



*Atas / Proceedings*

**XXII CONGRESSO NACIONAL DE GESTÃO DE DESPORTO**

**2 e 3 de dezembro 2021 – Lisboa**

**A gestão de situações de crise nas organizações desportivas: as funções, competências e papéis dos gestores no caso da Pandemia (COVID19)**

Ana Margarida Sousa, Sónia Vladimira Correia

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias / ULHT - FEFD

Contacto: [P3740@ulusofona.pt](mailto:P3740@ulusofona.pt)

**1. Objetivos**

Num mercado composto por produtos/serviços relacionados com o desporto e as atividades físicas, as entidades que o compõem são estruturas sociais, conscientemente coordenadas, que existem em função dum conjunto de objetivos a atingir, sendo compostas por grupos de pessoas que interagem de forma a desempenhar as funções necessárias ao seu bom funcionamento.

Qual o perfil dos gestores dos clubes desportivos e ginásios/HC e, como contribui esse perfil para a gestão de um contexto de crise, como a atual pandemia (COVID19)? O presente estudo é observacional, transversal e de natureza exploratória. Consiste na análise de trinta e oito entrevistas a responsáveis pela gestão/direção de OD (associações/clubes desportivos, ginásios/HC).

Um bom desempenho das funções da gestão de Fayol (1949), das competências do gestor de Katz (1974) e dos papéis do gestor de Mintzberg (1973), parecem fazer parte do desempenho dos cargos de gestão dos entrevistados, contribuindo, juntamente com as características e competências pessoais apresentadas por estes, para lidar com uma situação de crise.

**1. Revisão de literatura**

**1.1. O gestor, as organizações desportivas (od) e a gestão da crise**

O gestor das OD é o responsável por atingir os objetivos delineados através de uma utilização eficaz e eficiente, dos recursos (humanos, financeiros, materiais e informacionais) que tem à sua disposição (Lussier



## O impacto da pandemia na transformação digital em Centros de Fitness

Vanessa Roriz<sup>1</sup>, Celina Gonçalves<sup>2</sup>, Maria José Carvalho<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Faculdade de Desporto da Universidade do Porto

<sup>2</sup>Universidade da Maia, Portugal; Instituto Politécnico de Bragança, Portugal e CIDESD, Portugal

Contacto: [vanessa\\_roriz@live.com.pt](mailto:vanessa_roriz@live.com.pt)

### 1. Objetivos

As transformações ocorridas devido à pandemia que se disseminou por todo o mundo (OMS, 2020), tiveram impacto em todos os setores de atividade, incluindo nos Centros de Fitness (CF). Várias medidas de contenção e atenuação foram implementadas como estratégia de combate ao novo Sars-Cov-2 (síndrome respiratória aguda grave – coronavírus 2), nestas organizações.

O objetivo do estudo foi analisar os impactos da transformação digital nos CF, nomeadamente, nos períodos em que os CF estiveram encerrados por obrigatoriedade legal em Portugal, de 16 de março a 31 de maio de 2020 e de 15 de janeiro a 4 de abril de 2021.

### 2. Revisão de literatura

A Digitalização de Serviços surge quase como por imposição aos períodos de confinamento e foi a principal estratégia de subsistência utilizada pelos CF, no combate à crise inerente ao encerramento por tempo indeterminado (All United Sports, 2020). No período de confinamento, o uso de ferramentas digitais foi fundamental para garantir a comunicação e relação com os membros (Europe Active, 2020).

Os resultados demonstraram que durante estes períodos atípicos, o modelo digital passou a ser central, evidenciando-se um maior uso das plataformas digitais e oferta de serviços online. Os CF optaram por transformar os seus anteriores serviços presenciais para serviços online, desde as aulas de grupo, os treinos de Personal Trainer (PT), os treinos em contexto de sala de musculação e o serviço de nutrição.

### 3. Metodologia

A amostra foi constituída por 10 Diretores Técnicos (DT) de Centros de Fitness: 2 de Box, 2 de Estúdios, 2 de Health Club, 2 de Ginásios Tradicionais e 2 de Low Cost.

O instrumento utilizado na investigação foi a entrevista semiestruturada, construída e baseada na revisão da literatura efetuada, foram várias as dimensões que constituíram a investigação, no entanto, no presente estudo o foco é direcionado para a dimensão Digitalização de Serviços. As entrevistas foram realizadas presencialmente nos CF onde os participantes desempenhavam as suas funções. O anonimato e confidencialidade foram assegurados e as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. Os dados foram analisados com o auxílio do MaxQda (v20.4.0).

### 4. Resultados e discussão

O objetivo central percecionado em entrevista com os DT, foi chegar ao número máximo de membros e garantir que estes se mantinham ativos, o que fez com que várias fossem as plataformas online utilizadas pelos CF. As principais plataformas digitais utilizadas como veículo de comunicação com os membros foram: as redes sociais (Facebook e Instagram), a plataforma Zoom, o WhatsApp e a aplicação interna dos Clubes. Relativamente ao serviço online, os CF tiveram expectativas e resultados diferentes, se por um lado a experiência foi positiva e correspondeu às expectativas, outros referem uma experiência menos positiva, uma vez que a adesão não correspondeu às expectativas. O estudo salienta comportamentos diferentes dos membros em relação ao serviço online. Verificou-se que existiu um interesse e uma maior adesão pelos membros aos serviços numa fase inicial, no entanto, esse interesse foi-se desvanecendo ao longo dos períodos de confinamento. Outros referem também que os membros aderiram mais ao serviço online num dos períodos nos quais os CF estiveram encerrados por obrigatoriedade legal. Os DT em estudo acreditam mais no modelo presencial, sendo que consideram que o serviço online será uma alternativa ou serviço secundário ao serviço presencial. De acordo com os entrevistados existiu uma quebra abrupta no uso do modelo digital, aquando da reabertura do espaço físico, após primeiro confinamento, mas referem o impulso proporcionado pela pandemia no que concerne à inovação, novos meios de comunicação com o sócio ou aumento na frequência de contacto através das plataformas digitais. Nem todos os CF reagiram

instantaneamente, alguns apenas disponibilizaram serviços online no segundo período de confinamento, outros optaram por incrementar serviços novos ou melhorar serviços já existentes. Em relação à Wearable Fitness Technology (WFT), essencialmente, os CF de menor dimensão conseguiram constatar o seu uso, no entanto, é transversal os benefícios que podem existir da sua utilização, assim como, o contínuo desenvolvimento e aumento da utilização deste tipo de equipamento.

## 5. Conclusões e implicações

Ao longo dos anos, várias foram as modificações no mercado do fitness. É plausível olhar para a crise como uma oportunidade (Ribeiro, 2021). A crise pandémica elevou a necessidade de novas soluções e estratégias que permitissem chegar às pessoas sem saírem de casa, e o método online foi a principal estratégia de comunicação durante as fases em que o presencial não era possível.

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

## 6. Referências bibliográficas

- All United Sports. (2020). Qual o Impacto do COVID-19 no Fitness em 2020?. <http://www.allunitedsports.com/news/impacto-covid-19-no-fitness-em-2020-portugal/>
- Europe Active. (2020). Raising the digital profile of your Business. [https://www.europeactive.eu/sites/europeactive.eu/files/Digital\\_Transformation\\_1.pdf](https://www.europeactive.eu/sites/europeactive.eu/files/Digital_Transformation_1.pdf)
- OMS. (2020). Coronavírus disease (COVID-19). <https://www.who.int/health-topics/coronavirus>
- Ribeiro, F. (2021). Cenários e oportunidades nos ginásios. In A. Correia; R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 93-95). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. DOI <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6.28>