

Artigo Original

Competências do gestor de academias esportivas¹

José Aristides Carvalho de Mello
Sheila Aparecida Pereira dos Santos Silva

Curso de Educação Física da Universidade São Judas Tadeu, São Paulo, SP, Brasil

Resumo: O objetivo desta pesquisa foi identificar quais seriam as competências necessárias ao desempenho da gestão esportiva. Foram submetidos a uma entrevista semi-estruturada doze gestores de academias da cidade de São Paulo. As respostas confirmam que as competências de gestão podem ser classificadas nas categorias de conhecimentos, habilidades e atitudes e os resultados da pesquisa nos remeteram aos indicadores destas três categorias sendo sete relativas a Conhecimentos (Gestão de Pessoas, Finanças, Vendas, Conhecimento técnico sobre as várias áreas da academia, Marketing, Conhecimentos administrativos, Planejamento), nove relativas a Habilidades (Liderança, Relacionamento Interpessoal, Compôr o Mix de Marketing, Visão Sistêmica, Saber Delegar, Temperança, Mediação, Gestão Participativa, Estratégia) e dezesseis relativas a Atitudes (Foco no Cliente, Gerência, Busca do Conhecimento, Empatia, Presteza, Planejar, Foco nos Resultados, Orientar-se pela Missão e Valores Institucionais, Visão, Postura Profissional, Capacidade de reestruturar o trabalho, Administrar, Inovar, Atender Pessoas, Otimizar capacidade instalada, Promover a academia).

Palavras-chave: Gestão Esportiva. Competências. Formação Profissional. Academias Esportivas.

Sports gym manager's competences

Abstract: The objective of this research was to identify what are the skills required to perform the sports management. Were submitted to a semi-structured interview twelve managers of gyms in the city of São Paulo. The responses confirm that management skills can be classified into the categories of knowledge, skills and attitudes and the search results forwarded to the indicators in these three categories: seven on Knowledge Management (People, Finance, Sales Expertise about the various areas of academia, Marketing, Administrative Skills, Planning), nine on Skills (Leadership, Interpersonal Relationships, Composing the Marketing Mix, Vision Systemic Learn to delegate, Moderation, Mediation, Participatory Management, Strategy) and sixteen on Attitudes (Focus Client, Management, Search of Knowledge, Empathy, Responsiveness, Plan, Focus on Results, Be guided by the Mission and Institutional Values, Vision, Posture Training, Ability to restructure work, Administer, Innovate, Meet People, Optimize capacity, Promote the gym).

Keywords: Sports Management. Skills. Training. Sports Academies.

Introdução

Vimos surgir no século XX um novo fenômeno de difusão de hábitos e interesses populares com a conformação do esporte como cultura de massa e a transformação de eventos esportivos em verdadeiros espetáculos (PRONI, 1998). Tais hábitos se estabeleceram na cultura de quase todos os povos e criaram novos comportamentos de consumo em relação à prática de atividades físicas e esportivas.

No mundo todo, essa área movimenta um volume considerável de recursos financeiros. Bastos e Mocsányi (2005) informam que,

somente nos Estados Unidos da América, cerca de US\$ 250 bilhões são movimentados anualmente neste setor, chegando a superar os mercados de automóveis e de corretagem de títulos em termos de PIB.

A IHRSA – *International Health, Racquet & Sportsclub Association*, por sua vez, congrega mais de 9.750 academias espalhadas por 78 países, cujo relatório de 2009 registra 30.022 academias apenas nos Estados Unidos, com cerca de 45,5 milhões de membros, movimentando um total de US\$ 19,1 bilhões em vendas e oferecendo cerca de 1,5 milhões de empregos. A situação na Europa é de 36.900 academias, atendendo a aproximadamente 38,65 milhões de pessoas e na América Latina (Argentina, Brasil, Chile e México) há cerca de 21.628 academias, com aproximadamente

¹Artigo derivado da dissertação de mestrado "Formação do gestor esportivo: estudo sobre competências necessárias ao desempenho da função em academias esportivas", do Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Educação Física da Universidade São Judas Tadeu, aprovado pela banca em 27/05/2010.

8.444.600 adeptos, movimentando em torno de US\$ 2,6 bilhões, praticamente metade destas cifras no Brasil.

Somem-se a isto os milionários valores do futebol, do beisebol, do basquete da NBA, do automobilismo, além das vendas de artigos e equipamentos esportivos, permitindo inferir como as organizações voltadas para o esporte e atividades físicas afetam positivamente a estrutura econômica de diversos países.

Por outro lado, as organizações empresariais vêm sofrendo modificações em relação ao que consideram seus valores mais importantes. Nas empresas modernas, as pessoas passaram a ser consideradas como o seu mais precioso ativo (DRUCKER, 2001) e novas ferramentas foram desenvolvidas com o intuito de alcançar a maior contribuição que elas possam dar às organizações nas quais estão inseridas.

Uma destas ferramentas é o modelo de gestão por competências, surgido inicialmente na Europa no início dos anos 1980, e que supera o conceito de qualificação, pois nele já não interessa apenas avaliar os saberes escolares ou técnico-profissionais, mas a capacidade de mobilizá-los para resolver problemas (DELUJIZ, 2001), com uma clara orientação para resultados. Esta visão já era analisada por Desaulniers (1997), considerando que competência e ação são inseparáveis.

Desaulniers (2003) sugere que existe um deslocamento de noções, tanto na esfera educativa, quanto na esfera do trabalho, onde se caminha dos saberes e da qualificação à competência, não importando mais o simples saber fazer, mas o saber ser, o ser competente, uma vez que:

[...] competência refere-se a “um sistema de conhecimentos, conceituais e processuais, organizados em esquemas operatórios que permitem, no interior de uma família de situações, a identificação de uma ação eficaz”. [...] Ou seja, competência é a capacidade para resolver um problema em uma situação dada, o que significa dizer que a mensuração desse processo baseia-se essencialmente nos resultados (p. 107).

Em resumo, atualmente é necessário pensar a preparação do profissional de Educação Física (EF) para desenvolver competências fundamentais para assumir, dentre tantos postos de trabalho possíveis, os da Gestão Esportiva, já nesse espírito do desenvolvimento desta área.

Silva (2003) considera como sendo papel dos responsáveis pela formação profissional o atendimento das demandas surgidas pelas novas necessidades da sociedade e do mercado de trabalho. A autora destaca, entre vários pontos, a necessidade do profissional de EF assumir um papel de empreendedor, tomando para si o gerenciamento de seu desenvolvimento no mercado de trabalho.

Ainda que a gestão de academias não seja realizada, exclusivamente, por profissionais formados em EF, a identificação dos saberes e habilidades necessárias para o exercício dessa função a partir do depoimento de quem a exerce e discutidos à luz da literatura da área da Administração, pode trazer importantes subsídios para o aprimoramento da formação profissional inicial ou continuada em EF.

Desta forma, descobrir quais são as competências que devem ser desenvolvidas a fim de que estes profissionais possam atender às necessidades da função de Gestores Esportivos se torna fundamental para o norteamento do processo de formação profissional.

A presente pesquisa pretende colaborar com o conhecimento relativo às competências necessárias ao desempenho da função de gestor esportivo em academias esportivas e proporcionar aos cursos de graduação em EF elementos que permitam pensar em estratégias educativas para o desenvolvimento destas competências. O objetivo da pesquisa, portanto, foi identificar competências necessárias para o exercício da função de gestor esportivo na percepção de quem exerce a função em academias esportivas.

Revisão da Literatura

A transição das estratégias empresariais ocorridas a partir dos anos 70 do século passado, afastando-se do modelo taylorista-fordista baseado na produtividade e evoluindo para um novo conceito de administração baseada na flexibilização dos processos produtivos, fez com que a preocupação com o desenvolvimento das competências se tornasse o foco das atenções das escolas de negócios, sobretudo na América do Norte e na Europa. O modelo de administração baseado nas competências essenciais tem sido largamente

utilizado por empresas de todos os tamanhos e segmentos. É uma idéia praticamente consensual entre os teóricos da administração moderna que a construção das competências da empresa passa pelo desenvolvimento das competências de seus líderes e colaboradores. Deste modo, o desenvolvimento de talentos humanos colocou em destaque o indivíduo que traz como principal ferramenta a utilização eficaz do conhecimento, na busca de resultados para sua organização (DRUCKER, 2001; FLEURY e FLEURY, 2001; DELUIZ, 2001; FLEURY e FLEURY, 2003; PIRES e MARCONDES, 2004; TEIXEIRA e MORRISON, 2004; MELLO et al., 2006; GRAMIGNA, 2007).

Atualmente, o conceito de competências recebe muitas definições, porém todas convergem para um mesmo sentido: o de utilização de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução eficaz de um determinado propósito, fazendo um julgamento adequado quanto à necessidade de intervenção de cada recurso mobilizado. Para tanto, o indivíduo recrutará os conhecimentos adquiridos em sua formação profissional, bem como aqueles advindos de sua vida pessoal e de sua experiência no trabalho, ajustando-os da forma que melhor possam atender às solicitações dos desafios que a ele se colocarem (PERRENOUD, 1999 e 2000; FLEURY; FLEURY, 2001; ALESSANDRINI, 2002; DELUIZ, 2001; MACEDO, 2002; MACHADO, 2002; PERRENOUD, 2002; FLEURY; FLEURY, 2003; TEIXEIRA; MORRISON, 2004; GRAMIGNA, 2007).

O verbete competência equivale ao inglês *competence* (DICIONÁRIO LAROUSSE, 2006, p. 69) que, segundo Fleury e Fleury (2001, p. 184), é definido no dicionário Webster como “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa”.

Perrenoud (1999, p. 7) define competência como “uma capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles”. Alessandrini (2002) nos informa que competência vem do latim *competentia*, significando proporção, simetria. A autora define que a noção de competência:

[...] refere-se à capacidade de compreender uma determinada situação e reagir adequadamente frente a ela, ou seja, estabelecendo uma avaliação desta situação de forma proporcionalmente justa para com a finalidade que ela sugerir a fim de atuar da melhor maneira possível (p. 164).

Outra definição de competência, apresentada por Gramigna (2007, p.21), apoiada em Levy-Leboyer, nos remete a uma segunda dimensão para o uso desta concepção: o das organizações. A autora nos diz que o termo competências serve para “designar repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, tornando-as eficazes em determinada situação”.

Até agora os autores citados falavam de competência na dimensão das pessoas, nos atributos individuais e pessoais que determinam a eficácia na resolução de um determinado desafio. Nesta nova definição surge a idéia das organizações como sendo portadoras de suas próprias competências, uma questão que é levantada também por Fleury e Fleury (2001; 2003), que nos apontam três níveis para a compreensão das competências:

- 1) O nível das pessoas: a *competência do indivíduo*, que está situada no vértice de três eixos – a personalidade do indivíduo, sua formação educacional e sua experiência profissional - e permite-lhe agregar valor para as organizações e para o próprio país;
- 2) O nível das organizações: as *competências essenciais* de uma organização constituem recursos intangíveis, tendo como características fundamentais a dificuldade de serem imitados pela concorrência, constituem a garantia de que a empresa pode prover produtos/serviços diferenciados para o consumo e permitem que a empresa goze de flexibilidade para explorar diferentes mercados e novas oportunidades.
- 3) O nível dos países: os países se fortalecem e se capacitam para sobressair-se no mundo globalizado por meio da educação e formação de competências, criando a expectativa da construção de um país melhor para as gerações futuras.

Fica evidente a relevância do desenvolvimento das competências no âmbito escolar, sobretudo na formação profissional, mas toda atenção deve ser dada ao rumo que se espera que esta formação tome.

Outra questão evidente é quanto às diferentes dimensões que empresas e escolas

dão ao conceito de competências. Enquanto as empresas focam o cliente, a sua própria imagem e a de seus produtos e serviços frente à sociedade, as escolas focam o desenvolvimento do cidadão (MACHADO, 2002). Isso pode gerar algum conflito para o gestor de academia formado em EF, tradicionalmente preparado para trabalhar em prol do desenvolvimento de pessoas, mas que, no entanto, pouco aprende sobre interesses e características mercadológicas, ainda que estes objetivos e os objetivos educativos possam não ser mutuamente excludentes.

Neste sentido, Fleury e Fleury (2001) já afirmavam que, se por um lado, a competência gera valor econômico para as organizações, ela também tem o poder de gerar valor social para o indivíduo, colaborando para o seu crescimento não só como cidadão organizacional, mas também como cidadão de seu país e do mundo.

Pode-se entender que a construção de competências e seu uso é um fenômeno complexo já que se encontra tanto na transversalidade dos conhecimentos quanto na profundidade de uma única disciplina. Além disso, é a complexidade das situações que determina a competência necessária para a execução de uma tarefa ou para uma tomada de decisão. A competência profissional parte da experiência e da formação do próprio indivíduo e é ele quem busca as melhores maneiras de se fazer uso dela.

Metodologia da Pesquisa

Essa pesquisa, de abordagem fenomenológica, baseou-se na percepção de gestores esportivos sobre o seu mundo-vida de trabalho.

Trata-se de identificar aquilo que elencam como traços significativos para o desempenho da gestão de academias e, neste sentido, a pesquisa assumiu que, na percepção destes sujeitos sobre seu cotidiano como gestores, é possível encontrar os componentes da competência que podem ser trabalhados na formação profissional.

A pesquisa se desenvolveu segundo o preconizado por Martins; Bicudo (2005) e Silva (1991) nos seguintes passos: primeiramente foi construída uma pergunta orientadora, capaz de obter uma descrição natural e mais aberta possível, livre de interferências por parte do

pesquisador, captando a essência das experiências vividas pelos sujeitos. Foi utilizada a questão:

Para você, o que é ser um gestor de academia?

Em alguns casos, foi necessária a inclusão de novas perguntas no sentido de ampliar a descrição da percepção dos entrevistados obtida apenas com a pergunta orientadora. As entrevistas foram realizadas no próprio local de trabalho, num espaço reservado e tranquilo, de modo que puderam se manifestar livremente, de maneira natural e segura, e gravadas em arquivo de voz digital, sendo posteriormente transcritas. Após a transcrição, foram feitas várias leituras das respostas completas buscando-se destacar descrições que tivessem algum significado em relação ao fenômeno estudado. Nesse processo foram identificadas as unidades de significado presentes no discurso dos sujeitos. Tais unidades foram sintetizadas e transpostas para a linguagem do pesquisador registrando a compreensão que conseguiu obter do fenômeno pesquisado. Para cada entrevistado foi traçado um perfil ideográfico, possibilitando uma análise da percepção que cada sujeito tem acerca do fenômeno. Após essa etapa denominada de análise ideográfica, passou-se à análise nomotética.

De acordo com Martins e Bicudo (2005, p. 105) o termo nomotético “refere-se à normatividade ou às generalizações que decorrem do tratamento dos dados fatuais e que terminam como princípio com poder de lei”. A partir dos perfis ideográficos, as unidades de significado foram agrupadas em quadros denominados de Matrizes Nomotéticas, agora buscando verificar seu possível enquadramento nos componentes da competência (conhecimentos, habilidades, atitudes) mencionados na literatura (Gramigna, 2007) e, a partir deles, foi realizada a discussão dos resultados.

O número de entrevistados foi estabelecido de acordo com o critério de redundância, ou seja, entrevistas foram realizadas até que se percebesse que as ideias se repetiam sem acréscimo de informações novas.

Os 12 entrevistados, 8 homens e 4 mulheres, com média de idade de 39 anos, com desvio

padrão de 7 anos, são gestores de academias esportivas da cidade de São Paulo, com experiência de pelo menos três anos na função, estando no mínimo há um ano no local de trabalho atual. Todos assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para participarem da pesquisa. Esse protocolo de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade São Judas Tadeu sob o número 059/08.

Dois dos entrevistados não eram graduados em EF, sendo 1 graduado em Engenharia Mecânica e o outro havia frequentado o curso de Administração de Empresas, mas não o concluiu. Dos demais, 2 cursaram EF em IES pública e 8 em IES particulares. Com exceção de 2 sujeitos que mencionaram ter participado apenas de treinamentos internos da academia, sobre temas relacionados à gestão, os demais participaram de cursos complementares da área (extensão ou especialização) e 2 mencionaram ter cursado MBA na área de Administração.

O grupo graduou-se em EF há 15 anos, em média, sendo que o formado mais recentemente concluiu o curso há 5 anos e o que se formou há mais tempo concluiu sua graduação há 27.

A média de tempo de experiência na área de academias foi de 17 anos, com desvio padrão de 6,8 anos, e atuavam na gestão, em média, há 11 anos. Os graduados em EF iniciaram a carreira em funções técnicas, como estagiário ou professor, passando depois à função de gestor. Destes, 3 sujeitos são proprietários das academias onde trabalham.

Quanto às modalidades oferecidas pelas academias, uma delas oferece atividades de condicionamento físico, ginástica, dança e agrega um conservatório musical, as demais oferecem condicionamento físico, ginástica, natação e hidroginástica, havendo o caso ainda de uma academia que oferece escola de esportes e tênis.

Apesar das diferenças existentes na caracterização dos sujeitos, os depoimentos mostraram convergência, não exigindo que as respostas fossem agrupadas por tempo de experiência como gestor.

Resultados e Discussão

As unidades de significado identificadas no discurso de cada sujeito foram agrupadas por similaridade, percebendo-se que se

enquadravam nos grupos de competências mencionados por [Gramigna](#) (2007): conhecimentos, habilidades e atitudes, aqui considerados como componentes da competência profissional. Em relação aos componentes da competência categorizados como Conhecimentos, os entrevistados mencionaram que o gestor esportivo deve ter um bom conhecimento de Gestão de Pessoas e estar ciente sobre o papel fundamental que as pessoas têm dentro da organização e, além desse, deve ter conhecimento, ainda que mínimo, sobre Finanças, Vendas, Conhecimento técnico sobre as várias áreas da academia, Marketing, Conhecimentos administrativos, Planejamento.

Gestão de pessoas e *Finanças* foram as unidades de significado mais mencionadas pelos sujeitos nesta categoria, com 5 menções cada. Os conhecimentos *técnicos*, *vendas* e *marketing* foram mencionados 2 vezes cada, enquanto os de *administração* e *planejamento* receberam apenas uma menção.

Os conhecimentos sobre *gestão de pessoas* se relacionam à *liderança* ou *relacionamento interpessoal*, os dois componentes da competência mais mencionados na categoria *habilidades*. Da mesma forma, a *gestão das finanças* está bastante próxima da *visão sistêmica* considerada como habilidade e *foco nos resultados*, considerado um componente na categoria das *atitudes*.

O fato de *administração* e *planejamento* terem sido mencionadas apenas uma vez cada, talvez seja porque os sujeitos julgam óbvio que o gestor necessita deste tipo de conhecimento, não sendo necessário referir-se a ele.

Já com relação a *planejamento*, embora seja uma atividade incorporada ao trabalho desde que exerciam a função dos professores, nos pareceu que muitos gestores desconhecem a profundidade dos conhecimentos relacionados a esta atividade na esfera da Gestão de Academias, tendo sido lembrada justamente por um sujeito que cursou especialização em Administração para Profissionais do Esporte. Isso evidencia que na formação do profissional de EF é necessário ensinar a planejar em diferentes contextos, ampliando sua visão sobre o assunto, ou seja, indo além do conhecimento do planejamento para atuar no contexto escolar.

Em relação aos componentes da competência categorizados como Habilidades, os gestores entrevistados mencionaram:

a) LIDERANÇA: que denominaram de liderança servidora, baseada na confiança e no exemplo; b) desenvolver e administrar o RELACIONAMENTO INTERPESSOAL da equipe; c) COMPOR O MIX DE MARKETING e, para isso, é necessário compreender a demanda e oferecer uma solução customizada, de maneira ativa, buscando sempre uma equivalência entre o que se propõe e o que se entrega ao cliente; d) VISÃO SISTÊMICA incluindo uma razoável noção da função exercida; e) SABER DELEGAR, sendo assertivo na determinação das funções dos colaboradores; f) TEMPERANÇA, ou seja, ter controle sobre as próprias emoções; g) MEDIAÇÃO representada pela habilidade para buscar o consenso; h) desenvolver uma GESTÃO PARTICIPATIVA; i) Saber traçar ESTRATÉGIAS para alcançar os objetivos.

Em relação às habilidade do gestor de academias, o maior número de menções foi para *liderança*, com 5 referências, portanto, mais valorizada do que as demais habilidades mencionadas por 1 ou 2 sujeitos.

Quanto aos componentes da competência categorizados como Atitudes foram mencionados:

a) FOCO NO CLIENTE: O gestor deve estar focado nos objetivos e expectativas do cliente, compartilhando esta preocupação com a equipe; b) GERÊNCIA: o gestor tem que ter uma preocupação constante com o funcionamento operacional da academia; c) BUSCAR O CONHECIMENTO: Desenvolver uma curiosidade científica, em constante aperfeiçoamento, preocupado com a permanente atualização pedagógica dos professores; d) EMPATIA: Preocupar-se com as necessidades dos colaboradores; e) PRESTEZA: Estar atento a tudo que acontece, de modo a tomar decisões rápidas e precisas; f) Preocupação em PLANEJAR e em levar sua equipe a planejar e a executar o planejado; g) FOCO NOS RESULTADOS considerando os objetivos esperados pela academia, os seus próprios objetivos e os de seus colaboradores; h) O gestor tem que determinar claramente a MISSÃO, a VISÃO, os VALORES e os objetivos da empresa, e criar condições para que haja um alinhamento, de modo que todos estejam comprometidos com o alcance destes propósitos; i) VISÃO: Estar aberto a novas perspectivas e diferentes visões de mundo, com um conhecimento diversificado sobre assuntos que tenham relação com o negócio; j) POSTURA PROFISSIONAL; k) Estar atento às necessidades de REESTRUTURAÇÃO do trabalho; l) Ter participação ativa nos processos administrativos; m) Preocupar-se com a INOVAÇÃO e compartilhar essa preocupação com os colaboradores; n) Procurar a excelência no ATENDIMENTO às pessoas; o) OTIMIZAR a ocupação da capacidade instalada, mantendo controle sobre as informações quantitativas da academia; p) PROMOÇÃO: O gestor deve cuidar da comunicação externa da academia, visando à captação de clientes.

Se confrontarmos os conhecimentos e habilidades com maior número de menções – *gestão de pessoas, finanças, liderança, relacionamento interpessoal e compor o mix de marketing* – com as atitudes mais mencionadas – *foco no cliente, gerência, buscar o conhecimento, empatia, presteza, planejar e foco nos resultados* – podemos notar a complementaridade entre estas competências. Por sua vez, *missão e valores, visão, postura, reestruturar, administração e inovação* são competências atitudinais coadjuvantes das competências anteriores, facilitadoras dos processos que constituem a prática profissional do gestor.

Já as competências mencionadas por apenas 1 sujeito: *atendimento, otimização e promoção* podem ser entendidas como variação da expressão de competências anteriores. *Atendimento* pode se relacionar com *foco no cliente e empatia*; *otimização* pode estar relacionada a *foco nos resultados*; e *promoção*

relaciona-se facilmente com *compor o mix de marketing*.

O que chamou a atenção foi a magnitude com a qual as competências atitudinais foram mencionadas quando comparadas com as competências de conhecimentos e de habilidades.

Retomando o conceito de competências como a utilização concomitante de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução eficaz de um determinado propósito fazendo um julgamento adequado quanto à necessidade de intervenção de cada recurso mobilizado, onde o indivíduo recruta os conhecimentos adquiridos em sua formação profissional, bem como aqueles advindos de sua vida pessoal e de sua experiência no trabalho, ajustando-os da forma que melhor possam atender às solicitações dos desafios que a ele se colocam, podemos deduzir que o indivíduo recruta e utiliza conhecimentos e habilidades movido por uma atitude que está

relacionada a querer atingir os resultados propostos. Destaca-se, portanto, que as competências atitudinais são vitais para o exercício da função do gestor e tanto a formação inicial como a continuada precisam atentar para isso. Além disso, uma compreensão a respeito das competências do gestor esportivo só pode ocorrer quando estudadas em conjunto, o que será feito a seguir.

Gestão de Pessoas

Essa gestão implica em dominar conhecimentos sobre *gestão de pessoas*; ter habilidade para *liderar*, ter bom *relacionamento interpessoal* e ter autocontrole ou *temperança*; a esses conhecimentos e habilidades estão ligadas as atitudes de *saber delegar*, realizar *gestão participativa*, fazer *mediação*, ter *empatia*, saber prestar *atendimento às pessoas* e apresentar *postura profissional*.

É consenso entre os autores da área o caráter fundamental que as pessoas têm dentro das organizações esportivas ([BASTOS](#), 2003; [FEUSTEL](#), 2004; [BASTOS](#); [MOCSÁNYI](#), 2005), chegando a ser considerado o seu principal ativo ([BASTOS](#); [MOCSÁNYI](#), 2005), porém, alcançar os resultados esperados nesta área depende de uma série de aspectos. A busca da sinergia entre o trabalho em equipe, o gestor e os objetivos buscados requer a construção de uma liderança solidificada em valores éticos; o desenvolvimento de uma organização responsabilmente compartilhada do trabalho; uma comunicação eficaz a respeito daquilo que se espera de cada um dentro da organização; uma preocupação constante com as necessidades dos colaboradores e com seu desenvolvimento profissional; e dispensar aos colaboradores um tratamento que tenha a mesma excelência do que o que se dispensa aos clientes.

Marketing

O segundo agrupamento de competências interrelacionadas tem como ponto de convergência o Marketing. Primeiramente, é preciso evidenciar que o nosso conceito de marketing se distingue do que ocasionalmente se costuma estabelecer. Ele se aproxima daquele exposto por [Sousa](#) et al. (2005), entendendo que marketing não é só promoção e também não é só vendas. Da mesma maneira, não são também as duas coisas juntas. Marketing é o trabalho que se desenvolve de coordenar todas as áreas de uma

organização no sentido de corresponder às necessidades do cliente.

Nele se concentram os conhecimentos sobre *marketing*, *vendas*, *técnico* e *finanças*; as habilidades de *compor o mix de marketing*, *visão sistêmica e estratégica*; e as atitudes de *ter foco no cliente*, *foco nos resultados*, *atendimento*, *promoção*, *otimização*, *visão* e *consciência da missão e valores institucionais*.

Desta forma, numa academia de esportes podemos entender que é da responsabilidade do Marketing, em conjunto com as áreas específicas, adequar as instalações e o ambiente, criar as soluções para as necessidades dos clientes, proporcionar uma percepção de valor que se ajuste aos preços que se pretende praticar e desenvolver uma comunicação eficaz, que seja capaz de tornar exequível toda a operação, uma vez que, segundo [Sousa](#) et al. (2005) quando uma organização oferece produtos, serviços e preços adequados ao mercado e distribui e promove-os com eficiência, a venda de tais produtos e serviços, torna-se muito mais fácil.

[Feustel](#) (2004, p.26) vê na “combinação dos fatores gestão de negócios, marketing, produção e serviços” uma solução para a busca da “permanência dos clientes na empresa pela satisfação e atendimento das necessidades buscadas”. Para este propósito, o autor aponta a necessidade de se estabelecer claramente os objetivos e as estratégias que se pretende desenvolver para que a missão da organização seja cumprida, partindo do princípio “de que a prestação de serviço prima pelo atendimento ao cliente, qualidade, conforto e flexibilidade ([FEUSTEL](#), 2004, p.43)”.

Tanto este autor quanto [Bastos](#); [Mocsányi](#) (2005) chamam a atenção para o fato de que os serviços prestados por uma organização esportiva são intangíveis e estão totalmente vinculados às estratégias de atendimento, que são realizadas pelas pessoas que fazem parte destas organizações, demonstrando, novamente, o caráter fundamental que elas representam para o alcance dos objetivos propostos.

Planejamento Estratégico

O planejamento é o tema do terceiro agrupamento de competências interrelacionadas composto pelos conhecimentos sobre *planejamento*; pelas habilidades de *desenhar* e *efetivar estratégias*; e pelas atitudes de *valorizar* o

planejar, ter foco nos resultados, reestruturar o que for necessário, guiar-se pela missão e valores institucionais e ter visão de conjunto.

Tanto na atividade didática quanto na gerencial é necessário estabelecer metas; definir estratégias para alcançá-las; organizar as estratégias ao longo do tempo; conduzir avaliações para aferir a adequação das estratégias em relação às metas que se pretende alcançar em cada etapa; reestruturar as estratégias, caso se entenda que seja necessário.

Porém, o conceito de planejamento que consideramos mais adequado à atuação do gestor esportivo envolve características e nuances ligeiramente diferentes dos aspectos aos quais o professor ou o treinador estão mais familiarizados, uma vez que ao gestor cabe administrar um negócio. Para nós, a definição de [Kotler](#) (2000) para planejamento estratégico voltado para o mercado expõe os fatores que devem conduzir o gestor na execução do planejamento estratégico de sua academia:

É o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejado (p.86).

[Kotler](#) (2000) enumera as sucessivas etapas que compõem o planejamento estratégico: a) Definição da missão do negócio; b) Análise das oportunidades e ameaças externas; c) Análise de forças e fraquezas; d) Formulação de metas; e) Formulação de estratégias; f) Formulação de programas de apoio; g) Implementação dos programas e coleta de feedback; e h) Exercício de controle.

[Lobato](#) e Vitorino (1997, p.95) também destacam o planejamento estratégico afirmando que, para alcançar seus objetivos, as organizações esportivas devem se basear em um processo administrativo, satisfatoriamente implantado e conduzido. Também consideram importante para garantir a manutenção de um índice de satisfação duradoura que a organização esteja atenta às necessidades de reestruturação sendo tarefa do gestor promover as mudanças necessárias.

Gestão do Conhecimento

É nesta esteira de pensamentos que passamos a analisar outro agrupamento de

competências, o da busca pelo conhecimento. Composto pelas atitudes de *buscar o conhecimento, inovar e reestruturar*, este agrupamento nos remete à necessidade de constante aperfeiçoamento da experiência administrativa, induzindo ao encaminhamento de novas pesquisas e reflexões. A atividade profissional do gestor esportivo deve ser encarada como um trabalho de conhecimento, um tipo de trabalho que, segundo [CRUZ JUNIOR](#) et al. (2005, p. 430), desafia a rotina e requer o uso da criatividade na sua produção.

Os conhecimentos sobre *administração*; as habilidades de *saber delegar, mediar e promover gestão participativa*; e as competências de *gerência, administração, otimização das instalações físicas, presteza e atendimento* formam mais um bloco de competências, que denominamos aqui de “como administrar”.

A literatura considera que, frente à complexidade das organizações esportivas, o trabalho administrativo deve ser conduzido de maneira efetiva, com base em conhecimentos especializados e nos conceitos e teorias gerais da administração ([LOBATO](#); [VITORINO](#), 1997; [BASTOS](#), 2003; [FEUSTEL](#), 2004).

Na busca de um estilo de administração que seja mais adequado à gestão de uma academia esportiva, é recomendável que o gestor compreenda em qual forma de organização sua empresa pode ser enquadrada, de acordo com a tipologia descrita pela literatura, que entende que as organizações se dividem entre aquelas baseadas em trabalho e aquelas baseadas em conhecimento. Embora possa ser encarada como uma organização caracteristicamente baseada em conhecimento, é preciso se considerar também que uma academia necessite estabelecer certas rotinas características das organizações baseadas no trabalho ([CRUZ JUNIOR](#) et al., 2005).

Considerações Finais

Os resultados das entrevistas convergiram com a literatura da Gestão Esportiva e da Administração em geral no que se refere à identificação dos componentes da competência do gestor.

Tais resultados poderão tanto servir como parâmetro para a delimitação de áreas de estudo no campo do desenvolvimento das competências

do gestor de academias esportivas, como no âmbito da formação profissional inicial ou continuada em EF e Esporte.

O presente estudo nos mostrou a existência de outros questionamentos que merecem ser investigados no campo da gestão de academias esportivas e, sendo assim, consideramos importante que novos estudos com a mesma temática sejam realizados, sobretudo em outras regiões e com outros tipos de organizações esportivas, de modo que possamos ter um conhecimento mais abrangente sobre as competências necessárias aos gestores esportivos de forma geral.

A partir das competências levantadas por esta pesquisa é possível pensar na construção de indicadores de competência que possam referenciar a análise e a auto-análise da atuação de gestores esportivos que atuam no contexto de academias ou em outras organizações esportivas, como também subsidiar o planejamento de ações de formação inicial ou continuada de gestores esportivos.

Referências

- ALESSANDRINI, C. D. O desenvolvimento de competências e a participação pessoal na construção de um novo modelo educacional. In: **PERRENOUD, P.** (org.). **As competências para ensinar no século XXI**. Porto Alegre, Artmed, p. 157-176, 2002.
- BASTOS, F. C. Administração Esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. **Motrivivência**, Florianópolis, ed. especial, n. 20 e 21, p. 295-306, 2003.
- BASTOS, F. C.; MOCSÁNYI, V. Gestão de pessoas na administração esportiva: considerações sobre os principais processos. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, São Paulo, 2005.
- CAMARA, F. Percepção da capacidade funcional de idosos: do incremento da força à força das conexões significativas. **Dissertação de Mestrado**, Universidade São Judas Tadeu, 2005
- CRUZ JUNIOR, A. T.; CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. Estratégia e Estrutura: em busca do alinhamento organizacional em um clube social esportivo. **Gestão & Produção**. São Paulo, v.12, n.3, p.429-441, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v12n3/28030.pdf>>. Acesso em: 14/04/2010.
- DELUIZ, N. Qualificação, competências e certificação: visão do mundo do trabalho. **Revista**
- Formação**. Brasília, Ministério da Saúde, n. 02, p. 5-16, 2001.
- DESAULNIERS, J. B. R. Formação, competência e cidadania. **Educação & Sociedade**, Campinas, ano XVIII, nº 60, 1997.
- DESAULNIERS, J. B. R. Gestão estratégica de competências – uma prática complexa. **Educar Especial**, Editora UFPR, p. 101-119, Curitiba, 2003.
- DICIONÁRIO LAROUSSE Inglês/Português – Português/Inglês. Larousse do Brasil, São Paulo, 2006.
- DRUCKER, P. **O melhor de Peter Drucker: o homem**. São Paulo, Nobel, 2001.
- FEUSTEL, C. R. Gestão de negócios em escolas de natação. **Dissertação de Mestrado**, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, São Carlos, v.10, n.2, p.129-144, 2003.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **Revista da Administração Contemporânea**, Curitiba, Edição Especial, p. 183-196, 2001.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2ª. edição, 2007.
- IHRSA . **International Health, Racquet & Sportsclub Association**. Informações disponíveis em: <<http://cms.ihrsa.org>>
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10ª. edição. São Paulo, Pearson–Prentice Hall, 2000.
- LOBATO, P. L.; VITORINO, E. C. O perfil administrativo adequado a uma instituição desportiva em relação aos princípios teóricos da administração. **Revista Motriz**, Rio Claro, v. 3, n. 2, p. 95-103, 1997.
- MACEDO, L. Situação-problema: forma e recurso de avaliação, desenvolvimento de competências e aprendizagem escolar. In: PERRENOUD, P. (org.). **As competências para ensinar no século XXI**. Porto Alegre, Artmed, p. 113-135, 2002.
- MACHADO, N. J. Sobre a idéia de competência. In: PERRENOUD, P. (org.). **As competências para ensinar no século XXI**. Porto Alegre, Artmed, p. 137-155, 2002.
- MARTINS, J.; BICUDO, M. A. V. **A pesquisa qualitativa em Psicologia: fundamentos e**

recursos básicos. 5ª. Edição, São Paulo, Centauro, 2005.

MELLO, S. C. B.; LEÃO, André Luiz M. Souza; PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes. Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras que atuam em serviços da nova economia. **Revista da Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 4, p. 47-69, 2006.

PERRENOUD, P. A formação dos professores no século XXI. In: PERRENOUD, P. (org.). **As competências para ensinar no século XXI**. Porto Alegre, Artmed, p. 11-33, 2002.

PERRENOUD, P. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre, Artmed, 2000.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre, Artmed, 1999.

PIRES, M. G.; MARCONDES, R. C. Conhecimento, inovação e competência em organizações financeiras. **Revista da Administração Contemporânea**, Curitiba, Edição Especial, p. 61-78, 2004.

PRONI, M. W. Marketing e organização esportiva: elementos para uma história recente do esporte-espetáculo. **Conexões**, Campinas, v. 1, n. 1, p. 82-94, 1998.

SILVA, S. A. P. S. Formação profissional em Educação Física e esporte no Brasil: propostas de mudança. **EF Deportes Revista Digital**, Buenos Aires, n. 58, 2003. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com>>. Acessado em: 12/09/2008, 15:02:56.

SILVA, S. A. P. S. Consciência profissional de professores de Educação Física da Secretaria Municipal de Esportes Lazer e Recreação de São Paulo. São Paulo. **Dissertação de Mestrado**. PUC, 1991.

SOUSA, P. D. B.; MATTOS, L. L.; SOUSA, M. A. B. Marketing esportivo e sua relação com clubes e instituições ligadas ao esporte. **Revista DCS On Line**. Três Lagoas, v. 1, n. 1, 2005. Disponível em <http://boletimef.org/biblioteca/1690/Marketing-esportivo-e-sua-relacao-com-clubes-e-instituicoes>. Acesso em 29/11/2007.

SOUZA NETO, S. et al.. A profissionalidade docente em questão. In: **PINHO, Sheila Zambello de; SAGLIETTI, José Roberto Corrêa. (Org.). Núcleos de Ensino**. São Paulo, p. 45-60, 2005. Disponível em: www.boletimef.org.br. Acessado em: 12/09/2009, 20:37:08.

TEIXEIRA, R. M.; MORRISON, A. Desenvolvimento de empresários em empresas

de pequeno porte do setor hoteleiro: processo de aprendizagem, competências e redes de relacionamento. **Revista da Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 105-128, 2004.

Endereço:

Sheila Aparecida Pereira dos Santos Silva
Universidade São Judas Tadeu – Coordenação
de Pós-Graduação em Educação Física
Rua Taquari, 546 Bairro Mooca
São Paulo SP Brasil
03166-000
Telefone: (11) 2799 1909
Fax: (11) 2694 2513
e-mail: sheila.silva@uol.com.br

Recebido em: 8 de fevereiro de 2011.

Aceito em: 5 de fevereiro de 2013.



Motriz. Revista de Educação Física. UNESP, Rio Claro, SP, Brasil - eISSN: 1980-6574 - está licenciada sob [Creative Commons - Atribuição 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/)