambiental dos clientes. O acesso físico à instalação, assim como a sua localização, se existe ou não um parque de estacionamento é um dos factores ponderantes no atributo de qualidade por parte dos clientes. Um dos aspectos considerados relevantes é o horário de funcionamento do Ginásio/Health Club. Um dos principais pretextos que os clientes dão de não praticarem actividade física é a falta de tempo, daí a importância de desenvolver um horário que permita equilibrar, na justa medida, a rentabilidade do Ginásio/Health Club, funcionando inclusive numa horário

normal das 7h-23h e aberto inclusive Sábados, Domingo e feriados. A acessibilidade dos equipamentos de Fitness/Welness, talvez seja outro aspecto a referir, uma vez que a quantidade de material desportivo disponível deverá ser adaptada ao número de clientes que frequentam o Ginásio/Health Club. Sempre que a coordenação ou gestão desportiva detectarem alguma insuficiência na quantidade de material necessário deverão, o mais rapidamente possível adaptar o equipamento à realidade da instalação desportiva. Os espaços desportivos deverão desenvolvidos por um arquitecto com experiência na área da construção de equipamentos desportivos, em conjunto com um profissional do desporto.

A manutenção e a conservação das instalações constituem um elemento que merece ser salientado, uma vez que a imagem que a instalação transmite, é independente de tudo o resto. Sendo assim, qualquer problema que surja relacionado com avarias, infiltrações, problemas de ar condicionado, na piscina, entre outros, deve ser de imediato resolvido pela manutenção assim como estes devem precaver estes episódios e não permitir chegar a esse ponto.

Podemos concluir que a qualidade é uma busca constante de respostas satisfatórias para os clientes, é definida segundo o ponto de vista do cliente, é decisiva para ultrapassar a concorrência, possibilita a retenção/fidelização e é uma das estratégias utilizadas no planeamento de uma organização.

3.4 Serviços Desportivos

A prática de actividade física nos últimos anos tem vindo a sofrer aumentos significativos, a sua prática é fundamental para o desenvolvimento da saúde e bem-estar dos indivíduos. Com ajuda do aumento de divulgação dos benefícios que a prática de actividade física possui na vida das pessoas, a

procura deste tipo de Ginásios/Health Clubs aumentou, havendo assim a necessidade de aumentar a oferta.

O que assistimos nos dias de hoje é a uma multiplicação de Ginásios/Health Clubs, que de alguma forma, orientam as suas actividades de maneira a satisfazer as necessidades de procura. A diversificação e o incremento dos modos e níveis de prática aumentaram a sua importância junto da sociedade, contribuindo deste modo, para modificar os padrões de serviços oferecidos. Os consumidores são cada vez mais exigentes, têm mais conhecimentos acerca da cultura físico-desportiva, procuram mais e melhores serviços desportivos. A concorrência é cada vez maior, as condições tendem a ser também, cada vez melhores os ginásios começam a ser equipados com as máquinas mais recentes, os espaços são mais amplos, inspiram tranquilidade e bem-estar. É certo que um ginásio equipado apenas com pesos e halteres e com máquinas de musculação antiquadas, estará prejudicado em termos de atracção a potenciais consumidores comparativamente aos ginásios equipados com as mais recentes máquinas de musculação. Constata-se que o aumento deste tipo de instalações, desencadeou o aumento de uma forte concorrência, que por sua vez estimulou uma crescente e exigência de mais e melhor qualidade.

Com diz Bento, J. (2000), o Desporto viu-se investido de um crédito extremamente valorizador da sua relevância social, cultural e humana. E assim atingiu uma expansão sem par noutros domínios, com índices de crescimento impressionantes, a ponto deste século ser rotulado por muita gente *como o estranho século do desporto*.

Segundo Correia (2000), o desporto é um espaço de coabitação de uma multiplicidade de práticas, de acordo com diferentes significações e factos sociais e económicos.

O desenvolvimento de uma organização vai depender da satisfação das pessoas, é sem dúvida complexo, uma vez que, são fundamentais soluções, que deixem as pessoas satisfeitas.

As organizações de desporto carecem de produzir serviços de qualidade tendo em conta que as pessoas procuram uma prática desportiva de acordo

com as suas necessidades. É impossível dissociar a oferta desportiva das necessidades reais da organização do sistema desportivo (Correia, 2000).

Entender a qualidade como factor estratégico para o sucesso dos serviços e das organizações, é uma opção para alguns, uma certeza para outros. Acreditamos que os serviços de desporto terão de olhar para a qualidade como um instrumento fundamental.

A quantidade e variedade de Ginásios/Health Clubs com que nos deparamos, e o aumento das exigências das pessoas que os procuram, reflecte-se numa busca da qualidade por parte das entidades que fornecem o serviço com vista a aumentar a satisfação dos clientes e a sua fidelização com os seus serviços (Teodorakis et al., 1998), o que nem sempre se traduziu assim.

As organizações desportivas, como resposta a tanta diversificação, deverão possuir uma organização desportiva que possa satisfazer as necessidades específicas dos seus “consumidores”, inovando e desenvolvendo novos serviços desportivos, de forma ajustar a sua oferta à mudança nos interesses do seu público-alvo.

Segundo Teixeira, M. (2000) o consumo de serviços é, em última análise, o objectivo terminal de todo o processo de produção desportiva. Diz o autor que quando isto deixa de acontecer, é o momento para rever as opções de desenvolvimento adoptadas.

As organizações necessitam de produzir serviços de desporto centrados na satisfação dos praticantes e das famílias, senão mais cedo ou mais tarde serão socialmente penalizadas. Não basta produzir prática desportiva, é preciso que as pessoas tenham condições para aceitar (Correia et. al., 2001).

Sabemos que o mercado seja ele em que ramo de actividade for, está cada vez mais competitivo, onde a busca pela fidelização/ retenção de clientes é um indicador de sucesso.

Uma organização desportiva, um Ginásio/Health Club, deverá preocupar-se com o nível de satisfação dos seus clientes, daqueles que frequentemente participam nas actividades propostas, isto se a organização

pretender produzir e fornecer serviços de qualidade. Logo, terá de se preocupar com várias situações, nomeadamente, saber quais as necessidades e expectativas dos consumidores. O nível de satisfação das pessoas pode revelar a qualidade de um serviço desportivo após terem vivido uma determinada experiência desportiva.

A competência dos profissionais que trabalham em centros de fitness é um dos elementos mais importantes para que sejam desenvolvidos níveis suficientemente desejáveis, de qualidade de serviço prestado (Sacavém, 2001).

A qualidade dos serviços prestados num Ginásio/ Health Club, depende directamente dos gestores, professores, nadadores salvadores, técnicos de manutenção, funcionários administrativos, pessoal de limpeza e recepção.

4. Análise Orgânica e Funcional do Ginásio/ Health Club Virgin Active

Após análise da literatura acerca dos temas estrutura organizacional, recursos humanos e prestação de serviços, iremos de seguida debruçarmo-nos sobre um Ginásio/Health Club da cidade do Porto. Vamos analisar toda a sua estrutura, compreender e interpretar a função de cada pessoa dentro da organização, descrever a tipologia e os serviços fornecidos.

Segundo Mintzberg (1995) estrutura organizacional é um conjunto de relações entre grupos e os indivíduos que constituem a organização.

A estrutura de uma organização define a forma como a empresa dispõe as divisões de trabalho para funcionarem e conseqüentemente como é que essa forma de disposição atinge os recursos humanos, isto é, quais são as componentes básicas que a constituem, como se inter-relacionam e quais os mecanismos de coordenação.

Desde já podemos dizer que esta estrutura organizacional como uma estrutura comum é composta por vários departamentos, estes estão orientados

e supervisionados por um director que por sua vez também terá alguém a supervisionar e a orientar o seu trabalho.

O Ginásio/Health Club Virgin Active, com apenas um espaço em Portugal, mas a caminho do segundo em Gaia já para final deste ano e com o terceiro em vista para meio do próximo ano em Oeiras, faz parte de uma cadeia de Ginásios/Health Clubs espalhados por Espanha, Itália, Reino Unido, Austrália e África do Sul.

De seguida apresentamos o organograma da Virgin Active do Porto (figura 2).

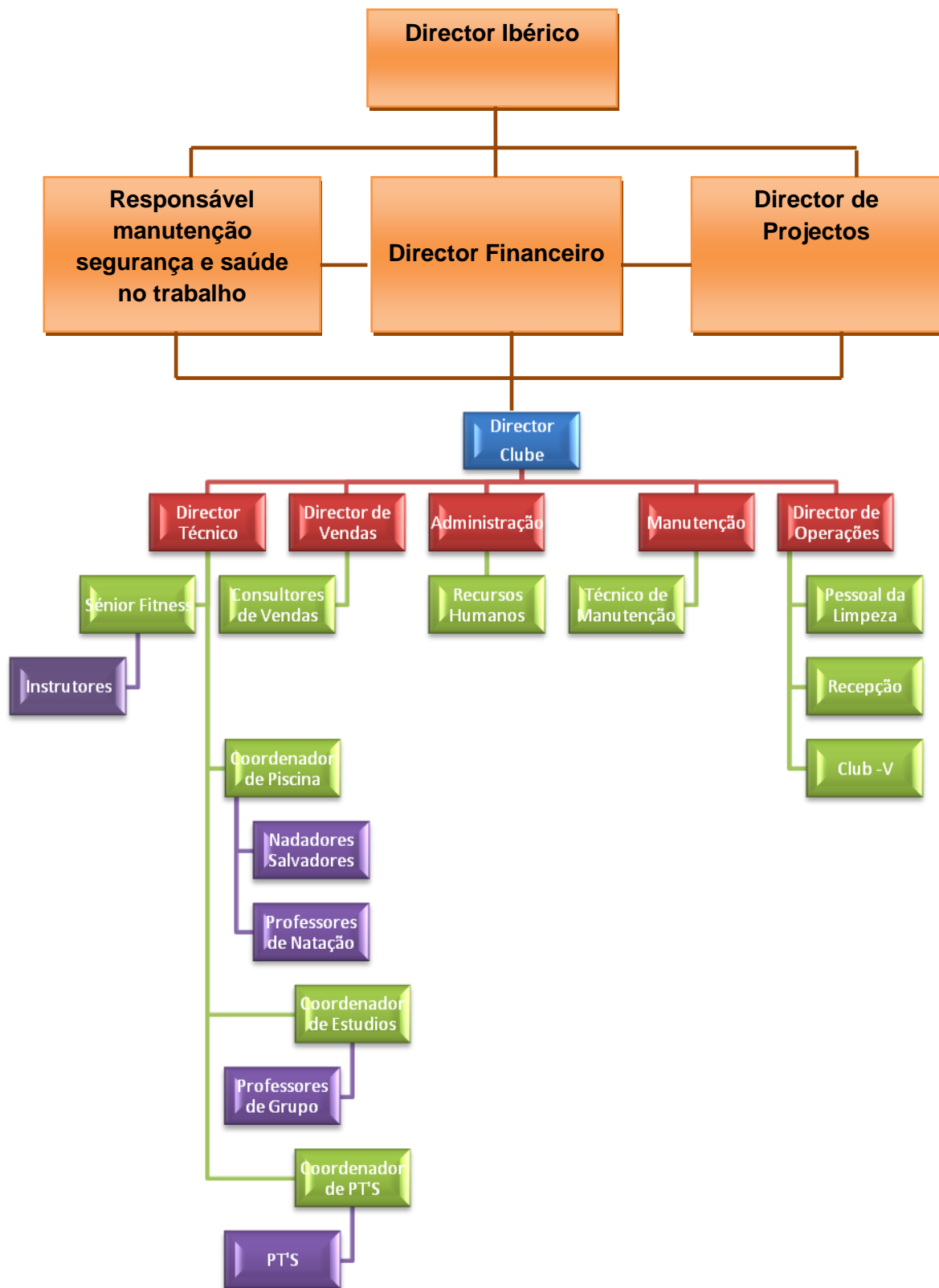


Figura 2: Organograma do Virgin Active Porto Gran Plaza

4.1. Recursos Humanos Virgin Active

Toda a organização é um conjunto de pessoas, dessa forma, o sucesso da organização depende, directamente, do desempenho das pessoas nela envolvida, sendo que um ambiente agradável e produtivo é pré-requisito para o bom desempenho das pessoas e para a produtividade da empresa, (Chiavenato 2004).

De seguida fazemos uma breve síntese das funções desde cada pessoa dentro desta organização.

Todas as funções que passamos abaixo a citar foram elaboradas pelos dois fundadores dos Health Clubes Virgin Active, Frank Reed e Matthew Bucknall, estando descritas em documentos internos desta organização.

1. Director do Clube

Funções

- Alcançar os objectivos económicos marcados pela empresa.
- Controlar os custos de acordo com o orçamento anual cumprindo sempre os standards de qualidade da Virgin Active.
- Gerir a equipa humana do clube, recrutando, formando, avaliando e motivando os trabalhadores.
- Garantir que os sócios recebam um excelente serviço.
- Cumprir com os requisitos da Virgin Active na normativa legal vigente.
- Ser o máximo responsável de recrutamento do pessoal do clube.
- Desenvolver e implementar os pressupostos do clube junto com o Director de Operações.
- Controlo de qualidade e desenvolvimento do produto.
- Assegurar que todas as actividades que se levem a cabo no clube se fazem em condições de máxima segurança.
- Assegurar que todos os procedimentos para os relatórios financeiros e contabilísticos se levem a cabo no clube de forma rigorosa.

- Estar atenta de forma contínua sobre as maneiras de melhorar a qualidade do serviço e a eficiência na unidade de negócio.
- Oferecer apoio ao Director de Vendas.
- Liderar a retenção dos sócios.

Drucker (1988, cit. Lima, M., 2006), afirma que, muitos dos melhores gestores/técnicos têm dificuldade em perceber que administração e gestão da organização é definida pela responsabilidade que se exige de cada subordinado, pelas tarefas e actividades a desempenhar, e não pelo poder e vigilância que se exerce sobre cada funcionário. O poder pode, na maior parte das situações, tornar-se limitativo e negativo para o desenrolar da actividade profissional.

2. Director de Operações

Funções

- Coordenar e administrar as instalações em conjunto e em colaboração com o Director do Clube.
- Coordenar o trabalho, recrutamento, formação e desempenho das áreas de limpeza, recepção, cafetaria e creche.
- Coordenar e gerir tudo relacionado com o Atendimento ao Cliente.
- Assumir as responsabilidades do Clube durante a ausência do Director do Clube.
- Garantir que todos os protocolos de segurança no trabalho são cumpridos.
- Garantir que os equipamentos e máquinas são mantidos conforme os níveis de qualidade estabelecidas pela empresa.
- Garantir o cumprimento dos standards de qualidade.
- Garantir os cumprimentos dos standards de qualidade nas áreas de Limpeza, Recepção, V-Club e V-Café (mesmo que o serviço seja subarrendado ou não).

- Coordenar e dirigir o procedimento de reclamações no clube.
- Assegurar que toda a equipa de Consultores conheça e entenda a importância das vendas.
- Tomar uma parte activa na retenção dos sócios e desenvolver acções para melhorar esta área.
- Colaborar e promover sistemas de comunicação e operacional entre a equipa da Virgin Active.

3. Director de Fitness

Funções

- Encarregado de preparar, assistir e desenvolver as funções próprias na sala de fitness.
- Realizar programas de treino, aconselhando o sócio, “connecting”.
- Assegurar junto com o Coordenador de Classes Colectivas um bom programa de classes ajustando o orçamento designado.
- Assegurar em conjunto com o Responsável de Piscina uma adequada oferta de qualidade em classes privadas e de grupo tanto infantis como de adultos.
- Garantir os ingressos estabelecidos nos orçamentos para a área de “Personal Training”.
- Garantir e promover os procedimentos e políticas de “Personal Training” na Virgin Active.
- Rever semanalmente o controlo correspondente aos horários de pessoal.
- Garantir que toda a equipa de Fitness focalize nos clientes.
- Garantir um bom trabalho de retenção animando activamente os sócios em sua participação enquanto estão nas instalações.

3.1.Coordenador da Piscina

Funções

- Responsável pela organização, operativa da piscina.
- Responsável pela escolha de classes colectivas de água oferecidas aos sócios.
- Responsável pelo recrutamento, selecção, formação e coordenação do pessoal além de atenção por conseguinte fidelizar o cliente.

3.1.1.Os Nadadores Salvadores

Especialista na área de piscina encarregado de:

- Vigiar, controlar e atender a todo o momento o banhista que requer seus serviços.
- Desempenhar as tarefas de manutenção das instalações requeridas.
- Vigiar a segurança da piscina.
- Comprovar e valorizar diariamente os níveis de PH, cloro e temperatura para assegurar que se encontra dentro dos standards adequados.
- Responsável por manter a área organizada, material no devido lugar.
- Ligar e desligar o banho turco e a sauna segundo os procedimentos estabelecidos.
- Realizar análises bacteriológicas.
- Realizar a lavagem dos filtros.

A sua formação deve contemplar no mínimo o ensino secundário e o título de socorrista / salvamento aquático

Estes cursos podem ser tirados na Cruz Vermelha e no Instituto de Socorros e Náufragos respectivamente. O número de nadadores em actividade numa instalação depende da área de plano de água existente como prevê a directiva CNQ 23/93. A mesma directiva refere que as piscinas e os estabelecimentos aquáticos deverão dispor de pessoal para as funções

específicas de assistência aos banhistas - vigilantes ou monitores - credenciados para as operações de salvamento e prestação de primeiros.

3.1.2.Instrutor de piscina

Funções

- Responsável por realizar as classes estipuladas e programadas na piscina, tanto para crianças como para adultos.
- Assegurar que toda a zona da piscina é segura a todo o momento.
- Assegurar e garantir que o equipamento usado na piscina está em bom estado e a quantidade é suficiente, em caso contrário, contactar com o coordenador da piscina.
- Conhecer todos os códigos de emergência e procedimentos.

Formação

Ensino secundário.

Título de socorrista / salvamento aquático.

3.2.Personal Trainnig

Funções

- Encarregado de preparar, assistir, planificar e desenvolver as funções de aconselhamento directo e individualizado às necessidades e requerimentos do sócio.
- Planificar o treino de uma pessoa, aconselhar e motivar.
- Desenho de programas de exercício efectivos para programas de personal trainnig.
- Garantir o máximo nível de atenção ao cliente em Personal Trainnig.
- Desempenhar trabalhos de captação de novos clientes para sessões de Personal Training e manter e fidelizar os existentes.

- Completar e manter os processos de Personal Training conforme o estipular pelo protocolo manter e se consciente sempre que possíveis limitações profissionais.
- Actuar apropriadamente nas situações de emergência.
- Assistência a reuniões e sessões de formação
- Cumprir com todos os protocolos e políticas de Personal Training

3.3.Coordenador de estúdios

Funções

- Responsável da organização, operativa e eleição de classes colectivas oferecidas aos sócios.
- Responsável pelo recrutamento, selecção, instrução e coordenação dos professores que dão as sessões.

4.Manutenção

Funções

- Controlar, rever e realizar a manutenção de todos os sistemas eléctricos e mecânicos das instalações para a confirmação da sua correcta utilização.

5.Director de Vendas

Funções

Responsável pelo departamento de vendas:

- Liderar e coordenar a equipa de vendas.
- Colaborar e participar nas tarefas de vendas e aconselhamentos comerciais.
- Emitir os relatórios requeridos conforme os procedimentos da companhia.

- Planificar acordos com empresas e estratégias de vendas.
- Responsável comercial de subidas de sócios.

6. Administração

Funções

Controlar e administrar o clube, realizando trabalho de supervisão e coordenação no departamento. Divide-se as tarefas em cinco grupos:

- Sócios. Desenvolver as funções de atenção ao cliente e manutenção à correspondente base de dados.
- Tesouraria. Controle e administrar os trabalhos próprios da tesouraria.
- Fornecedores. Controle, desenvolver e administrar uma relação de trabalho com os fornecedores.
- Sistemas de Relatórios. Elaboração de relatórios com a informação de dados para o prosseguimento da situação.
- Administração de Trabalho. Controle e prosseguimento dos requerimentos em assuntos de trabalho.

Supervisão de toda a administração do clube, facturação, pessoal...

Como podemos observar, este Ginásio/Health Club respeita uma estrutura Hierárquica em Linha, em que os líderes e os funcionários estão ligados por linhas hierárquicas simples. As funções estão claramente bem delineadas, tendo uma certa autonomia de forma a responder com eficácia às solicitações exigidas.

4.2. Tipologia

Situado na baixa do Porto, o Virgin Active é constituído por cerca de 4000m² divididos em dois pisos.

A sua instalação ampla é composta por quatro estúdios um deles contem cerca de 50 bicicletas para a prática da modalidade “spin”. Todos os estúdios estão apetrechados com o material adequado às aulas estipuladas para as mesmas. Ainda no primeiro andar, podemos encontrar uma área de internet gratuita, assim como um espaço de lazer com bar com vista para a piscina. A piscina com cerca de mais ao menos 25m e 1,20m de profundidade por toda a área. Na mesma área existe uma sala de relaxamento constituída por uma banheira de hidromassagem com diferentes jactos, uma sala de banho turco, uma sala de sauna, um chuveiro de água fria e ainda uma área com espreguiçadeiras com uma fonte de água relaxar na totalidade.

Subindo ao segundo andar do ginásio encontramos uma sala apetrechada de maquinas de ultima geração, um estúdio para aulas mais zen e uma sala de kinesis. Bem escondido dos clientes existem os escritórios. O ginásio é constituído por três saídas de emergência todas bem sinalizadas. É ainda constituído por elevador para pessoas com dificuldades em subir escadas. Os balneários são amplos com bastantes cacifos, uma pequena sauna assim como os respectivos chuveiros para o duche. Logo junto da recepção temos uma sala apetrechada de jogos, brinquedos para as crianças do clube, sempre com educadoras de infância para tomar conta, para que os pais possam treinar tranquilamente.

De acordo com o Decreto-Lei n.º 141/2009, de 16 de Junho, o Ginásio /Health Club em estudo encontra-se agrupado numa tipologia de instalação desportiva recreativa. Isto é, são instalações que se destinam a actividades desportivas com carácter informal ou sem sujeição a regras imperativas e permanentes, no âmbito das praticas recreativas, de manutenção e de lazer activo, (segundo o art.º 6).

4.3. Serviços do Virgin Active

O Ginásio/Health Club Virgin Active é composto por variadíssimos serviços, de forma a tentar satisfazer e responder às exigências de todos os

clientes. O seu horário de abertura durante a semana é às 7:00h da manhã fechando as instalações ao público 22:30h da noite, ao fim de semana e feriados abre as 9h da manhã e fecha às 20:00h da noite. O seu mapa de aulas é constituído por um horário de tal forma alargado que a primeira aula do dia começa às 7:30h da manhã e a última aula tem início por das 20:30h, não esquecendo a hora de almoço. O conjunto de aulas oferecido é diversificado, existem aulas de foro cardiovascular, aulas de tonificação muscular, aulas de dança, aulas de defesa pessoal, aulas que ajudam o corpo e a mente não esquecendo a piscina com a hidroginástica. A durabilidade de cada aula é de cerca de 45 minutos no máximo 60 minutos. Para além das aulas propostas existe uma sala de musculação equipada com diferentes máquinas cardiovasculares, máquinas de musculação e material de apoio ao treino.

Durante o dia na sala de musculação e na piscina são oferecidas um conjunto de aulas com uma durabilidade de 20 minutos. A sala de musculação tem sempre no mínimo um professor para orientar os clientes. Outro serviço que se encontra disponível é o treino acompanhado, o clube é constituído por alguns Personal trainers que ajudam, prescrevem e acompanham o treino de uma forma individualizada. Têm um custo à parte.

Não esquecendo a piscina que pode ser usada durante o dia por todos os clientes do clube, mantém um nadador sempre presente para garantir a segurança e auxiliar no que for necessário todos os banhistas.

O clube das crianças abre de Segunda a Quinta das 11h30 às 14h00 e das 15h00 às 21h30, à Sexta das 11h30 às 14h30 e das 15h00 às 20h00 e Sábados e Domingos das 10h00 às 14h00 e das 15h00 às 19h00, dando assim a oportunidade de os pais poderem treinar tranquilos. O clube também é responsável pela organização de festas de aniversário entre outras festas temáticas destinadas às crianças.

Depois de um treino é sempre agradável relaxar e para tal todo o cliente poderá usufruir de um spa constituído por uma piscina de hidromassagem, uma sauna, um turco, um chuveiro de aromas tropicais e ainda uma área com cadeiras e uma fonte de água para se poder desfrutar de uma leitura.

Como para treinar é necessário comer e depois do treino é importante repor todas as energias gastas, os clientes podem fazê-lo dentro do clube, pois o mesmo possui um bar aberto todos os dias.

A manutenção e a conservação das instalações constituem um elemento que merece ser salientado, uma vez que a imagem que a instalação transmite, é independente de tudo o resto. Sendo assim, qualquer problema que surja relacionado com avarias, infiltrações, problemas de ar condicionado, na piscina, entre outros, deve ser de imediato resolvido pela manutenção assim como estes devem precaver estes episódios e não permitir chegar a esse ponto.

Todos estes serviços para poderem ser produzidos tem de haver um contacto com o cliente. Nenhum serviço fornecido é igual, os serviços são heterogéneos vão depender de quem os fornece e o dia em que são produzidos. É importante a forma como o instrutor ou um funcionário qualquer interage e se relaciona com os clientes pois vai criar sentimentos e reacções nos mesmos. As aulas de grupo são um exemplo de como a interacção entre o produtor e consumidor se dão no local de transacção. É importante salientar que a recepção, o apoio, atenção e amabilidade são características das quais nenhum membro do staff Virgin Active pode esquecer e deve ter sempre presente ao longo do seu dia de trabalho. No entanto, a variedade de interacção pode variar ao longo da aula ou do dia. Para perceber se os serviços correspondem às expectativas adoptadas é necessário experimentar.

Através de uma caixa de sugestões as quais são lidas diariamente e respondidas, o Virgin Active procura compreender a satisfação, saber a opinião e sugestões dos clientes, o objectivo é dar a oportunidade de todos aqueles que fazem parte da organização (nem que o sejam apenas como meros praticantes) de contribuir para um melhor desenvolvimento do clube.

Podemos concluir que a qualidade é uma busca constante de respostas satisfatórias para os clientes, é definida segundo o ponto de vista do cliente, é decisiva para ultrapassar a concorrência, possibilita a retenção/fidelização e é uma das estratégias utilizadas no planeamento de uma organização.

5. Enquadramento Legislativo

A vasta procura de espaços para a prática desportiva assim como ao aumento das instalações desportivas nos últimos anos, nem sempre correspondeu uma melhoria na qualidade dos serviços prestados. No entanto, incumbe ao Estado promover o bem-estar e a qualidade de vida e a igualdade real entre os portugueses, bem como a efectivação dos direitos económicos, sociais, culturais e ambientais mediante a transformação e modernização das estruturas económicas e sociais, conforme alínea d) do artigo 9º da Constituição da República Portuguesa, (CRP).

Considerando a prática de actividade física como promotora de qualidade de vida e bem-estar, então compete ao Estado garantir que todos os cidadãos tenham acesso à prática da mesma. De acordo com o n.º 1 do artigo 13º da CRP “todos os cidadãos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei”. Não obstante da importância que actividade física/ desporto têm na qualidade, desenvolvimento e bem-estar de crianças, jovens, adultos e idosos, cabe ao Estado promover e desenvolver o Desporto na sociedade portuguesa, colaborando com outras instituições. Como refere no artigo 79º da CRP, incumbe ao Estado promover, estimular, orientar e apoiar a prática e a difusão da cultura física e do desporto, bem como prevenir a violência no desporto.

A 28 de Setembro de 1999, foi publicado o Decreto-Lei n.º 385/99. Serviu este diploma para apoiar o direito à prática desportiva de todos os cidadãos, bem como, garantir a sua qualidade através da regulamentação.

Este diploma veio consagrar um conjunto de importantes medidas tendentes a assegurar a protecção e a salvaguarda dos interesses dos cidadãos que frequentam instalações abertas ao público, nomeadamente, Ginásios/Health Clubes, piscinas ou outras instalações desportivas especializadas, públicas ou privadas, assegurando uma utilização adequada aos seus fins. Contudo, muito recentemente foi publicado o Decreto-Lei n.º 271/2009, de 1 de Outubro, que revoga o Decreto-Lei n.º 385/99, de 28 de

Setembro. Este novo diploma aplica as definições previstas no artigo 5.º do Decreto-Lei n.º 141/2009, de 16 de Junho, que agrupa as instalações desportivas em três categorias: instalações desportivas de base; instalações desportivas especializadas ou monodisciplinares; e instalações desportivas especiais para o espectáculo desportivo.

A seguir procedemos à análise de alguns aspectos que nos parecem relevantes para o bom funcionamento de um Ginásio/Health Club como: instalações desportivas, director técnico e seguro.

Instalações Desportivas

Sarmento (2001) afirma que a notoriedade que a instalação atinge na sociedade é de grande importância na sua futura rentabilidade.

A de 16 de Junho de 2009, surge o Decreto-Lei n.º 141/2009, revogando assim o Decreto-Lei n.º 317/97, de 25 de Novembro. Abrange as instalações desportivas integradas em estabelecimentos de prestação de serviços de manutenção de condição física (Ginásios/ Health Clubs).

O actual Decreto-Lei 141/2009, de 16 de Junho, refere ainda a obrigatoriedade de uma prévia indicação da entidade responsável pela exploração e do director ou responsável pela instalação como condição necessária à concessão da autorização de utilização para actividades desportivas. Sendo, também exigido a comunicação ao Instituto de Portugal, I.P., das autorizações de utilização para actividades desportivas concedidas pela Câmara Municipal, cujo os dados passam a ser registados na Carta das Instalações Desportivas, que integra a Carta Desportiva Nacional.

À excepção do Decreto-Lei n.º 12/96/M, de 6 de Julho, aplicável na Região Autónoma da Madeira, não existia no ordenamento jurídico nacional nenhum diploma legal que, de forma específica, regulasse o uso público de instalações afectas à prática de desporto.

Segundo o artigo n.º 32 do Decreto-Lei n.º 14172009, de 16 de Junho, aplica-se também às Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, com as devidas adaptações, nos termos da respectiva autonomia político-administrativa.

Sendo uma das preocupações deste diploma a qualidade do serviço prestado na instalação desportiva, é oportuno referenciar Decreto-Lei n.º 243/86, de 20 de Agosto onde questões relacionadas com a higiene e limpeza das instalações e dos equipamentos são abordadas, nomeadamente no capítulo II artigo 6.º, artigo 7.º e artigo 8.º conservação e higienização, limpeza diária e periódica e operações de limpeza e desinfecção respectivamente. Este diploma é responsável pelo regulamento Geral de Higiene e Segurança do Trabalho nos Estabelecimentos comerciais, de escritório e serviços. Com o surto de Gripe A que surgiu, as medidas de higiene e segurança foram tomadas no Virgin Active. Foram colocados painéis de informação e foram colocados em locais estratégicos desinfectantes de mãos. O procedimento de limpeza de máquinas é feito de forma regular ao longo do dia com produto desinfectante próprio. Antes do surto a limpeza já era feita regularmente, no entanto, a notícia da Gripe A só veio reforçar mais a necessidade, importância e obrigação de manter o clube sempre limpo e com a máxima higiene.

Seguros

A Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto, Lei n.º 5/2007, de 16 de Janeiro prevê no seu artigo 43.º que as entidades prestadoras de serviços desportivos, devem estabelecer a existência obrigatória de seguros relativos a acidentes ou doenças decorrentes da prática desportiva. A 12 de Janeiro de 2009 surge o Decreto-Lei n.º 10/2009 que estabelece o regime jurídico obrigatório do seguro desportivo. O mesmo refere que cobrir os riscos, através da instituição de seguro obrigatório, é uma necessidade absoluta para a segurança dos praticantes. A cobertura obrigatória apenas abrange o acidente, ou seja, não inclui toda a lesão derivada da prática desportiva, como sejam

processos degenerativos progressivos que não tenham a sua causa num evento fortuito, externo, violento e súbito.

O presente Decreto-Lei estabelece a obrigatoriedade do seguro desportivo para os agentes desportivos, para os praticantes de actividades desportivas em infra-estruturas desportivas abertas ao público e para os participantes em provas e manifestações desportivas. Assunto novo que surge neste diploma é a aplicação obrigatória de seguro a todos os agentes desportivos com deficiências ou incapacidades.

O actual Decreto-Lei n.º 271/2009, de 1 de Outubro responsabilidade técnica pela direcção das actividades físicas e 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 (*health clubs*), de acordo com o seu artigo.º 15, refere que a informação sobre a existência do seguro deve estar afixada, em cada instalação desportiva, em local visível para os utentes.

- As coberturas mínimas abrangidas pelo seguro desportivas são as seguintes:

- a) Pagamento de um capital por morte ou invalidez permanente, total ou parcial, por acidente decorrente da actividade desportiva;
- b) Pagamento de despesas de tratamento, incluindo internamento hospitalar, e de repatriamento.

— As entidades prestadoras de serviços desportivos, públicas ou privadas, celebram um contrato de seguro desportivo, com as coberturas mínimas previstas no n.º 2 do artigo 5.º, a favor dos utentes ou clientes desses serviços.

— A adesão ao seguro realiza -se no acto de inscrição ou contratualização junto das entidades mencionadas no número anterior.

— O disposto nos números anteriores não se aplica aos agentes desportivos quando estes se encontrem abrangidos pelas coberturas mencionadas no n.º 2 do artigo 5.º

— Para efeitos do disposto no presente artigo, a cobertura dos riscos inerentes às deslocações apenas abrange os praticantes federados.

No caso concreto do Ginásio/Health Club em estudo, ao analisarmos o regulamento interno que é entregue ao cliente, deparamo-nos que a única observação feita a eventuais lesões não refere o seguro ao qual o mesmo tem direito. Apenas refere que a sociedade não será responsável por lesões ou danos sofridos pelos sócios por uso incorrecto das instalações ou equipamentos, no entanto todo o cliente deste clube é abrangido por um seguro desportivo como o exigido no Decreto-Lei. Explicita ainda, que os sócios no acto da inscrição deverão comunicar à Sociedade qualquer facto que afecte a sua forma ou condição físicas, entendendo-se que na falta de qualquer comunicação, se encontram na perfeita forma e condição físicas para a realização das actividades físicas que se desenvolvem no clube.

Os Direitos e Obrigações dos Utentes dos Ginásios e Health Clubs

Para além de direitos os clientes também possuem deveres.

No regulamento do Virgin Active, existe uma Clausula (8.^a) referente aos Direitos e Deveres dos Sócios, informando os mesmos sobre os seus direitos e os seus deveres. Passo a citar abaixo os direitos e deveres dos sócios.

No n.º 1 direitos dos sócios refere o seguinte:

- a) Acesso livre às instalações, em função da modalidade contratada, e dos horários e Regulamentos do Clube em vigor, com excepção das áreas cuja utilização o Clube reserva, de forma permanente ou pontual, para actividades organizadas e/ou específicas;
- b) Utilização livre de todos os serviços e actividades incluídos na modalidade contratada e disponíveis no Clube, de acordo com os horários e Regulamentos do Clube em vigor, com excepção daqueles cuja utilização a sociedade expressamente faça depender pagamento de um montante adicional, livremente fixado pela sociedade;

- c) Acompanhamento e assistência não individualizada por parte dos colaboradores da Sociedade.

No n.º 2 deveres dos sócios:

- a) Utilizar as instalações do clube, os seus bens e serviços, de acordo com todas as normas, horários e Regulamentos em vigor, que sócio devera conhecer e cumprir;
- b) Proceder com urbanidade e educação relativamente a outros sócios do clube;
- c) Aceitar as indicações e recomendações que lhe forem dadas pelos colaboradores do Clube;
- d) Utilizar o cartão de sócio de acordo com o estabelecido neste contrato e nos Regulamentos;
- e) Procede pontualmente ao pagamento da taxa de inscrição e da unidade, bem como todas as prestações que lhe sejam exigidas pela Sociedade, nos termos da lei e dos Regulamentos, ou em caso de aquisição de bens e serviços não incluídos no contrato.

Paralelamente ao consumidor recaem algumas obrigações como prevê o artigo 14.º do Decreto-Lei n.º 385/99, de 28 Setembro, de fornecer, para efeito de admissão e frequência das instalações desportivas, alguns elementos de identificação e do seu estado de saúde, desde que devidamente justificados. Poderá também, segundo o artigo 15.º do mesmo diploma ser impedida a frequência a quem sem causa legítima não se comporte de modo adequado, provocando distúrbios ou pratique actos de violência.

No regulamento interno do clube Virgin Active, na Clausula 15.^a, perda da qualidade de sócio e resolução do contrato, a sociedade poderá revogar a qualidade de sócio, tanto ao titular como aos beneficiários, nos seguintes casos:

- a) Na sequência de incumprimento de qualquer das cláusulas do presente contrato, incluído normas e regulamentos da sociedade, vigentes em cada momento;

- b) Na sequência de qualquer atitude incorrecta do sócio em relação a outros sócios, empregados do clube, convidados ou em relação às instalações do clube, de acordo com o critério de avaliação do Director do Clube;
- c) Se as informações prestadas pelo sócio nos termos deste acordo forem falsas e /ou incorrectas:

Este contrato poderá ser igualmente resolvido nos casos em que a Sociedade tenha que encerrar ou cessar a exploração das instalações do clube. Neste caso, a Sociedade deverá reembolsar o sócio, se for o caso, da parte proporcional da anuidade já paga correspondente aos serviços que o sócio beneficiou.

Director Técnico - Novo Diploma

O Decreto-Lei n.º 385/99, de 28 de Agosto, que definiu pela primeira vez o regime da responsabilidade técnica pelas instalações desportivas abertas ao público e actividades aí desenvolvidas, revelou-se insuficiente, e mesmo incoerente, quer quanto ao seu objecto quer quanto ao seu âmbito.

Assim o Decreto-Lei n.º 271/2009, de 1 de Outubro, que veio revogar o diploma anteriormente citado com particular interesse para os profissionais do ramo do fitness, vem estatuir que o pessoal que trabalha neste tipo de instalações disponha de formação mínima adequada aos serviços que nelas são prestados, tendo em vista a defesa da saúde e segurança dos utentes que as frequentam. Desde logo é exigido a presença de um director técnico, cuja formação mínima deve corresponder à licenciatura em Ciências do Desporto. O regime previsto para estes profissionais muito mais claro e detalhado não prevê uma obrigatoriedade de permanência nas instalações a todo o tempo, devendo contudo ser publicada a existência de Director Técnico, a sua inscrição no IDP (Instituto do Desporto de Portugal) e o seu horário de permanência nas instalações. Refere ainda, que todos aqueles que até ao momento detêm o título de responsável técnico de acordo com o Decreto-Lei n.º 385/99, de 28 de

Setembro, mantêm o mesmo em funções até à data da caducidade do seu registo junto do IDP, aplicando-se posteriormente o disposto no artigo 8.º, ou imediatamente se este registo não tiver sido efectuado.

Parece-nos que a figura do director técnico vem substituir a do responsável técnico. O Decreto-lei n.º 385/99, de 28 de Setembro, no seu artigo 6.º, afirmava que a formação exigida ao responsável técnico seria determinada em portaria de Membro do Governo ou o cargo poderia ser exercido por um licenciado em estabelecimento de ensino superior na área de educação física ou desporto, de momento, com este diploma temos a certeza que este tem de ser licenciado.

Relativamente aos restantes elementos, instrutores, monitores a habilitação mínima necessária é idêntica à que exigem para o director técnico (licenciatura), deverão ser titulares de uma cédula profissional a emitir pelo IDP. Para estes torna-se especialmente importante o regime transitório previsto que admite que, após entrada em vigor do diploma, sejam reconhecidas as suas actuais competências profissionais (desde que seja requerido pelo interessado ao IDP), bem como títulos adquiridos no estrangeiro.

Laurentino Dias em entrevista ao Jornal de Noticias (1 de Outubro de 2009), garantiu que os trabalhadores dos ginásios que não têm estas qualificações, para que não sejam excluídos do sistema "a lei prevê que passem por um registo e uma qualificação das suas aptidões de forma a poderem aceder a qualificações que os mantenham no trabalho". Para tal, "os trabalhadores devem inscrever-se no IDP para serem requalificados em termos profissionais, para estarem aptos a continuar a fazer o trabalho que estão a fazer", explicou.

Os profissionais possuem um tempo transitório de 90 dias, após a data da entrada em vigor do diploma, para requerer junto do IDP, o reconhecimento das suas competências actuais obtidas através de qualificação, na área do desporto, no âmbito do sistema nacional de qualificações experiência profissional na orientação e condução do exercício de actividades físicas e desportivas e reconhecimento de títulos adquiridos noutros países.

Afirma ainda que os profissionais que venham a ser titulares de qualificação na área do Desporto, no âmbito do sistema nacional de qualificações podem, igualmente, no prazo de dois anos contados da data de publicação do presente Decreto-Lei, requerer junto do mesmo instituto o reconhecimento das competências entretanto adquiridas.

Uma questão deveras importante está relacionada com a matéria da formação profissional, sirvo-me da minha experiência referindo que, quase licenciada comecei a trabalhar acerca de dois no mundo dos Ginásios, já tinha as disciplinas todas concluídas à excepção da didáctica. Quando cheguei a este mundo do fitness senti-me completamente perdida, apercebi-me que possuía um bom suporte teórico, mas que necessitava de uma formação complementar que me habilitasse a monitorizar as actividades tradicionais destes espaços desportivos. Estamos certos que o grande sucesso dos Ginásios/ Health Clubs está muitas vezes ligado ao marketing, à comunicação e até à persuasão, então, será importante adaptar os programas das licenciaturas a estas matérias a par de outras matérias que lhe são complementares. Também a variedade de serviços que estes espaços fornecem, como por exemplo aulas de grupo de dança (danças latinas, de salão, as danças de origem indiana que se encontram muito na moda, etc), artes marciais, aulas pré-coreografadas de nome Body System Training ou Yôga são serviços, cuja formação depende mais das instituições de fitness do que da faculdade que nos dá a formação mais na vertente do ensino ou do desporto de alto rendimento.

Outro aspecto importante a destacar é a desvalorização financeira dos instrutores licenciados por parte dos Ginásios/Health Clubs. Uma vez que é exigida a licenciatura segundo o Decreto-Lei n.º 271/2009, de 1 de Outubro, deverá ser efectuado o devido reconhecimento tanto a nível de condições de trabalho como monetariamente.

Posso dar o exemplo de uma realidade com a qual trabalho directamente, no Health Club Virgin Active todos os funcionários possuem um contrato de trabalho com direito a subsídio de férias, subsídio de alimentação,

segurança social, todas as regalias inerentes a um normal vínculo laboral. Os únicos que não possuem contrato de trabalho com estas condições são os professores de aulas de grupo, pelo simples facto de estes nem sempre darem o mesmo tipo de aula, encontrando-se ao serviço de vários Ginásios /Health Clubs, assim como os Personal Trainers que pagam uma renda ao clube para prestar um serviço personalizado àqueles que assim o solicitem.

6.Considerações Finais

De acordo com os objectivos que nos propusemos alcançar e mediante as informações que nos foram facultadas procedemos a uma reflexão sobre a estrutura organizacional e funcional do Virgin Active.

O Ginásio/Health Club Virgin Active segue um modelo de estrutura muito semelhante ao elaborado por Mintzberg (1999). A estrutura hierárquica é composta por diferentes funções cuja coordenação é feita de 5 maneiras diferentes. É coordenado por uma supervisão directa, onde o director geral toma as decisões importantes.

Numa configuração Hierárquica em Linha os líderes e os funcionários estão ligados por linhas hierárquicas simples.

A quantidade de serviços fornecidos neste clube demonstra que os gestores desta entidade estão atentos ao mercado e aos consumidores. Demonstram preocupação na quantidade e variedade de serviços disponíveis.

Uma característica distinta do Virgin Active é a forma como as pessoas são recebidas desde o momento que entram até ao momento de saída do clube, demonstra desde logo preocupação em estabelecer um processo de comunicação entre a organização e os clientes.

A localização do Virgin Active, o facto de possuir parque de estacionamento gratuito, uma variedade de transportes muito próximos, o conforto que o clube possui assim como o horário alargado para a prática de actividade física, são considerados aspectos relevantes para a qualidade dos serviços prestados e conforto dos clientes.

Como podemos observar anteriormente na figura 2, a divisão das tarefas está bem delineada. Todos os colaboradores sabem quais são as suas obrigações para com o clube, para com os sócios e até com os próprios subordinados caso os tenham, o que as torna únicas dentro da organização respeitando sempre uma linha hierárquica. Todas as funções desempenhadas por cada um dos funcionários estão inter-ligadas como se de uma teia se estivesse a falar. Esta divisão do trabalho parece-nos uma boa estrutura, cada

um tem as suas tarefas os seus deveres diários, todos sabem quais são os objectivos a atingir, e sem esforços superlativos todos estão a contribuir para o sucesso da organização.

Podemos afirmar que através da leitura do regulamento interno, os clientes estão informados, quer no acto do contrato ou mesmo sob consulta do site sobre as regras do clube. Quando tentamos colher informação sobre outros Ginásios/Health Clubs da cidade do Porto, e as mesmas nos foram negadas tentamos através dos respectivos sites ter acesso ao regulamento interno. No entanto, esse regulamento que supostamente deverá ser de acesso a toda e qualquer pessoa, independentemente se é ou não cliente, não se encontra inserido no site nem nos foi facultado, alegando serem documentos internos do clube.

Parece-nos que a legislação que enquadra aspectos da actividade nos Ginásios/Health Clubs caminha para a mudança, como podemos observar relativamente à legislação das instalações. Matéria legislativa também importante diz respeito à formação mínima exigida ao director técnico e a todos os instrutores de fitness, licenciatura em Ciências do Desporto.

Uma limitação deste estudo foi a impossibilidade de comparar este Ginásio/Health Club a outras instituições idênticas. Futuramente, será nossa intenção aprofundar as matérias investigadas nesta monografia estendendo a análise a mais Ginásio/Health Clubs e estabelecendo comparações e divergências entre os diferentes modelos orgânicos e funcionais.

Bibliografia

Afthinios, I.; Theodorakis, N. (1999). *A First Approach to Measure Service Quality in Greek Fitness Centres*. Actas do 7º Congresso da European Association of Sport, pp. 18-22.

American College of Sports Medicine, (1997). *ACSM's Health/Fitness Facility Standards and Guidelines*. Editor James A. Peterson, Stephen J. Tharrett. Human Kinetics. Champaign. IL

Bilhim, J. (2001). *Teoria organizacional: estruturas e pessoas*. 2ª Edição. Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa

Bilhim, J. (2002). *Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos*. Universidade Técnica de Lisboa.

Bilhim, J. (2005). *Teoria Organizacional: estruturas e pessoas*. 4ª Edição. Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bilhim, J. (2007). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 3ª Edição. Universidade Técnica de Lisboa

Bento J.O. (2001). *Do Prazo de Validade no Sistema Desportivo Português*. In: *Sistema Desportivo Português: que modelo?*. Vila Nova de Gaia

Brito, C. & Lencastre, P. (2000). *Os Horizontes do Marketing*. Lisboa: Editorial Verbo

Bodet, G. (2006). *Investigating Customer Satisfaction in a Health Club context by application of the Tetraclasse Model*. European Sport Management Quarterly, 6 (2), 149 – 165

Carta Europeia do Desporto (1992). Consultado em 12 Fevereiro 2009, disponível em <http://www.idesporto.pt/ficheiros/file/CartaEuropeia.pdf>

Carvalho, M., J. (2009). *10 anos é muito tempo...* Consultado em 30 Julho 2009, disponível em <http://colectividadedesportiva.blogspot.com/>.

Chang, K. & Chelladurai, P. (2003). *System-based Quality Dimensions in Fitness Services: Development of the Scale of Quality*. The Services Industries Journal, 23 (5), 65-83.

Chang, K. & Chelladurai, P. (1997). *Determinants of Quality in Health/Fitness Services: System Approach*. Actas do 5º Congresso da European Association of sport Management, pp.33-40.

Chiavenato I. (1999). *Teoria Geral da Administração*. (5ª Edição. 2 vol.) Rio de Janeiro: Editora Campus.

Chiavenato, I., (2000), *Introdução à Teoria Geral de Administração*. Edição Compacta. 2º Edição Revista Actualizada. Rio de Janeiro. Editor Campus.

Chiavenato, I., (2000), *Introdução à Teoria Geral de Administração*. Edição Compacta. 6ª Edição. São Paulo. Editora Atlas SA.

Chiavenato, I., (2000), *Recursos Humanos*. 6ª Edição. São Paulo. Editora Atlas SA.

Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas : e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2ª Edição. Rio de Janeiro.

Cocchi, R. (1999). *Growing in the next century. Club Industry*. Consultado em 14 Abril 2009, disponível em http://clubindustry.com/ar/fitness_growing_next_century/index.htm.

Constantino, J. M. (1999). *Desporto, Política e Autarquias*. Lisboa. Livros Horizonte.

Correia, A., Costa, C., Mamede, P. & Sacavém, A., (2000). *Serviços de Qualidade no Desporto Piscinas, Polidesportivos e Ginásios*. Centros de

Estudos e Formação Desportiva - Ministério da Juventude e do Desporto. Lisboa.

Correia, A. (2000). *A Qualidade como Factor Estratégico dos Serviços de Desporto*. In, Costa, C., Mamede, P. & Sacavém, A., - *Serviços de Qualidade no Desporto Piscinas, Polidesportivos e Ginásios*. Centros de Estudos e Formação Desportiva - Ministério da Juventude e do Desporto. Lisboa.

Correia, A., Sacavém, A., e Carlos C. (2006). *Manual fitness & marketing: para a competitividade dos Ginásios e Health Clubs*. Edição Lisboa: Visão e Contextos.

Correia, A. (s/d). *Qualidade com Factor Estratégico. A qualidade dos serviços do desporto*. Consultado em 26 Junho 2009, disponível em <http://forumolimpico.org/>.

Drucker, P., (1998). *Sobre a Profissão de Gestão – Organização e Introdução de Nan Stone*. Editor da Harvard Business Review, Publicações Dom Quixote.

Fonte Maktest (2006). Consultado em 2 Março 2009, disponível em http://www.marktest.pt/produtos_servicos/Consumidor/default.asp?c=1016&n=1682.

Gibson, J.; Ivancevich, J. M.; Donnely Jr., J.; Konopaske, R. (2003). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. 11th ed. Boston: McGraw-Hill.

Gonçalves & Celina (2006). *Posicionamento no Fitness*. In: Correia, A., Sacavém, A., e Carlos C. *Manual fitness & marketing: para a competitividade dos Ginásios e Health Clubs*. Edição Lisboa: Visão e Contextos.

Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing – A Customer Relationship Management Approach*. John Wiley & Sons.

Hernandez, R.A. (1999). *Dirección, gestión y administración de las organizaciones deportivas*. Colección Gestión Y Administración. Editorial Paidotribo.

IHRSA About the Industry. Consultado em 2 Março 2009, disponível em <http://cms.ihrsa.org/IHRSA/viewPage.cfm?pageld=149>.

Johnson, R.L.; Tsiros, M.; Lancioni, R.A. (1995). *Measuring Service Quality: A System Approach*. Journal of service marketing, 9, (5), pp.6-9.

Landeira, F. (2004). *Desporto e Direito – Revista Jurídica do Desporto*. Publicação quadrimestral – Ano II, pp. 47-60. Coimbra Editora.

Laurentino Dias. Consultado em 1 Outubro 2009, disponível em http://jn.sapo.pt/PaginalInicial/Nacional/Interior.aspx?content_id=1378135.

Lovelock, C. (2001). *Services Marketing – People, Technology, Strategy*. New Jersey: Prentice Hall.

Martins, H. (2002). *A Qualidade em Serviços Desportivos – Avaliação da Qualidade de Serviços e Satisfação dos Clientes numa Cadeia Nacional de Centros de Fitness*. Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto.

Mintzberg, H., (1999). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. 2ª Edição. Publicações Dom Quixote, Lisboa.

Neves, P. (2000). *Liderança e mudança da Natureza da Performance – A Influência do Líder na Performance das Pessoas: Uma Estratégia para Alcançar Resultados de Excelentes*. Dissertação de Mestrado em Ciências do Desporto – Gestão Desportiva. FCDEF. Universidade do Porto.

Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.

Novais, M. e Fonseca M. (1997). *O que leva as pessoas à actividade física em "Health Clubs"* In: Encontro internacional de psicologia aplicada ao desporto e à actividade física. Actas, pp. 373 - 380 Actividade física - Health Club Motivação

Oliveira, S. (2008). *Gestão da Qualidade, Fidelização e Valor em Piscinas Municipais* – adaptação, validação e aplicação de instrumentos para a sua medição. Faculdade de Desporto. Universidade do Porto.

Oliveira, P. & Castro, J. (2006). *A relação Incomoda entre a Legislação e o Fitness*. In: Correia. A., Sacavém. A., e Carlos C. Manual fitness & marketing: para a competitividade dos Ginásios e Health Clubs. Edição Lisboa: Visão e Contextos.

Pires, G., Sarmiento J.P. (2001). *Conceitos de Gestão de Desporto*. Novos Desafios, Diferentes Soluções. Revista Portuguesa de Ciências do Desporto, volume 1, nº1, 88-103.

Pires, G. (2005). *Gestão do Desporto: Desenvolvimento Organizacional*. 2ªEdição. Porto: APOGESD.

Pires, G. (2003). *Gestão do Desporto: Desenvolvimento Organizacional*. Porto: APOGESD.

Pires, A. (2000). *Qualidade – Sistema de Gestão da Qualidade*. Lisboa Edições Sílabo, Lda.

Rust, R. T., Oliver R. L. (1993). *Service Quality: Insights and Managerial Implications from the Frontier*. New Directions in Theory and Practice. Sage Publications.

Saba, F.(2001). *Aderência: à Prática do Exercício Físico em Academias*. São Paulo, Manole.

Sacavém, A. (2000). *Qualidade e Ginásios*. In, Correia, A. Costa, C., & Mamede, P. - Serviços de Qualidade no Desporto Piscinas, Polidesportivos e Ginásios. Centros de Estudos e Formação Desportiva - Ministério da Juventude e do Desporto. Lisboa.

Santos, A. (2004). *Desporto e Direito* – Revista Jurídica do Desporto. Publicação quadrimestral – Ano I, Maio/Agosto. Coimbra Editora.

Sarmiento, J. P. (2001). *Planificação de Instalações Desportivas*. Sebenta de apoio à cadeira de Organização e Gestão Desportiva –. Porto FCDEF-UP

Schein, E. H. (1986). *Culture: The Missing Concept In Organizational Studies*. *Administrative Science Quarterly*, 41, 229-240.

Slack, T. (1997). *Understanding sport organizations: the application of organization theory*. Champaign, IL. Human Kinetics.

Soares (2001). *Gestão de qualidade em piscinas – Modelos e práticas*. Congresso da Associação Portuguesa de Treinadores de Natação. Rio Maior.

Stoner, J.; Freeman,R. (1999). *Administração*. 5^a Edição. LCT Editora.

Teixeira, M. (2000). *O Consumo de Serviç os Desportivos*. *Revista Horizonte*. Vol. XVI, n  93, 3-11.

Theodorakis, N.; Costa, G.; Laios, A. (1998). *What Finally Service Quality Means for Sport Managers?* Actas do 6^o Congresso da European Association for Sport Management, pp. 1.1-1.5. Madeira – Portugal.

Zeithalm, V.A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1996). *The Behavioral Consequences of Service Quality*. *Journal of Marketing*, 60, pp. 31- 46.